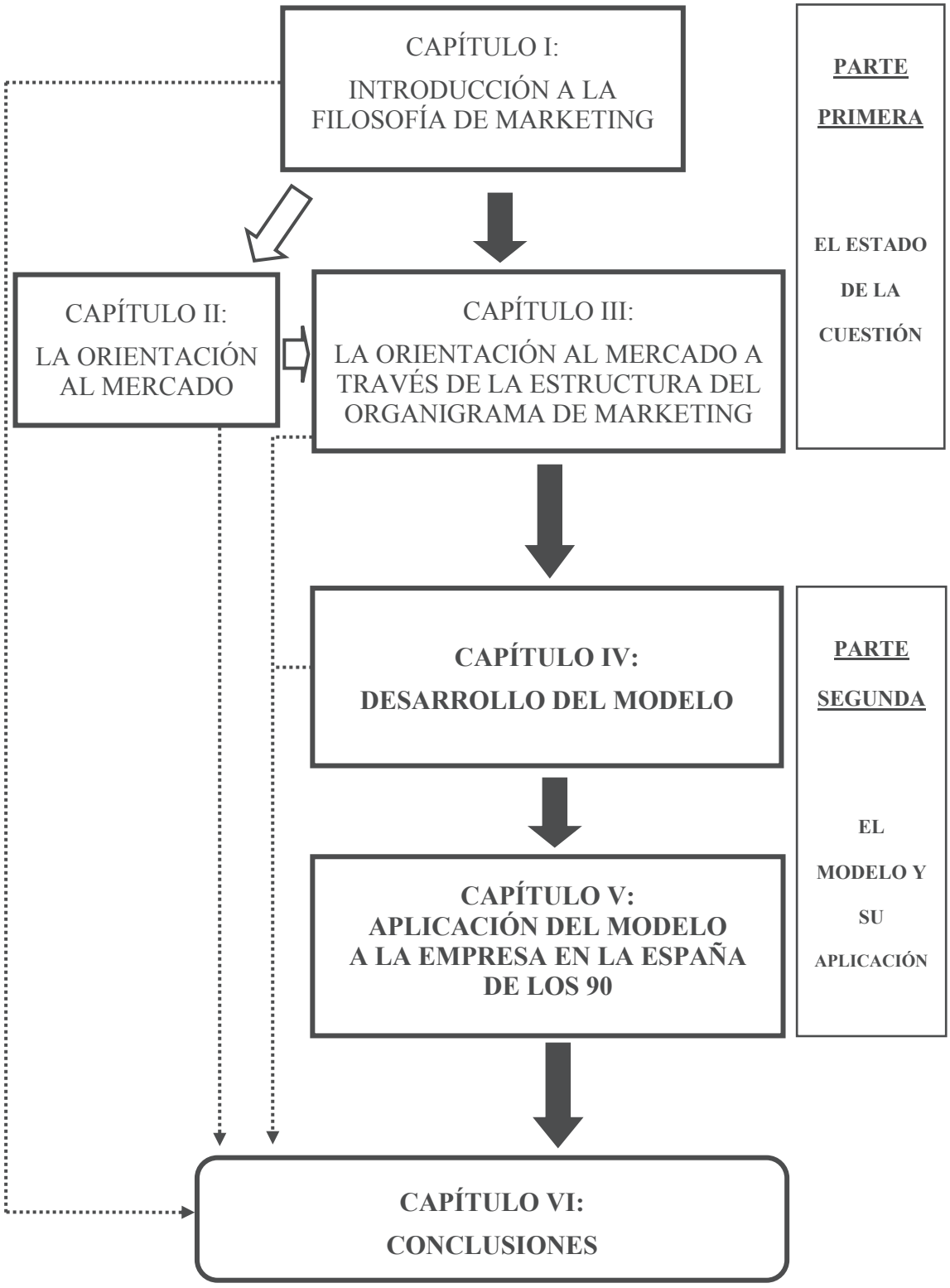
# EL GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA EMPRESA ESPAÑOLA DE LOS AÑOS 90. SU MEDICIÓN A TRAVÉS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

# ÍNDICE GENERAL

# SINOPSIS


CAPÍTULO I:
INTRODUCCIÓN A LA FILOSOFÍA DE MARKETING
CAPÍTULO II:
LA ORIENTACIÓN AL MERCADO
CAPÍTULO III:
LA ORIENTACIÓN AL MERCADO A TRAVÉS DE LA ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA DE MARKETING
CAPÍTULO IV:
DESARROLLO DEL MODELO
CAPÍTULO V:
APLICACIÓN DEL MODELO A LA EMPRESA EN LA ESPAÑA DE LOS 90
CAPÍTULO VI:
CONCLUSIONES
PARTE PRIMERA
EL ESTADO DE LA CUESTIÓN
PARTE SEGUNDA
EL MODELO Y SU APLICACIÓN

# TOMO I

Página

**SINOPSIS…….. III**

**ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS…….. XV**

**ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS…… XVII**

**INTRODUCCIÓN…… 1**

**PARTE I:**

**EL ESTADO DE LA CUESTIÓN**

**CAPITULO I:**
**INTRODUCCIÓN A LA FILOSOFÍA DE MARKETING…….. 8**

1. INTRODUCCIÓN A LA FILOSOFÍA DE MARKETING……. 9
2. INTRODUCCIÓN AL TÉRMINO DE MARKETING: SUS DISTINTAS ACEPCIONES……..…..…… 10

