

Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones

Responsible Marketing: Distinctive Advantage in the Value Chain of Organizations

Oswaldo Vergara

Universidad Finis Terrae, Chile
oevc56@hotmail.com

Ángel Acevedo

Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA), Venezuela
angelacevedo1959@gmail.com

Yuri González

Universidad de Santiago de Chile, Chile
yuri.gonzalez@usach.cl

Resumen

El presente artículo se orientó al estudio del marketing responsable como ventaja distintiva en la cadena de valor de las organizaciones. En el mismo, se parte de la necesidad de adecuar a las empresas en la importancia que tiene esta actividad de las ciencias administrativas, esencialmente en el incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial de sus productos como servicios. Con un amplio sustento teórico apoyado en Eguidazu (2004), García (2003), Vargas (2005), Torrecilla (2000) y Hill y Jones (2005), entre otros, categorizando el contexto, donde se supone que este enfoque del marketing se distinguen las diferentes actividades primarias y actividades de apoyo. La metodología aplicada fue descriptiva-documental. Se puede concluir, que el marketing responsable como ventaja distintiva en la cadena de valor de las organizaciones, se da gracias a una buena gestión que aplican las organizaciones, considerando cursos acción, evaluaciones y selecciones para establecer estrategias necesarias, el cual apoyan a la capacidad emprendedora dentro de la cadena de valor, así como también el trabajo altamente cualificado e innovador, articulados para una eficaz gestión responsable en las organizaciones, teniendo una visión transversal del negocio, utilizando esta renovadora tendencia del mercadeo para que actúen como herramienta en las acciones de manufactura e integridad del producto; divulgación, embalaje y etiquetado; marketing y publicidad; prácticas de venta; precios; como la distribución.

Palabras Claves: Marketing Responsable, Cadena de Valor, Ventajas Distintivas, Organizaciones.

JEL Codes: M3, M10, M31.

Abstract

This article was oriented to the study of responsible marketing as a distinctive advantage in the value chain of organizations. In the same, is part of the need to adapt to companies in the importance of this activity of administrative sciences essentially in the theoretical increase of value over and above the initial cost of their products as services. With a broad theoretical support supported by Eguidazu (2004), García (2003), Vargas (2005), Torrecilla (2000), Hill and Jones (2005), among others, categorizing the context, where this marketing approach is supposed to in which the different primary activities and support activities are distinguished. The methodology applied was descriptive-documentary. It can be concluded that Responsible Marketing as a distinctive advantage in the value chain of organizations, is given thanks to good management applied by organizations, considering courses of action, evaluations and selections to establish necessary strategies, which support capacity entrepreneur within the value chain, as well as highly qualified and innovative work, articulated for an effective responsible management in organizations, having a transversal vision of the business, using this renewing trend of marketing to act as a tool in the actions of manufacturing and product integrity; disclosure, packaging and labeling; marketing and publicity; sales practices; prices; as the distribution.

Keywords: Responsible Marketing, Value Chain, Distinctive Advantages, Organizations.

1. Introducción

La sociedad se presenta en un entorno muy cambiante debido a sus múltiples factores, el desarrollo e innovación en la tecnología y la globalización, el crecimiento en la oferta y la demanda de los servicios, así como también la denominada era del conocimiento (Robinson y Cluch, 2016). En tanto, la globalización, ha hecho que las más grandes organizaciones utilicen cualquier tipo de estrategias para poder satisfacer las necesidades de sus clientes y específicamente el mercadeo, indiferentemente al enfoque, se ha convertido en una manera importante de hacer llegar productos y servicios en cualquiera de las áreas, a familias de bajos ingresos en países en vías de desarrollo y de incentivar el uso de esos productos.

En la actualidad, las organizaciones han considerado por otra parte la cadena de valor, ya que esta categoriza las actividades que producen valor añadido en las mismas (Olive, 2008). A su vez, las diferentes actividades desplegadas han dividido o seccionado las tareas,

como por ejemplo logística de entrada, operaciones (producción), logística de salida, ventas y marketing, y servicios post-venta (mantenimiento). Todo esto apoyado por la dirección de administración, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo) y adquisiciones (compras) (Grimm et al., 2006). Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor.

Al hacerse énfasis en el marco de la cadena de valor, se debe considerar el frente del pensamiento de gestión de empresa, como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos (Alderson, 1937). De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

Por consiguiente, la implantación del proceso de integración del gobierno corporativo en el sistema del marketing

responsable de las organizaciones busca la creación de una nueva cultura que impulsa extraordinariamente nuevos modelos de gestión que persiguen, cada organización desde perspectivas diferentes, exaltando la consecución de la excelencia en la gestión de las empresas. Sin embargo, el área de mercadeo está asumiendo un papel integrador en todo ello, que la está situando, en una posición dominante, en dos vertientes:

a) Gestionar responsablemente los sistemas de producción de bienes y servicios, de la organización desde el marketing.

b) Relacionarse, más allá de lo que indique la ley, directamente con la parte más cercana a la empresa, su personal, respecto a la cadena de valor.

Por estas razones, el presente artículo busca la comprensión del marketing responsable como ventaja distintiva en la cadena de valor de las organizaciones, ubicándose en el frente del pensamiento de gestión de las organizaciones como una poderosa

herramienta de análisis para la planificación estratégica; siendo su objetivo último maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, creando valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

2. Revisión de la literatura

2.1 Mercado responsable

La evolución constante de las organizaciones ha llevado a los consumidores a estar en la búsqueda de un plus que pueda traducirse en un mayor beneficio para su grupo familiar, social o de la organización a la que pertenecen (Pine y Gilmore, 1998). El marketing responsable que va desde la elaboración del producto, su seguridad, su rotulación como etiquetado hasta vincular el marketing con una causa social (Schimitt, 1999). No obstante, se transforma en una oportunidad de agregar valor a las organizaciones y a sus marcas, potenciando la percepción que los consumidores, los accionistas y la opinión pública tienen respecto de la empresa.