    2.1. Introducción…….……. 10

    2.2. Acepciones filosóficas……...……... 11

    2.3. Acepciones de carácter organizativo……...…..……... 13

2.4. Conclusión……...…….
13

(CAPÍTULO I: Continuación) Página

3. EVOLUCIÓN DEL MARKETING…….. 14

3.1. Introducción……... 14

3.2. Breve referencia histórica…….. 14

3.3. Evolución del término de marketing en cuanto a filosofía y organización……..…….…… 16

3.3.1. Análisis de factores del entorno como condicionantes de la evolución filosófica empresarial y de la organizativa de marketing……..……...…... 17

*3.3.1.1. Aspectos generales*…….... 17

*3.3.1.2. Análisis conjunto de la evolución de la filosofía empresarial y del desarrollo de la organización de marketing*……..…... 20

*3.3.1.3. El estudio de Denison y McDonald*…….. 23

3.3.2. Evolución del marketing como resultado de cambios en los factores del microentorno de la empresa…....….. 27

3.3.3. La confluencia de factores del entorno macro y micro y su efecto en la evolución de la filosofía y organización de marketing.....…….... 29

4. DE LA FILOSOFÍA DE MARKETING A LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: LA IMPLANTACIÓN DE LA FILOSOFÍA DE MARKETING……...…… 32

4.1. Introducción……...……..... 32

4.2. Primeros ejemplos de implantación de la filosofía de marketing en las empresas……...…..…… 33

4.3. Condiciones necesarias para la implantación de la filosofía de marketing……..…….……35

4.4. Otros aspectos de la implantación: La universalidad de la aplicación de la filosofía de marketing..……..…….. 39

5. CONSIDERACIONES FINALES……...…….. 42

Página

**CAPÍTULO II:**

**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO……...…….. 44**

1. INTRODUCCIÓN……...……. 45
2. CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO…… 46

2.1. Introducción……...……...
46

2.2. El concepto de orientación al mercado como filosofía empresarial……
47

2.3. La orientación al mercado y los conceptos próximos dentro del campo del marketing……...…… 49

2.3.1. Diferencia entre orientación al mercado y orientación de marketing…...……..…….. 49

2.3.2. Diferencia entre orientación al mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor……..……..… 50

2.4. Relación de la orientación al mercado con otros conceptos afines empresariales…...…….……..
52

2.4.1. Relación entre orientación al mercado y la gestión de la calidad total…..……... 52

2.4.2. Relación entre orientación al mercado y *benchmarking*.. 54

2.4.3. Relación entre orientación al mercado y "reingeniería de procesos"……...…. 55

2.4.4. Relación entre orientación al mercado y estrategia competitiva……...……..…… 57

2.5 Hacia la medición del concepto de Orientación al Mercado: El establecimiento de definiciones operativas……..…… 58

2.5.1. Introducción…….…...…….…….. 58

2.5.2. Un año clave: 1990…….……... 58

2.5.3. El enfoque de Kohli y Jaworski…….……..……... 60

*2.5.3.1. El concepto de orientación al mercado……..* 60
*2.5.3.2. Los componentes de la OALM……..* 62
*2.5.3.3. Antecedentes, modificadores y consecuencias.* 63
*2.5.3.4. Otros estudios de Kohli y Jaworski……..* 66

(CAPÍTULO II: Continuación) Página

2.5.4. El enfoque de Naver y Slater……..... 68
*2.5.4.1. Concepto y componentes de la OALM……..* 68
*2.5.4.2. Criterios de decisión……..……..* 71
*2.5.4.3. Efectos moderadores……* 72
*2.5.4.4. Efectos de la OALM sobre resultados……* 74
*2.5.4.5. Otros estudios de Naver y Slater……* 74
*2.5.4.6. Otros estudios sobre orientación al mercado..* 75

3. LA MEDICIÓN DEL GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO……... 79

3.1. Principales escalas de medición del grado de orientación al mercado……. 79

3.2. Escala MKTOR de Naver y Slater (1990)……..... 79

3.3. Escala MARKOR de Kohli, Jaworski y Kumar (1993)…… 81

3.4. Escala de Desphandé y Farley……...……... 83

3.5. Escalas adaptadas…….. 84

3.6. Estudios de aplicaciones de escalas de orientación al mercado……. 85

4. CONSIDERACIONES FINALES……...…. 87

Página

**CAPITULO III:**

**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO A TRAVÉS DE LA ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA DE MARKETING..…… 89**

1. INTRODUCCIÓN…….…….... 90
2. TEORÍA DE LA EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE MARKETING BASADA EN EL ANÁLISIS DE LOS ORGANIGRAMAS……...……... 93

2.1. Introducción……..…… 93

2.2. Evolución experimentada por el departamento de marketing dentro del organigrama general de la empresa……..… 94

2.2.1. Introducción…… 94
2.2.2. Evolución del departamento de marketing hasta la crisis organizativa del marketing……...……...…. 95
2.2.3. Crisis del marketing y sexta etapa de evolución……..... 101

2.3. Evolución interna experimentada por el departamento de marketing..…… 105

2.4. Síntesis de la evolución del departamento de marketing: respecto al organigrama general e internamente…….. 112

3. ESTUDIOS EMPÍRICOS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO BASADOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EMPRESARIAL……...…….…... 115

3.1. El estudio español……..……. 116

3.2. El estudio de Workman, Homburg y Gruner……..…… 118

3.2.1. Introducción…...…….……... 118

3.2.2. Contexto y objetivos……... 121

3.2.3. Formulación del modelo marco conceptual de las relaciones entre la organización de marketing y su entorno…… 122

(CAPÍTULO III: Continuación) Página

3.2.4. Análisis del "modelo marco" desde el punto de vista de la orientación al mercado……... 125

3.2.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio……. 130

4. BASES TEÓRICAS ORGANIZATIVAS PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO SEGÚN LOS ORGANIGRAMAS…… 134

4.1 Introducción: La necesidad de una medida objetiva y rigurosa de la orientación al mercado……..... 134

4.2. La relación entre estructura y estrategia: Fundamento de estimación de la orientación al mercado desde una perspectiva organizativa...……. 137

4.2.1. Introducción……

4.2.2. Limitaciones……. … 141

4.2.3. La necesidad de una estructura organizativa que soporte la implantación de la orientación al mercado….. 142

5. CONSIDERACIONES FINALES……. 145

**PARTE II:**

**EL MODELO DE MEDICIÓN A LA ORIENTACIÓN AL MERCADO BASADO EN LOS ORGANIGRAMAS**

**CAPITULO IV:**

**DESARROLLO TEÓRICO DEL MODELO…… 147**

1. ANTECEDENTES……..…….. 148

1.1. Introducción……... 148

1.2. Definición operativa de orientación al mercado según el análisis de los organigramas……..……. 148

(CAPÍTULO IV: Continuación) Página

2. DESARROLLO DEL MODELO……. 150

2.1. Estructura del modelo marco……..……. 150

2.2. Desarrollo del modelo de medida…….…..……. 152

2.2.1. Introducción……...…….…… 152

2.2.2. Metodología…...…….…… 154

2.2.3. Variables determinantes…….…….. 154

*2.2.3.1. Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área de actividades comerciales*…… 156

*2.2.3.2. Forma de organización básica del departamento de marketing*……..…… 160

2.2.4. Variables modificadoras……..…. 162

*2.2.4.1. Primera categoría: Importancia del MKG....* 163

*2.2.4.1a. Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial*…..... 165

*2.2.4.1b. Condición de staff o línea del área comercial emplazada a nivel superior*..... 166

*2.2.4.2. Segunda categoría: Relación entre marketing y ventas*…….... 167

*2.2.4.2a. Relación entre marketing y ventas*……... 167

*2.2.4.2b. Primer nombre del departamento (no staff) del área comercial de mayor rango..* 171

*2.2.4.3. Tercera categoría: Grado de*

*descentralización y dispersión de las actividades de marketing*…….…….. 174

*2.2.4.3a. Número y grado de dispersión de las actividades de marketing*…..…….. 174

*2.2.4.3b. Número y grado de descentralización de las actividades de marketing*……. 179

*2.2.4.4. Cuarta categoría: Existencia de subfunciones básicas de marketing*…..….. 182

*2.2.4.4a. Existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado*... 183

*2.2.4.4b. Existencia de logística dentro de MKG*.... 184

(CAPÍTULO IV: Continuación) Página

2.3. Factores de clasificación……...…… 187

2.3.1. Introducción…….……... 187

2.3.2. Tamaño de la empresa……...……. 189

2.3.3. Ámbito geográfico de ventas…….. 192

2.3.4. Domiciliación de la empresa (sede en España)…….. 193

2.3.5. Tipo de producto: Industrial o consumo…… 195

2.3.6. Nacionalidad (del capital) de la empresa……... 197

2.3.7. Condición pública o privada de la empresa…… 198

2.3.8. Central, subsidiaria de comercialización o de producción…….. 201

2.3.9. Sector económico/industrial……... 202

3. CONSIDERACIONES FINALES…….. 206

**CAPITULO V:**

**APLICACIÓN DEL MODELO A LA EMPRESA EN LA ESPAÑA DE LOS 90……...……. 208**

1. INTRODUCCIÓN……..…….. 209

2. METODOLOGÍA…….…… 210

2.1. Introducción…….. 210

2.2. Características de la metodología de investigación empleada en este estudio ……...210

2.2.1. Universo del estudio…….…….. 210

2.2.2. Temporalidad…….. 212

2.2.3. Unidad de análisis y fuentes de información…….. 213

2.2.4. La muestra…….……..... 216

*2.2.4.1. Tamaño y proceso de selección de la muestra.* 216

*2.2.4.2. Características de la muestra de este estudio..* 217

2.2.5. El cuestionario o ficha de recogida de información..… 222

2.2.6. Tratamiento cuantitativo…….…… 224

(CAPÍTULO V: Continuación) Página

3. RESULTADOS…….…… 227

3.1. Introducción……...……... 227

3.2. Resultados del análisis de la tabulación simple…… 227

3.3. Resultados del análisis *cluster*…….. 239

3.4. Resultados de la tabulación de valores medios…….……... 241

3.5. Resultados de la tabulación cruzada……. 245

3.5.1. Primera tabulación cruzada entre los *clusters* y los factores de clasificación…….…… 246

*3.5.1.1. Primera tabulación cruzada: Análisis horizontal*…….. 247

*3.5.1.2. Primera tabulación cruzada: Análisis vertical*…….. 251

3.5.2. Segunda tabulación cruzada de nivel de orientación al mercado respecto de los factores de clasificación….. 263

3.5.3. Tercera tabulación cruzada de nivel de orientación al mercado respecto de los factores de clasificación….. 285

3.6. Resultados del Análisis de Clasificación Múltiple (ACM)….. 288

3.6.1. ACM de las variables organizativas…….……. 288

3.6.2. ACM de los factores de clasificación…….…… 290

3.7. Resultados del análisis de detección automática de interacciones (AID)…….……. 292

Página

**CONCLUSIONES**

**CAPITULO VI:**
**CONCLUSIONES…… 293**

**BIBLIOGRAFÍA…….. 311**

# TOMO II

Página

**ANEXOS:**

**ANEXO I:** **FICHA O PROTOCOLO DE RECOGIDA DE DATOS: EL CUESTIONARIO…..…….. 3**

**ANEXO II:** **LISTADO DE EMPRESAS CON CUYOS ORGANIGRAMAS SE HA TRABAJADO…… 13**

**ANEXO III:** **TABLAS DE DATOS…….…….. 45**

# ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

ACM: Análisis de Clasificación Múltiple.