Al respecto, Payne (2001) sostiene que la mercadotecnia contempla tres elementos claves: la mezcla de la mercadotecnia (elementos importantes que constituyen el programa de mercadeo de una empresa), las fuerzas del mercado (oportunidades externas o amenazas con las cuales las operaciones del mercado interactúan) y un proceso de adaptación (el estratégico y gerencial que asegura que la mezcla de mercadotecnia y la política interna sean apropiadas a las fuerzas del mercado).

Según Santesmases (2001) es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación, distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos como a los objetivos de la organización. Inclusive, el autor antes mencionado expone que el marketing es una filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las

necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para éste como para el vendedor.

De lo anterior apoyado por Schmitt (1999), se puede inferir que el marketing como técnica, es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda. El marketing es una disciplina joven, con un desarrollo científico muy reciente, caracterizado por múltiples intentos de definición, determinación de su naturaleza o alcance, lo que ha dado lugar lógicamente a numerosas controversias académicas, así como en las empresas y la sociedad en general.

A este respecto, Kotler y Amstrong (2001), afirman que la mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, crean productos y valores, intercambiándolos con terceros.

Lovelock (2000) manifiesta que la mercadotecnia puede describirse de

varias formas: una como el impulso estratégico al que aspira la alta gerencia, con una serie de actividades funcionales desempeñada por el gerente de línea, determinación de precios, entrega y comunicaciones; y otra, como una orientación impulsadas por el cliente para toda la organización.

Ante el espectro de temas relacionados con el marketing responsable, este se ha expandido en los últimos años hacia una amplia gama de tópicos que incluyen la responsabilidad medioambiental, la relación de la empresa con sus competidores, la privacidad de los consumidores, la seguridad de los productos, entre otros. A esto se suma el hecho de que las compañías están expuestas al creciente escrutinio por parte de los consumidores y de las organizaciones no gubernamentales, y a la globalización de la opinión pública.

En este orden de ideas, Coddington (1993) utiliza la expresión marketing responsable para referirse a las actividades de marketing que entienden

la gestión ambiental como el desarrollo de la responsabilidad de la empresa y una oportunidad de crecimiento para ella, aclarando que el marketing ambiental es un cambio de perspectiva en la forma de hacer negocios, refiriéndose con esto a que las cuestiones de dicho marketing requieren de una responsabilidad y de un compromiso ambiental global de la empresa.

En este sentido Ortega (2011) se refiere el autor antes citado, señalando que antes de lanzar un programa de marketing ambiental, la empresa deberá haber comenzado el proceso de incorporar las consideraciones ambientales a lo largo y a lo ancho de sus operaciones de gestión, adquiriendo un compromiso de gestión de calidad ambiental total.

Asimismo, Calomarde (2000) expresa que el marketing responsable se puede definir como una nueva filosofía en la forma de concebir la relación de intercambio, que parte de las necesidades del consumidor para

satisfacerlas de la forma más beneficiosa para el propio consumidor y para el vendedor, pero subordinadas al respeto del medio ambiente.

Para Barrios (2012) el marketing o mercadeo responsable está compuesto, en su ejercicio, por dos conceptos básicos: el mercadeo y la responsabilidad social empresarial o RSE. El mercadeo, tal como se conoce tradicionalmente, utiliza un conjunto de herramientas para generar ingresos y así garantizar la sostenibilidad y el desarrollo empresarial.

De lo anterior, se puede decir y apoyado por Clarkson et al. (2011), que la actividad del mercadeo responsable incluye actividades administrativas tales como, planificación, organización, aplicación y control de programas diseñados para crear, aumentar y conservar los intercambios con el mercado meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización considerando específicamente manufactura e integridad del producto, divulgación, embalaje, etiquetado,

marketing y publicidad, prácticas de venta, precios y distribución.

Asimismo, esta tendencia del marketing para los autores Moral y Fernández (2011) se concentra también, en el análisis de los gustos y preferencias de sus clientes, pretendiendo establecer sus necesidades y sus deseos e influir en su comportamiento para que deseen adquirir los bienes como servicios que las empresas ofertan en el mercado con un alto nivel de responsabilidad. De forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los clientes para adquirir un determinado producto o servicio, examinando de manera exhaustiva las operaciones, considerando cómo ellos pueden ser percibidos, directa o indirectamente, por sus consumidores y otros *stakeholders* (Caro y Piñeros, 2014). Cabe destacar, que la gestión del Mercadeo Responsable viene a constituir el conjunto de acciones, que le va a permitir a los gerentes actuar para conseguir el éxito del producto o servicio.

En este sentido, y a juicio de los investigadores, el carácter interdisciplinario que tiene el marketing responsable en la actualidad, le hace ser una disciplina novedosa en las ciencias administrativas, por lo que fomenta la creación de distintas teorías, opiniones encontradas y selección de estrategias que pueden llegar a diferenciarse enormemente en sus planteamientos, pero no tanto en los resultados.