AID: Automatic Interaction Detection.

AMA: American Marketing Association.

BPR: Business Process Reengineering (reingeniería de procesos).

CME: Chief Marketing Executive (director de Marketing).

COR.: Corporativo.

D&B: Dun & Bradstreet.

Depto.: Departamento.

DYANE: Diseño y Análisis de Encuestas (software estadístico).

EUROSTAT: Agencia europea de estadísticas.

FCE: Factor Clave de Éxito.

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior.

Ind./Inds.: Industria/Industrias.

INE: Instituto Nacional de Estadística.

MKG.: Marketing.

MARKOR: Escala MARKOR de Kohli, Jaworski y Kumar (1993).

MKTOR: Escala MKTOR de Naver y Slater (1990).

OALM: Orientación al Mercado.

PYME: Pequeña y Mediana Empresa.

R56 (Rama 56), R17 (Rama 17) y R6 (Rama 6).

ROA: Return on Assets (rendimiento sobre los activos).

ROI: Return on Investment (rendimiento sobre la inversión).

SCA: Sustainable Competitive Advantage (ventaja competitiva).

SBU: Strategic Business Unit. Véase UEN.

SBE: Small Business Enterprise. Véase PYME.

SIC: Standard Industrial Code (clasificación americana de productos).

Sin esp.: Sin especificar.

TQM: Total Quality Management (calidad total).

UEN: Unidad Estratégica de Negocios.

UPCO-ICADE: Universidad Pontificia Comillas-ICADE.

# ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

***Figuras:*** *página*

Figura 1. Evolución del marketing en cuanto a filosofía empresarial y organización en función del análisis del macroentorno……... 18

Figura 2. La evolución del marketing en compañías dinámicas de bienes de consumo según Denison y McDonald……. 24

Figura 3. La evolución del marketing en compañías industriales y de servicios según Denison y McDonald…… 24

Figura 4. Factores del macro y micro entorno que influyen en la evolución del marketing…….…….. 30

Figura 5. La matriz de la Nueva Orientación de Marketing…… 37

Figura 6. Antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado……..... 65

Figura 7. Orientación al mercado: Componentes……... 70

Figura 8. Los efectos de la orientación al mercado sobre los resultados de la empresa……..……..... 73

Figura 9. Primera etapa de desarrollo del departamento de marketing…….……..... 96

Figura 10. Segunda etapa de desarrollo del departamento de marketing…….…….... 97

Figura 11. Tercera etapa de desarrollo del departamento de marketing…….…….... 98

*Figuras (continuación):* *página*

Figura 12. Cuarta etapa de desarrollo del departamento de marketing…….…….. 100

Figura 13. Sexta etapa de desarrollo del departamento de marketing……..…….…….... 104

Figura 14. Estructura lineal o de PYME…..…….... 107

Figura 15. Estructura funcional……...…….…….... 108

Figura 16. Estructura por productos…..…..…….…….... 109

Figura 17. Estructura por mercados…...…..…….……...…..... 110

Figura 18. Estructura por clientes…...…..…….……...…….. 111

Figura 19. Estructura matricial-mixta……..…….…….. 112

Figura 20. Marco Conceptual del modelo General de Relaciones entre la organización de marketing y su entorno…….... 120

Figura 21. Modelo marco de análisis de la orientación al mercado basado en los organigramas……..…….…….... 151

Figura 22. Modelo de medida de la orientación al mercado..……..… 153

Figura 23. Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área de actividades comerciales.…….……..... 159

Figura 24. Forma de organización básica del departamento de marketing..……...…..…….……..... 162

Figura 25. Importancia del marketing…..……...…...……..... 164

*Figuras (continuación):* *página*

Figura 26. Relación entre marketing y ventas…..…….. 170

Figura 27. Primer nombre del departamento o área comercial de mayor rango……...……..…. 171

Figura 28. Número y grado de dispersión de las actividades de marketing……...…..……..…. 178

Figura 29. Número y grado de descentralización de las actividades de marketing…...…..……...…...…… 181

Figura 30. Existencia de un departamento de investigación desarrollado……...…..…….……..… 184

Figura 31. Existencia de logística dentro de marketing…..…… 186

Figura 32. Tamaño de la empresa…….……..….. 191

Figura 33. Ámbito geográfico de ventas…….……..…... 193

Figura 34. Domiciliación……...…..…..……..….. 194

Figura 35. Tipo de producto: Industrial o consumo…….…….. 196

Figura 36. Nacionalidad de la empresa…….…... 198

Figura 37. Condición privada o pública de la empresa……..…….. 200

Figura 38. Central, subsidiaria de comercialización o de producción……... 202

Figura 39. Sector económico/industrial...……..….. 205

*Figuras (continuación):* *página*

Figura 40. Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área comercial……..…..……..….. 229

Figura 41. Forma de organización básica del departamento de marketing…..……..…. 230

Figura 42. Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial……..….. 231

Figura 43. Condición de *staff* o línea del área comercial emplazada a nivel superior…….……..…… 232

Figura 44. Relación de los departamentos de marketing y ventas.... 233

Figura 45. Primer nombre del departamento del área comercial (*no staff*) de mayor rango……..….... 234

Figura 46. Número y grado de dispersión de las actividades de marketing..……..…… 235

Figura 47. Grado de descentralización de las actividades de marketing……..…..……. 236

Figura 48. Existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado……..……..….... 237

Figura 49. Existencia de logística dentro de marketing…….…..…. 238

Figura 50. Relación entre grupos de pertenencia y tamaño de la empresa...…..……..…. 254

*Figuras (continuación):* *página*

Figura 51. Relación entre grupos de pertenencia y ámbito geográfico……..…..…….……..... 255

Figura 52. Relación entre grupos de pertenencia y nacionalidad..… 257

Figura 53. Relación entre grupos de pertenencia y tipo de empresa……...… . 258

Figura 54. Relación entre grupos de pertenencia y central/subsidiaria……...… . 259

Figura 55. Relación entre grupos de pertenencia y sector económico R6 (Rama 6)…….……. 260

Figura 56. Relación entre grupos de pertenencia y nivel de OALM……. 261

Figura 57. Relación entre nivel de orientación al mercado y tamaño de empresa..……..……... 266

Figura 58. Relación entre nivel de orientación al mercado y ámbito geográfico……..…….. 268

Figura 59. Relación entre nivel de orientación al mercado y sede en España..……...……..…. 271

Figura 60. Relación entre nivel de orientación al mercado y nacionalidad……...……...…. 273

Figura 61. Relación entre nivel de orientación al mercado y tipo de empresa……..……..…… … 275

*Figuras (continuación):* *página*

Figura 62. Relación entre nivel de orientación al mercado y central/subsidiaria……..…… 277

Figura 63. Relación entre nivel de orientación al mercado y sector económico……..…… 279

Figura 64. Relación entre nivel de orientación al mercado y *clusters*…… 283

Figura 65. Relación entre nivel de orientación al mercado y segmentos AID……..….. 284

Figura 66. Relación entre tipo de producto y nivel de OALM...…. 286

Figura 67. Relación entre nivel de orientación al mercado y grupos de pertenencia (*clusters*)……..……..…….. 287

***Tablas:*** *página*


Tabla 1. Antecedentes y Moderadores de la Orientación al Mercado……..……... 67

Tabla 2. Escala MKTOR…….. 80

Tabla 3. Escala MARKOR…..……...……... 82

Tabla 4. Escala de Desphandé y Farley……..…….. 83

Tabla 5. Resumen de la evolución organizativa del departamento de marketing y su correspondiente grado de orientación al mercado……..……. 113

Tabla 6. Relación del tamaño de la empresa y de la orientación al mercado con las tipologías de marketing y ventas….. 127

Tabla 7. Relación del sector industrial, el tamaño de la empresa y la orientación al mercado con la dispersión y el poder de la unidad de marketing…...……. 129

Tabla 8. Tamaño de la empresa (sede en España)…..……..... 218

Tabla 9. Ámbito geográfico de la empresa……..……..……. 218

Tabla 10. Domiciliación de la empresa (sede en España)…… 219

Tabla 11. Tipo de producto: Industrial y/o consumo…..…… 220

Tabla 12. Nacionalidad principal de la empresa…….……..  220

Tabla 13. Empresa: Privada, pública o regulada…….……...  221

*Tablas (continuación):* *página*

Tabla 14. Central, subsidiaria de comercialización o de producción…….. 221

Tabla 15. Sector económico/industrial R6 (Rama 6)....…….. 222

Tabla 16. Análisis de grupos (*cluster*): Algoritmo de Howard-Harris……..…… 240

Tabla 17. Tabulación de valores medios……...……. 242

Tabla 18. Relación entre grupos de pertenencia y tamaño de la empresa……..…… 254

Tabla 19. Relación entre grupos de pertenencia y ámbito geográfico……...…… 255

Tabla 20. Relación entre grupos de pertenencia y domiciliación (sede en España)……. 256

Tabla 21. Relación entre grupos de pertenencia y nacionalidad……...……. 257

Tabla 22. Relación entre grupos de pertenencia y tipo de empresa……...…… 258

Tabla 23. Relación entre grupos de pertenencia y central/subsidiaria…….....……. 259

Tabla 24. Relación entre grupos de pertenencia y sector económico…….…..…… 260

*Tablas (continuación):* *página*

Tabla 25. Relación entre grupos de pertenencia y nivel de OALM……..……..…. 261

Tabla 26. Relación entre grupos de pertenencia y fecha del organigrama……..…….……. 262

Tabla 27. Relación entre nivel de orientación al mercado y tamaño de empresa.……...……... 266

Tabla 28. Relación entre nivel de orientación al mercado y ámbito geográfico……...……...…….. 268

Tabla 29. Relación entre nivel de orientación al mercado y sede en España…..……...……. 270

Tabla 30. Relación entre nivel de orientación al mercado y nacionalidad….……...…… . 273

Tabla 31. Relación entre nivel de orientación al mercado y tipo de empresa…..……..……..,…….… … 275

Tabla 32. Relación entre nivel de orientación al mercado y central/subsidiaria….……..…… . 277

Tabla 33. Relación entre nivel de orientación al mercado y sector económico……...…… . 279

Tabla 34. Relación entre nivel de orientación al mercado y fecha del organigrama…...……...……...…….. 281

*Tablas (continuación):* *página*

Tabla 35. Relación entre nivel de orientación al mercado y *clusters*……...……...……. 283

Tabla 36. Relación entre nivel de orientación al mercado y segmentos AID……...……...……. 284

Tabla 37. Relación entre tipo de producto y nivel de OALM…… 286

Tabla 38. Relación entre tipo de producto y nivel grupos de pertenencia (*clusters*)…….. 287

# INTRODUCCIÓN

El objeto del presente trabajo es construir un modelo que permita medir el grado de orientación al mercado que tiene la empresa, utilizando para ello el análisis de la estructura organizativa que refleja el organigrama.

A lo largo de la historia, la filosofía empresarial ha evolucionado buscando en cada momento una mejor adaptación de la empresa a su entorno persiguiendo con ello su supervivencia y excelencia. A una filosofía de producción le ha seguido otra de ventas y a ésta una de orientación al mercado. El ritmo de evolución ha venido marcado por el acontecer del entorno económico y competitivo y ha sido diferente según los países, los sectores y las mismas empresas.