Por un lado, Winterich y Haws (2011) postulan que el intercambio no debe ser obligatorio ni bajo presión, debe existir un traspaso de valor en términos de productos, servicios, experiencias o ideas, generalmente a cambio de dinero, satisfaciendo necesidades de ambas partes y, por último, se deben considerar responsablemente tanto beneficios como costos sociales que se pueden producir por este traspaso. El marketing responsable puede y debería ser utilizado por todas las organizaciones que pretendan realizar algún tipo de intercambio con otras entidades, sean estas personas naturales o jurídicas (Castellanos y Hernández, 2015).

2.2 Contexto de las cadenas de valor en organizaciones responsables

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Las actividades primarias se dividen en: logística de entrada, operaciones (producción), logística de salida, ventas y marketing, y servicios postventa (mantenimiento). Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo) y adquisiciones (compras). Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor (Bell, 2004).

El marco de la cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en

un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

A este respecto, Mayo (2005) expresa que el análisis de la cadena de valor es una técnica original de Michel Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han “agregado” a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando.

Por otra parte, Frances (2001) indica que la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por

una serie de etapas de agregación, que tienen aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Asimismo, De las Casas et al. (1997) expresan que, uno de los propósitos que se busca en los estudios donde la unidad de análisis es la cadena de valor es coadyuvar a la creación y desarrollo de las empresas, que vigoricen el eslabonamiento de las diferentes actividades de dicha cadena, agregando valor en cada una de ellas y utilizando racionalmente los diferentes tipos de recursos.

De lo anterior, Kaplinsky y Morris (2001) señalan que, sin afectar el medio económico que rodea a las empresas, la primera acción que tienen que llevar a cabo para realizar el análisis de su

cadena de valor es el mapeo de las actividades desempeñadas en las diferentes etapas que conforman un producto, ya que involucra la identificación de cada uno de los procesos y esto facilita el estudio de cada una de sus partes.

No obstante, Swinnen et al. (2007) indican que las empresas que generen el interés por estudiar a sus socios comerciales y las relaciones que se establecen entre ellos, podrán marcar la diferencia en la manera en que operan sus procesos aumentando su competitividad en el mundo de los negocios, pues lograrán entender los mercados de productos y sus tendencias.

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales (Daft, 1983). También puede ser aplicado a cadenas de suministro completas así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los

cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

En este sentido Porter (1995) señala que, en una sociedad globalizada, donde cada vez es más difícil competir, la eficiencia en la cadena de valor funciona como un impulsor para disminuir costos y hacer eficientes los recursos. Sin embargo, su objetivo principal es establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que rompan con los tradicionales, para así establecer fuertes ventajas competitivas en el mediano y largo plazo.

El concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los

procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final. Para Hill (2005), la cadena de valor se refiere a la idea de que la empresa es una cadena de actividades para transformar las entradas de materiales en productos que los clientes valoren.

Dentro de este orden de ideas, la cadena de valor se compone dentro de su proceso de transformación de diversas actividades fundamentales y de apoyo que le añaden valor al producto que se está elaborando.

Para Thompson (2005) la cadena de valor identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas. El análisis de la cadena de valor se emplea como un criterio para identificar las capacidades de una empresa a partir de la desagregación de sus actividades. Se trata de ver paso a paso todo el proceso desde que surge un producto hasta que llega a las manos del consumidor,

incluyendo todos los servicios que puedan darse (distribución, servicio postventa).

Para explicar el análisis de la cadena de valor, esta se basa específicamente en el análisis de Porter, que fue quien propusiera este concepto de cadena. Porter distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo (Peteraf, 1993). Las actividades primarias a las que se refiere Porter son aquellas relacionadas con la transformación de los inputs y la relación con el cliente. Las actividades de apoyo están más relacionadas con las estructuras de la empresa para poder desarrollar todo el proceso productivo.

Por otra parte, para Anthony (2003) la cadena de valor es el conjunto de actividades vinculadas que crean valor, desde la adquisición de materias primas de los proveedores de componentes, hasta la ejecución de las operaciones finales sobre el producto y la entrega al consumidor final.

En las organizaciones, la cadena de valor está compuesta por actividades

genéricas que están enlazadas en formas exclusivas. Existen cadenas genéricas que se usan para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa, reflejando las actividades específicas que desempeña. Las actividades de la cadena de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa para representar un producto o servicio y captar el mercado. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo que este tiene en desempeñar las actividades de valor.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en distintos sectores. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas.

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías reservadas se aislen con el propósito de ser más

competitivas y distintivas en relación a otras organizaciones de su mismo sector o ramo. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto reservadas.

El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor. El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando (1) tengan economías diferentes, (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o (3) representen una parte importante o creciente del costo. Al usar la cadena de valor, las disgregaciones sucesivamente más finas de algunas actividades se hacen mientras el análisis expone diferencias importantes para la ventaja competitiva, o están combinadas porque no son importantes para la ventaja competitiva o están gobernadas por economías similares.

En otro orden de ideas, Puterman (2011) expresa que, en los sistemas de la gestión de la calidad en las empresas, el marketing responsable también juega un papel primordial. Cuando se menciona e incluye en las Normas ISO 26000, el tema del marketing es parte de los asuntos de la materia de consumidores. La norma en el asunto 1 sobre “consumidores: prácticas justas de marketing”, expresamente señala que las prácticas justas de marketing al igual que la información objetiva e imparcial y las prácticas contractuales justas, “proporcionan información sobre los productos y los servicios de una manera que pueda ser entendida por los consumidores permitiendo así a los consumidores tomar decisiones fundamentadas en relación con el consumo y las compras y comparar las características de distintos productos y servicios”.