La conocida máxima de Darwin sobre que no son los más fuertes e inteligentes los que sobreviven sino los que mejor se adaptan a su entorno bien puede aplicarse al mundo empresarial. Ya que no sobrevivirán las empresas más grandes, ni las que tengan mayores recursos financieros, tecnológicos o humanos, si ninguna de estas condiciones permite a la empresa una adecuada adaptación a su entorno. De ahí que la empresa ha de crear una filosofía de ajuste permanente a su entorno si quiere sobrevivir sabiendo que éste cambia continuamente.

A finales del siglo XX y ya en los albores del nuevo milenio, la filosofía empresarial que mejor permitía a la empresa adaptarse a su entorno era la de "orientación al mercado", de manera que aquellas empresas que mejor se adaptasen a éste tendrían su futuro garantizado. Para ello, debían embarcarse en la búsqueda continua de formas de satisfacer al cliente mejor que la competencia. Se trata de la llamada "soberanía del consumidor". Pero no siempre fue así, ni quizás lo sea en un futuro más o menos próximo. Filosofías empresariales como las de producción y la de ventas tuvieron su momento de esplendor cuando se adaptaban a las condiciones del entorno mejor que otras alternativas, para luego desvanecerse cuando ya no eran tan efectivas. No obstante, hoy por hoy no

se vislumbra, al menos en el corto y medio plazo, un tipo de filosofía empresarial que pueda adaptarse mejor al cambiante entorno que la de orientación al mercado.

En definitiva, durante la década de los noventa, período al que se refiere este estudio, la orientación al mercado era la filosofía empresarial que mejor permitía a la empresa su adaptación al entorno y por tanto su supervivencia y excelencia.

Sin embargo, no todas las empresas habían adoptado una orientación de este tipo, ni tampoco todas la tenían implantada en igual medida.

Con la creación y aplicación de este modelo se pretende comprobar en qué medida la empresa española de finales del siglo pasado estaba orientada al mercado. De esta forma es posible que la propia empresa pueda averiguar si es o no necesario tomar medidas correctoras.

Dos razones principales justifican la oportunidad del estudio. En primer lugar, el período de 1993-2000 representa un momento clave en el acontecer de la historia económica española ya que se iniciaba una nueva etapa competitiva después de haberse producido su desarme arancelario durante el período de 1986-1992 y, como consecuencia, se entraba en abierta competencia con la empresa comunitaria en la mayoría de los sectores. La cuestión es ¿qué nivel de orientación al mercado contaba la empresa española en aquellas fechas? De su respuesta se podrá deducir, en cierta medida, su nivel de competitividad para afrontar el nuevo entorno. Competitividad que dependerá, como es lógico, de la efectividad de su organización, del nivel competitivo del sector en que se encuentre y de su perfil empresarial en concreto.

En segundo lugar, y a pesar de la abundancia de bibliografía sobre el tema, especialmente en los años 90, la mayoría de los estudios de medición de la orientación al mercado hasta entonces existentes tenían una destacada

falta de objetividad. Esta deficiencia, que ya apuntaban autores como Bello, Polo y Vázquez[1], se trata de eliminar en este nuevo modelo que no se basa en opiniones de directores de marketing, sino en la realidad de los organigramas de las empresas.

El modelo que se presenta se basa principalmente en la afirmación ampliamente aceptada de que la orientación al mercado es la implantación de la filosofía de marketing en la empresa. Por otra parte, la otra gran base teórica en la que se sustenta es el principio de que la estructura ha de seguir a la estrategia.

Pues bien, como se pretende demostrar en este trabajo basado en ambas teorías, es posible deducir la filosofía empresarial y por ende, el grado de orientación al mercado en la empresa (esto es, la estrategia), sin más que observar su forma organizativa.

La aportación básica de este trabajo, representa una importante innovación, ya que supone una nueva medida basada en unas teorías diferentes a las hasta ahora empleadas y, además, resulta ser más objetiva.

No solamente se ha construido el modelo de medida, sino que, una vez generado el modelo se ha pasado a su aplicación a una muestra de 610 empresas españolas obteniéndose valiosa información sobre su grado de orientación al mercado.

Aplicado a una empresa concreta, el modelo de medida no sólo va a presentar el grado de orientación de la empresa al mercado, sino que también va a permitir un tipo de auditoría organizativa al mostrar, para

---

[1] BELLO, L., POLO, Y. y VÁZQUEZ, R., "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas", *Papeles de Economía Española,* No. 78-79, 1999, p. 204.

cada una de las variables analizadas, el nivel obtenido. Este nivel podrá ser comparado con los niveles medios de la empresa española cuyos valores se incluyen en los resultados de este trabajo y que puede servir de referencias para la comparación y futuras mejoras.

El presente trabajo se compone de dos partes principales y un capítulo de conclusiones.

La primera parte presenta el estado de la cuestión en lo referente a la orientación al mercado y la organización de marketing en la empresa. Esta parte incluye tres capítulos. El capítulo I, de introducción a la filosofía de marketing, cuya referencia es obligada para después dar entrada al capítulo II que describe la situación general del estudio sobre orientación al mercado en el mundo. El capítulo III centra ya su atención en el estudio de la orientación al mercado a través de la estructura organizativa de marketing.

En la segunda parte se presenta primeramente el capítulo IV en el que se construye y desarrolla el modelo de medición que se propone y a continuación se pasa a la aplicación del modelo a la empresa española de los años 90. El capítulo siguiente a este mismo capítulo V explica la metodología seguida para la contrastación empírica del modelo mencionado.

El último capítulo (VI) recoge las conclusiones y futuras líneas de investigación del estudio.

Por último se incluyen como anexos el cuestionario utilizado en la recogida de información (Anexo I), el listado de las empresas con cuyos organigramas se ha trabajado (Anexo II) y las tablas de datos (Anexo III).

# PARTE I

# EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

# CAPITULO I

# INTRODUCCIÓN A LA FILOSOFÍA DE MARKETING

# 1. INTRODUCCIÓN A LA FILOSOFÍA DE MARKETING

El objetivo de este trabajo es tratar de medir la orientación al mercado de las empresas a través de los organigramas. Para ello es preciso previamente definir lo que se entiende por orientación al mercado, lo cual exige estudiar primero la evolución del marketing como filosofía empresarial.

En este primer capítulo se presenta al marketing como origen y fundamento de la orientación al mercado, filosofía empresarial de amplia difusión en la actualidad. Por tanto, el estudio previo de la evolución del marketing va a permitir comprender mejor su situación actual, así como la manera en que ha propiciado la llegada de la filosofía de orientación al mercado a la empresa.

La exposición de este capítulo comienza con una introducción a las distintas acepciones del marketing, continua con el análisis de la evolución histórica del mismo para posteriormente llegar a su controvertida implantación que, para muchos autores, es la génesis del concepto de orientación al mercado. Finalmente, se presentan las conclusiones del capítulo que recogen las aportaciones extraídas del mismo para el desarrollo de un modelo de medición de la orientación al mercado sobre la base de los organigramas, objeto de estudio de siguientes capítulos.

# 2. INTRODUCCIÓN AL TÉRMINO DE MARKETING: SUS DISTINTAS ACEPCIONES

## 2.1 Introducción

El término de marketing ha tenido distintas acepciones a lo largo de su historia. El Marketing ha sido etiquetado como un "estado de mente corporativo[2]", como una "filosofía de negocios[3]", como un "ideal o afirmación de política de empresarial[4]", como una "fe[5]", como un "conjunto de procesos que tocan todos los aspectos de la compañía[6]", o como un "proceso social y empresarial[7]" entre otros. Acepciones que bien podrían dividirse en dos grandes grupos: por un lado, estarían las de carácter filosófico[8], y por el otro las de carácter organizativo.

---

2 FELTON, A., "Making the marketing concept work", *Harvard Business Review*, Vol. 37, July/August 1959, pp. 55-65. Define al marketing como un "estado de mente corporativo".

3 BARKSDALE, H. y DARDEN, W., "Marketers attitude toward the marketing concept", *Journal of Marketing,* october 1971, pp. 29-36. Establece que la filosofía de marketing es básicamente una "filosofía de negocios".

4 McNAMARA, C., "The present status of the marketing concept", *Journal of Marketing,* Jan. 1972, pp. 50-57. Reconoce al marketing como "un ideal o afirmación de política empresarial".

5 HOUSTON, F., "The Marketing concept - what it is and what it is not", *Journal of Marketing,* April 1986, p. 81, menciona a la filosofía de marketing como una "fe o prescripción filosófica corporativa". También este autor la cataloga como "una atractiva y significativa filosofía empresarial".

6 SHAPIRO, P. B., "What the hell is market oriented", *Harvard Business Review,* November/December 1988, pp. 119-125. Define al marketing como "un conjunto de procesos".

7 KOTLER, P., *Dirección de Marketing*, 8ª en español, Ed. Prentice Hall, Madrid, 1995, p. 6.

8 El lector ha podido notar que en este trabajo se prescinde del empleo de la expresión "concepto de marketing" en su acepción en castellano usando en su

## 2.2 Acepciones filosóficas

En lo referente a las acepciones filosóficas, ha habido una mayor diversidad de afirmaciones y definiciones. Entre las afirmaciones parece haber un común denominador en cuanto al principio de colocar al cliente como centro de atención de toda la empresa[9] como lo muestran los siguientes ejemplos:

> La filosofía de marketing significa que en una organización todos los esfuerzos deben estar encaminados a satisfacer a sus clientes… con rentabilidad[10].

> La filosofía de marketing… mantiene que la clave para alcanzar los objetivos empresariales consiste en…determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivo.[11]

> La filosofía de marketing…requiere dedicar la mayoría del esfuerzo a descubrir los deseos de un público objetivo y a crear los bienes y servicios que les puedan satisfacer[12].

Respecto a las definiciones más formales de marketing, y siguiendo esta acepción filosófica, tenemos la que nos presenta Felton[13] en 1959 donde el autor entendía por marketing al:

---

lugar la de "filosofía de marketing", mientras que en las notas a pie de página en inglés aparece como *marketing concept*. La razón es que en español el término inglés *concept* se traduce por "filosofía" u "orientación".

9 Principio que se desarrolla a través de los objetivos de estar cerca del cliente, colocar al mismo en lo más alto del organigrama empresarial, o desde un perspeciva más general, el descubrir y satisfacer sus necesidades.

10 McCARTHY, E.J. y PERRAULT, W.D., *Basic Marketing*, 8ª, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1984, p. 35.

11 KOTLER, P., *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs, NJ: Ed. Prentice-Hall, 1980, p. 20.

12 KOTLER, P. y ZALTMAN, G., "Social Marketing: An approach to planned social change", *Journal of Marketing*, Vol. 36, July 1971, p. 5.

> Estado de mente empresarial que persigue la integración y coordinación de todas las funciones de marketing las cuales, a su vez, se entrelazan con otras funciones corporativas, con el objetivo básico de producir el máximo beneficio empresarial a largo plazo.

Para concluir con este apartado, se ha de mencionar a Konopa y Calabro[14] que en 1971 presentaban una definición formal de marketing diferenciando entre una orientación de marketing (mercado) y otra de producción:

> La externa orientación al mercado... en contraposición a la preocupación interna y a la orientación a la producción; el beneficio como objetivo en lugar de objetivos de volumen de ventas; y...una completa integración del esfuerzo organizativo y operativo.