De las evidencias anteriores, se infiere que, las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Si

el procedimiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa interactúa con sus compradores, por ejemplo, debe ser clasificada bajo mercadotecnia. Con frecuencia las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades tradicionales.

2.3 Análisis de la cadena de valor como herramienta gerencial

El Análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva en las organizaciones con características responsables (Rumelt, 2003). El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

En un entorno donde cada vez es más difícil competir, la eficiencia en la cadena de valor nos funciona como un impulsor para disminuir costos y maximizar recursos. Sin embargo, su objetivo principal es establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que rompan con los tradicionales, para así establecer fuertes ventajas competitivas en el mediano y largo plazo (Cheney y Jarrett, 2002). El concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final.

Ante esto, Alonso (2008) plantea la necesidad de una reinterpretación del concepto para adaptarlo a particularidades. Dicho autor afirma: “Como tantas de aquellas herramientas tuvieron su aparición en el seno de una economía netamente industrial, es lógico pensar que los conceptos que las respaldan sean susceptibles de ser observados con mayor facilidad en organizaciones con características y procesos similares a las de otrora”.

Por otra parte, el Servicio de Información Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible SIMAS (2008) afirma que: “El desarrollo del concepto de la cadena de valor ha pasado por la evolución de diferentes enfoques que en sus inicios estaban pensados para tener mayor control sobre los procesos productivos y con el tiempo se fueron preocupando más por conocer el lado humano que está detrás de estos procesos”.

Bar-Eli et al. (2008) indican que la cadena de valor se encuentra formada por dos subsistemas: la cadena de demanda, que se refiere a todos los procesos relacionados con la creación y entendimiento de la demanda; y la cadena de suministros, que se refiere a alinear todos los procesos del negocio hacia el surtimiento de los requerimientos de la demanda en tiempo, cantidad y forma; es decir, lograr la excelencia en la ejecución logística obteniendo altos niveles de servicio al costo más bajo. Sin embargo, la cadena de valor no solo implica mayores eficiencias y menores costos, sino un

cambio radical en nuestra manera de operar, para así establecer ventajas competitivas estructurales.

Lo anteriormente descrito, permite entender que, una de las principales diferencias de la cadena de valor como herramienta gerencial es que la intervención bajo el enfoque de tratar de incorporar una mejora “sistémica” y “sostenible” al funcionamiento de una cadena productiva de las organizaciones con el marketing responsable, de tal manera que no haya dependencia de agentes externos y se deje capacidad instalada en los diferentes actores para que puedan asumir por sí solos los cambios del mercado (Barney, 1996).

Asimismo, y en esta misma línea, se puede inferir que, el empoderamiento de las organizaciones (pequeñas, medianas y grandes), su acceso a información como formación y la mejora de su posición de negociación son varios de los objetivos en los que se fundamentan las invenciones que tratan de lograr la aplicación de las cadenas de valor. Es por esto que el marketing

responsable, coadyuva el sistema productivo y comercial encadenado a la novedad de la propuesta del enfoque de cadena de valor que estriba en conseguir que el conjunto de actores trabaje conforme a la demanda cambiante del mercado en un contexto de estrecha coordinación, coordinación e intercambio de información e innovación que llegue a beneficiar también a los eslabones vulnerables de la cadena.

Por otra parte, Zapata y Hernández, (2011) expresan que la cadena de valor como estrategia y su correspondiente sustentación funcional a través de la estructura organizativa permiten a la dirección de la empresa explotar con mayor eficiencia los recursos y las capacidades disponibles, y los cuales generan ventajas competitivas sostenibles, logrando así cumplir con las acciones, metas y objetivos formulados en el proceso estratégico.

En este sentido, y adaptando lo referido por Iglesias (2002) con respecto al valor añadido de trabajar bajo el enfoque de cadena de valor, desde el

marketing responsable a las tradicionales cadenas productivas, han de considerarse los siguientes aspectos: Dentro de una red estratégica de actores económicos (productores, procesadores, distribuidores, mayoristas, vendedores) la necesidad y reconocimiento mutuo de trabajar juntos para identificar objetivos estratégicos, y pasar de una situación de independencia a estar dispuestos a compartir los riesgos y los beneficios que esto conlleva, e invertir tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo articulado.

Kaplan y Norton (2008) explican la cadena de valor como un proceso de análisis interno organizacional que permite la elaboración de estrategias sustentables de crecimiento, identificando la secuencia de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos como servicios de la compañía, además de las actividades primarias de crear un mercado, crear productos, servicios y venderlos a los clientes; asimismo, abarca actividades de soporte o secundarias como

investigación y desarrollo, gestión de los recursos humanos, así como también el desarrollo de la tecnología que facilitan los procesos primarios de creación de valor, esta ayuda a la compañía a identificar aquellas actividades que desea realizar de un modo distinto o mejor que sus competidores para establecer una ventaja competitiva sostenible.

Por otra parte, la perspectiva del trabajo conjunto sigue la orientación de la demanda como de la oferta; respondiendo más efectivamente a las necesidades del mercado a través de mejoras en la cooperación, comunicación, y coordinación. Asimismo, requiere el compromiso de todos los participantes en el control de los factores que afectan a la calidad y consistencia del producto, inclusive la coordinación de la producción, procesamiento, distribución, como estrategias de marketing responsable y promoción.

Lardent (2001) indica que las organizaciones al trabajar con la cadena

de valor, ésta le ofrece las siguientes ventajas: no centra su atención en la segmentación departamental basada en funciones, apunta a satisfacer requerimientos de las unidades de negocios y a estrechar sus relaciones con la estrategia corporativa, posibilita un mejoramiento en la gestión de actividades vinculadas, refuerza la idea de propugnar la integración de todos los sistemas y facilita el entendimiento con los clientes y ayuda a atenderlos mejor.

De lo anterior, es importante también, compartir la información entre los diversos actores, ya que se busca el beneficio global (propio de la aplicación estratégica del marketing responsable), dado que el trabajo conjunto se orienta por la demanda, las necesidades cambiantes del consumidor, la transparencia y la buena comunicación e información son factores esenciales para el funcionamiento de la cadena de valor, entendiendo que el flujo de información oportuna del consumidor a otros eslabones de la cadena, habilita que los cambios se puedan producir

rápidamente para proteger o para incrementar la cuota de mercado.

Y por último (no menos importante) la implicancia de los altos niveles de confianza entre las partes aliadas y ofrece un contexto de seguridad a la hora de negociar con otros miembros de la cadena, para desarrollar objetivos y metas comunes, donde la confianza como la cooperación resultante puedan llevar a la creación de un ambiente en el cual los productos son de una calidad mayor y llegan al consumidor oportunamente con un valor añadido.

En este sentido, se infiere lo dicho por Alonso (2008) que cuando se habla de colocar las cosas en determinado contexto, lógicamente, se debe reconocer que no todos los contextos son iguales o están definidos por las mismas variables, por lo tanto, se debe encontrar la mejor forma de interpretar la cadena de valor o cualquier otra herramienta que se le proponga, entendiendo que es una herramienta estructurada de determinados conceptos y su espíritu contributivo generalmente es aplicable más allá del modelo que la

contiene, posibilitando la adaptación de nuevas propuestas a problemáticas de cualquier organización, realizando los ajustes necesarios en caso de que los eslabones propuestos no respondan a la realidad del marketing responsable, para asegurar la existencia de valores dentro de las organizaciones de sus socios de negocios, donde la responsabilidad social también puede manifestarse en apoyo de causas comunes que ayudan a personas determinadas. Por ejemplo, los vendedores pueden patrocinar eventos de caridad o producir publicidad por una causa relacionada.

Dentro de este orden de ideas, se puede inferir que las organizaciones que llevan a cabo un programa de marketing responsable deben tener en cuenta la cadena de valor como herramienta gerencial, ya que estos esfuerzos no se traducen automáticamente en un aumento de los ingresos o incluso una imagen pública mejorada, por el contrario las organizaciones que presentan consistentemente tendencias socialmente responsables pueden eventualmente obtener una sólida

reputación que podría pagar dividendos en forma de aumento de la lealtad del cliente.

2.4 Ventajas distintivas: Creación de valor y rentabilidad en organizaciones responsables

Thompson (2005) plantea que una ventaja distintiva se representa en la medida que los competidores de una empresa sean capaces de hacer. Por lo tanto, dicha competencia se reconoce como una actividad, donde las organizaciones se desempeñan bien en comparación de sus competidores, inclusive internamente para poder afirmar que esa tiene su base en una competencia central.

Para el mismo autor, una competencia central es una actividad que la compañía desempeña bien en relación con otras actividades internas. Todo esto, puede llevar a pensar inclusive que una competencia central se convierte en una base para la ventaja competitiva sólo cuando es una competencia distintiva. Un ejemplo de ello es la empresa Sharp Corporación

con la tecnología de pantalla plana, lo cual ha permitido que domine el mercado mundial en las pantallas de cristal líquido por sus siglas en el idioma inglés.

Por otra parte, Prahalad (1990) indica que el enfoque estratégico de recursos y competencias en las organizaciones exitosas tienen algo más que eficiencia operativa o factores institucionales favorables, como el costo del trabajo o el costo del capital, que las hace superiores en el mercado y ese algo es la capacidad que han desarrollado en la construcción de competencias centrales, competencias esenciales o competencias distintivas.

Ahora bien, ¿por qué algunas empresas alcanzan el éxito en un sector en particular? En opinión de Porter (1990) (citado por León 2004), la respuesta se encuentra en cuatro atributos generales que individual e interactivamente rigen la ventaja competitiva: (1) Condiciones de los factores. Se refiere a la mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector

dado.; (2) Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector; (3) Sectores conexos y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores conexos que sean internacionalmente competitivos; y (4) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

A este respecto, Camisón (2002) clasifica en tres niveles las ventajas distintivas que han de ser utilizadas por las organizaciones: en el primero están las competencias distintivas estáticas relacionadas con la explotación de recursos tangibles, asociadas a las actividades funcionales de la empresa, como el marketing (capacidad para identificar las tendencias del negocio), la gestión tecnológica y de I+D (capacidad para mantenerse en la frontera tecnológica del negocio), la producción (eficacia en la reducción de costos de

producción) y finanzas (eficacia en la gestión de la estructura de capital).

Para tal efecto, en el segundo nivel se ubican las competencias de coordinación vinculadas a la integración de actividades funcionales, a la cohesión de la organización y a la creación de valor de la empresa; son fundamentalmente competencias directivas, algunas relacionadas con las características personales como de talento del directivo o a la actitud frente al riesgo y al entorno, así como también otras asociadas con el estilo como las habilidades de dirección.

Por último, las de tercer nivel o competencias distintivas dinámicas, entendidas como las destrezas de la organización para adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos para generar nuevas competencias y responder a un entorno turbulento. Son de tres tipos, aquellas orientadas a fomentar la innovación y el aprendizaje, las tendientes a lograr el compromiso individual y colectivo (cultura), y las propias de un diseño organizacional

adecuado. Dado que estas constituyen la capacidad de la organización para renovar las otras competencias y lograr coherencia con el ambiente cambiante y hacer que el desempeño final sea difícil de replicar aun cuando su coherencia y su racionalidad sean observables, se constituyen en el eje de la presente investigación.

En este sentido, Muñoz (2002) expresa que se pueden obtener al menos cuatro conclusiones en referencia a las ventajas distintivas tanto en su hecho teórico como práctico: en primer lugar que las organizaciones, para sobrevivir y obtener resultados en ambientes turbulentos, requieren ser competitivas a partir de la construcción de ventajas competitivas sostenibles; en segundo lugar que estas ventajas deben ser construidas a partir del desarrollo y aprovechamiento de competencias distintivas; una tercera conclusión es que las competencias generadoras de dichas ventajas son las denominadas competencias distintivas dinámicas o de tercer orden y, por último, que le corresponde a la gerencia, como papel

central, el desarrollo y fomento de dichas competencias distintivas dinámicas.

Para Hill y Jones (2005), una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores cuando su rentabilidad es mayor que la ventaja promedio de todas las empresas del sector al cual pertenece. Mientras mayor sea el grado hasta el cual la rentabilidad de la empresa supere la de la industria, mayor será su ventaja competitiva.

De lo anterior, se infiere que, las organizaciones con aplicación de marketing responsable consiguen ventaja competitiva cuando su base central (oficina matriz) permite y apoya la más rápida acumulación de activos y técnicas especializados. Las organizaciones obtienen ventaja competitiva en determinados sectores cuando su base central les permite una mejor información continua de las necesidades de productos y procesos y, como consecuencia de ello, unos mejores conocimientos de por donde han de orientar su actuación.

Dada la finalidad del presente estudio, de estudiar el marketing responsable como ventaja distintiva en la cadena de valor de las organizaciones, se registran a continuación algunos elementos conceptuales de la manera como las organizaciones pueden cumplir dicha función y de esta manera dar el soporte necesario para la construcción de los instrumentos que se emplearán en el trabajo de campo. La descripción se hace utilizando los tres tipos de competencias distintivas dinámicas mencionadas anteriormente: aquellas orientadas a fomentar la innovación y el aprendizaje, las tendientes a lograr el compromiso individual y colectivo (cultura) y las de un diseño organizacional apropiado.

Desde la innovación y el aprendizaje, las organizaciones deben operar de manera constante y reflexiva sobre su direccionamiento estratégico como también las actividades que han de desarrollar sus líderes directivos, evaluando la calidad de los conocimientos que se adquieren o se pretenden adquirir para la empresa;

estas actividades reflexivas deben incidir sobre los esfuerzos que emprendan las organizaciones en innovación y aprendizaje.

A este respecto, Ventura (1996) sostiene que, desde una perspectiva dinámica, el recurso más valioso de una organización es su capacidad para aprender y procesar conocimiento, extrayendo todo su potencial, para así modificar su conducta en función de las exigencias del entorno. Afirma que tal proceso de absorción satisface dos funciones: a) entender y explotar nuevos avances en un área del conocimiento y b) evaluar la importancia de los desarrollos tecnológicos actuales para futuras aplicaciones.

No obstante, las características de cada cultura organizacional, conlleva a entender una canalización hacia el desarrollo de ventajas competitivas para la entidad; esto debe interpretarse como una disposición de la organización para facilitar la alineación de la cultura organizacional con las metas de la

empresa y no una intervención directa sobre ella.

A pesar de ser un clásico, la vigencia de Barney (1986), señala que si una firma modifica de manera artificiosa su cultura entonces las ventajas asociadas a ella serán imitables y por tanto perderán su condición de ventaja competitiva sostenible. Es por esto que un elemento fundamental es la participación que se dé a los empleados en la formulación de los planes, programas y metas de la organización, destacando que el conocimiento como las habilidades son necesarias, pero no suficientes para que la conducta del empleado esté en línea con las metas organizacionales. Ante esto, Wright (1994) expresa que es necesario promover un ambiente de innovación, en el que los empleados se sientan autorizados para pensar las competencias distintivas de la firma, para así encontrar formas creativas de producir valor.

Por otra parte, la estructura organizacional es una configuración

formal que refleja qué hace una empresa y cómo lo realiza. A través suyo se proporciona un escenario adecuado en el cual se toman las decisiones de la firma y se conocen los caminos por los cuales deben circular las ideas para las innovaciones de los productos. Ante esto, Hitt (1999) sostiene que, además de los atributos básicos con que deben contar los recursos y capacidades, para ser considerados fuente de ventaja competitiva sostenida, se requiere que la firma se organice para explotarlos.

Esto permite inferir que, la labor es diseñar el ámbito interno de la organización, para facilitar sus esfuerzos para la puesta en práctica de las estrategias en un ambiente en particular, este comprende la estructura organizacional, las rutinas, la gestión del riesgo como los sistemas de información. Las evidencias anteriores, permiten apoyarse en lo que expresa Hampton (1986), quien señala que las capacidades de las organizaciones necesitan ser entendidas no solo en términos de los renglones de una hoja de balance, sino también en términos de las

estructuras organizacionales y de los procesos que soportan la actividad productiva.

En este sentido, Camisón (2002), indica que la gerencia en las organizaciones consigue un factor diferenciador de eficiencia, haciendo coherente la tecnología aplicada con la estrategia de las mismas, de cuyas operaciones, se dice, obedecen directamente los propósitos de la firma. Cabe señalar, que la selección como el uso apropiado de las tecnologías posibilitan a las organizaciones para ganar competitividad, en razón de su efectividad por la gestión interna y por su comunión con el enfoque estratégico.

En consecuencia no puede ser ajeno a las organizaciones que apuestan al marketing responsable, la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales desde el uso atractivo de las ventajas distintivas, siendo de significativa importancia velar porque las organizaciones (de cualquier sector) adopten las metodologías como herramientas que les garanticen una

creciente productividad y una entrega asegurada, hallando un equilibrio entre el beneficio comercial y el beneficio social, en campañas solidarias, de compromiso, apoyo y concientización. Ante esto, muchas marcas reconocidas mundialmente, se han sumado a esta tendencia al utilizar su acceso a la publicidad, con el objeto de promocionar conductas y contenidos comprometidos.

León (2004) señala que: “La ventaja competitiva basada en sólo uno o dos determinantes puede darse en sectores dependientes de los recursos naturales o en sectores que tengan tecnologías o técnicas poco avanzadas. Tal ventaja usualmente resulta insostenible porque cambia rápidamente y los competidores mundiales pueden soslayarla fácilmente. La ventaja en todos los determinantes del Diamante no es condición *sine qua non* para la ventaja competitiva en un sector. La interacción de la ventaja en muchos determinantes produce beneficios autorreforzantes que son extremadamente difíciles de anular o imitar por parte de los rivales extranjeros”.

En este sentido, lo anterior permite a los investigadores comprender, los cuatro factores que conforman y sostienen la ventaja competitiva que son eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y respuesta superior, como respuesta al cliente frente a las estrategias de marketing responsable. A este respecto, Hill y Jones (2005) señalan que estos factores se derivan de las habilidades distintivas de las empresas, permitiéndoles diferenciar sus productos y con ello crear un mayor valor percibido ante el cliente y reducir sus estructuras de costos.

3. Metodología.

El aspecto metodológico abordado en este artículo fue de carácter descriptivo y documental, ya que permitió conocer al marketing responsable como ventaja distintiva en la cadena de valor de las organizaciones. Debido a esto Danhke (citado por Hernández y Otros 2006) refiere que los estudios de tipo descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos,

comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

De igual forma, Arias (2006) señala que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Por otra parte, refieren Finol y Nava (1996) señalan que los diseños bibliográficos se apoyan en la ejecución de un conjunto de pasos enfocados a analizar documentaciones, de manera que puedan extraerse conclusiones científicas sobre la temática analizada. No obstante, se emplearon fuentes documentales primarias de autores reconocidos que sustentaron al

Etnomarketing como visión multicultural latinoamericana en el desarrollo de las marcas., igualmente diversos textos, revistas electrónicas, estudios de empresas de investigación de mercados nacionales e internacionales, así como también artículos científicos.

4. Reflexiones finales

Luego de una revisión bibliográfica, se puede evidenciar que las organizaciones consideran la gestión de mercadeo responsable y que estas cuentan con las áreas de investigación, programación, desarrollo de productos, fijación de precios, canales de distribución, comunicación integral, organización del departamento comercial e internet y nuevas tecnologías, para el desarrollo de una exitosa gestión responsable.

Adicionalmente, la definición clara del destinatario, la imagen, el prestigio, el posicionamiento de la empresa y/o producto, el ser referente en el medio, la canalización de las inquietudes de los consumidores en el tema de la responsabilidad social, el transformar el programa en un servicio más de la

organización y las acciones de difusión, las empresas los utilizan como criterios para desarrollar estrategias de mercadeo responsable y que estas actúen como herramienta de la responsabilidad social.

A este respecto, el concepto de cadena de valor, aplicado a organizaciones con una visión del marketing responsable, ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. Y que el mismo, puede ser aplicado a cadenas de suministro completas así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final, es donde se evidencia la movilización de los diferentes actores económicos, donde cada uno gestiona su cadena de valor.

Por otra parte, se puede decir también, que las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global, capturando el valor generado a lo largo de la cadena; siendo esta, la nueva

aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión desde la perspectiva de la responsabilidad para con los procesos como con los clientes.

En este sentido, la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las organizaciones que intentan superar los intermediarios crean nuevos modelos de negocio, se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por la cadena de valor de los proveedores, de otras unidades del negocio, de los canales de distribución y de valor de los clientes, el cual lleva al marketing responsable a cruzar un extenso rango de actividades empresariales que definen las relaciones de la compañía con sus consumidores.

5. Bibliografía

- Adelson, W. (1937). Marketing view of competition. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Universidad de Palermo. Argentina. Disponible en: <https://www.palermo.edu/>.
- Anthony, R. Y. & Govindajaran, V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. McGraw Hill Editores: México.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656-665.
- Bar-Eli, M., Galily, Y. & Israeli, A. (2008). Gaining and sutaning competitive advantage: on the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and Bayern Muchent. *European Journal Ford Sport and Society*, 5(1) pp. 496-515.
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review*, 7, pp. 67-89.
- Bell, D. (2004). *Groceryand food Service Trends National Farm Products*.
- Calomarde, J.V. (2000). *Marketing Ecológico*. Ediciones Pirámide: España.
- Caro J. M. C. & Piñeros, M. S. (2014). Las emociones y la resistencia al cambio de las actitudes. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18, pp. 17-31.
- Camisón C. (2002). *Las competencias distintivas basadas en activos intangibles*. Ariel Ediciones: Barcelona.
- Camisón, C. (2002). Sobre cómo medir las competencias distintivas: dos exámenes empíricos de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles. Ariel Ediciones: Barcelona.
- Caridad, M., Castellano, M. I. & Hernández, M. F. (2015). Marketing Experiencial para la Promoción del Proceso Educativo a Nivel de Pregrado: Un estudio de dos Universidades privadas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 23(2), pp.81-95.
- Coddington, W. (1993). *Environmental Marketing*. New York: McGraw-Hill.

- Clarkson, J. J., Tormala, Z. L. & Rucker, D. D. (2011). Cognitive and affective matching effects in persuasion: An amplification perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37, pp. 1415-1427.
- Cheney, S. & Sánchez. M. (2003). *Competitividad de las Empresas Exportadoras de Aguacate*. Morelia Michoacán, México: UMSNH.
- De Las Casas, P., Trejos, R. & Cáceres, R. (1997). *Modernización en la Institucionalidad de la Agricultura y Medio Rural*. Costa Rica. IICA.
- Fearne, A. (1998). The Evolution of Partnerships in the Meat Supply Chain: Insights from The British Beef Industry. *International Journal of Supply Chain Management*, 3(4), pp. 214-231.
- Frances, A. (2001). *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. Ediciones IESA Caracas.
- Garrido, S. (2003) *Dirección Estratégica*. McGraw Hill Editores: España.
- Grimm, C., Lee, H. & Smith, K. (2006). *Strategy as action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*. Oxford New York: Oxford University Press Inc.
- Hampton, D. (1986) *Administración*. Editorial McGraw-Hill: México.
- Hill, C. & Jones, G. (2005) *Administración Estratégica. Un enfoque integrado (6ta. Edición)*. McGraw Hill Editores: México.
- Hitt, M. (1999) *Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: International Thompson.
- Iglesias, D. (2002). *Cadenas de Valor como Estrategia: Las Cadenas de Valor en el Sector Agroalimentario*. Fundación CODESPA. Disponible en: <https://www.codespa.org/>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *Execution Premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. España: Editorial DEUSTO Ediciones.
- Kaplinsky, R. & Morris, M. (2001). *A manual for value chain research*. Disponible en: <http://www.lids.ac.uk/ids/global>
- Kotler, F. & Armstrong, G. (2001). *Marketing (8va edición)*. McGraw Hill: México.

- León, J. (2004). Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii. Disponible en: www.eumed.net/coursecon/librería/
- Lardent, A. (2001). Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Prentice Hall: Argentina.
- Lovelock, CH. (2003). Mercadotecnia de Servicios. Editorial Prentice Hall: México.
- Muñoz, J. (2008). Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/>
- Moral, M. & Fernández, M. T. (2011). Nuevas Tendencias del Marketing: El Marketing Experiencial. Entelequia, pp. 237-251.
- Olive, L. (2008). La ciencia y la tecnología en la sociedad del conocimiento: Ética, Política y Epistemología. México: Fondo de Cultura Económica.
- Payne, A. (2003). Esencia de la Mercadotecnia de Servicios. Editorial Prentice Hall: México.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1988). The experience Economy: work is theater and every business a stage. Boston: Editorial Harvard Business School Press.
- Prahalad, H. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 6 (7).
- Porter, M. & Van Der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. Harvard Business Review, 73, pp. 120-133.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage_ A resource. Base view. Strategic Management Journal, 14, pp. 179-199.
- Puterman, P. (2011). Observatorio de RSE. Disponible en: <http://www.diarioresponsable.com/>
- Ortega, G. (2011). Mercadeo Responsable y Efectivo. Disponible en: <http://www.gloriaortega.com/>
- Robinson, N. M. & Celuch, K. G. (2016). Strategic and bonding effects of enhancing the student feedback process. Journal of Marketing for Higher Education, 26(1), pp. 20-40.

- Rumelt, R. P. (2003). What in the World is Competitive Advantage? Policy Working Paper.
- Santesmases, M. (2001). Conceptos y Estrategias de Marketing. España: Ediciones Pirámide.
- Servicio De Información Mesoamericano Sobre Agricultura Sostenible - Simas (2008). Encantos y desencantos de la Cadena de Valor. La Alforja, No. 1. Nicaragua. Disponible en: www.simas.org.ni
- Schmitt, B. H. (1999). Experiential Marketing; How to Get Costumers to sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands. Journal of Marketing Management, 15(1-3), pp. 53-67.
- Swinnen, J. & Maertens, M. (2007). Globalization, Privatization, and Vertical Coordination in Food Value Chains and Developing and Transition Countries. Centre for Transitions Economics and Department of Economics. University of Leuven.
- Thompson, A. & Strickland, A. (2005). Administración Estratégica (13° edición). McGraw Hill Editores: México.
- Ventura, J. (1996). Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar. España: Universidad de Oviedo.
- Vierkon., B. (2003). Cadena de Valor. Disponible en: <http://www.vierkon.com/cadvalor.htm>
- Winterich, K. P. & Haws, K. L. (2011). Helpful Hopefulness: The effect of future positive emotions on consumption. Journal of Consumer Research, 38(3), pp. 505-524.
- Wright, M. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. International Journal of Human Resource Management, 5(2), pp. 301-326.
- Zapata, G. & Hernández, A. (2011). La empresa: diseño, estructuras y formas organizativas. UCLA-CDCHT. Barquisimeto. Venezuela. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/75760133.pdf>