## 2.3 Acepciones de carácter organizativo

En lo referente a las acepciones que entran dentro del campo organizativo del marketing, es decir, las que describen con detalle sus principales actividades y procesos, ha habido una menor proliferación aunque han tenido un carácter más formal. Cabría destacar dos:

La definición de la *American Marketing Association* (AMA) en 1985:

> El Marketing es el proceso directivo que trata de la creación de ideas, bienes y servicios y la determinación de la distribución, precio y comunicación

---

13 FELTON, *op. cit*., pp. 55-65.

14 KONOPA, L. J. y CALABRO, P. J., en "Adoption of the marketing concept by large northeastern ohio manufacturers", *Akron Business and Economic Review,* 2 (spring), 1971, p. 9.

> más adecuados de tal forma que se promuevan intercambios entre una organización y unos individuos, satisfaciendo los objetivos de ambos[15].

Una de las más recientes y aceptadas definiciones desde el punto de vista organizativo es la que nos aporta el profesor Kotler[16]:

> Marketing es un proceso social y empresarial por medio del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta, e intercambio de productos de valor con otros.

## 2.4 Conclusión

En general, se puede concluir que no ha habido acuerdo en cuanto a la definición formal del marketing. Sin embargo, las distintas definiciones parecen tener mucho en común, unas con otras, dentro de sus respectivos grupos: las filosóficas en recalcar la idea de orientación empresarial general que pone en el centro de toda actividad al cliente, y las organizativas en describir el proceso de marketing especificando sus distintas actividades, relaciones e interacciones[17].

Finalmente, decir que las distintas acepciones del término de marketing aquí presentadas son relativamente recientes y expresan, por tanto, visiones contemporáneas del término. No obstante, estas acepciones no han permanecido estáticas sino que han sido resultado de una evolución a través del tiempo cuyo análisis se trata en el siguiente apartado.

---

15 Definición de A.M.A. recogida por COOKE, E.; ABERCROMBIE, C.L. y RAYBURN J.M., "Problems with the AMA's new definition of Marketing offer Opportunity to develop an ever better definition", *Marketing Educator*, Vol. 5, nº 2, primavera 1986, pp. 1 y 5.

16 KOTLER, P., *Dirección de ...*, *cit,* p. 6.

17 También, se puede dar una cierta combinación entre ambas acepciones, filosófica y organizativa, como es el caso de las definiciones de Felton, Kopona y Calabro presentadas al principio de este epígrafe.

## 3. Evolución del marketing

### 3.1. Introducción

Los dos tipos de enfoques sobre la definición del marketing, como filosofía y como organización, han experimentado una importante evolución a lo largo de la historia. Esta evolución se ha desarrollado bajo una estrecha relación entre ambos grupos de acepciones. Como comentaba el profesor Stanton[18] en 1969 "...el marketing en cuanto filosofía es una forma de pensar en los negocios mientras que en cuanto organización es una forma de actuar. Naturalmente, la forma de pensar determina el curso de acción". Esto, en definitiva, significa que el marketing como filosofía no se limita a una forma de pensar sino que influye en las actividades de maketing: en qué se hace y en cómo se lleva a cabo la organización de marketing.

### 3.2. Breve referencia histórica

El marketing en cuanto disciplina de estudio tiene una existencia bastante reciente. La mayoría de los autores atribuyen su aparición y desarrollo como ciencia al siglo XX y más en concreto a los últimos 60 años[19]. Sin embargo, la historia del marketing es mucho más antigua y se ha de entender en la doble línea ya apuntada en el punto 2 de este capítulo. Por un lado, con relación a su evolución como filosofía empresarial, y por el otro en cuanto a organización de actividades de función comercial dentro de la empresa.

---

18 STANTON, W.J., *Fundamentos de Mercadotecnia,* 1ª en español, México, Ed. McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1969, p. 30.

19 VELA, C., "La evolución del marketing en el siglo XX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible", *Revista ICADE,* Nº 45, Septiembre-Diciembre, 1998, pp. 129-143.

En lo referente a la evolución del marketing en cuanto a la organización de actividades, hay que remontarse muy a la antigüedad, a los primeros albores del comercio cuando mercaderes fenicios y griegos empleaban ya técnicas comerciales y promocionales de marketing. Kotler relaciona su existencia con la aparición del intercambio comercial que va desde los tiempos del trueque comercial hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de marketing moderno[20].

En cuanto a su evolución como filosofía, su historia es mucho más reciente. Si bien, los primeros atisbos de este tipo de pensamiento se encontraban ya hace más de 200 años atrás en Adam Smith cuando describía el término de "soberanía del consumidor", no ha sido hasta dos siglos más tarde cuando en 1969 Levitt[21] sentara la idea afirmando que el propósito de una empresa era "crear y mantener un cliente". Constituyendo ésta, una primera afirmación de filosofía de marketing en la empresa.

### 3.3. Evolución del término de marketing en cuanto a filosofía y organización

La evolución del marketing hacia una filosofía conductora de la gestión empresarial ha ido muy asociada a la evolución (aparición, desarrollo e integración) de las distintas actividades organizativas que luego se reunirían en torno al departamento de marketing en el seno de la

---

20 KOTLER, P., *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control*, 2ª en español, Ed. Diana, México, 1974, p. 20.

21 LEVITT, T., *The marketing mode*, Ed. McGraw Hill, Nueva York, NY, 1969, p. 33.

empresa. De ahí que, a pesar de ser acepciones diferentes se vayan a analizar conjuntamente, como así lo han hecho la mayoría de los investigadores en este campo. Por tanto, se impone el analizar la evolución de las distintas orientaciones empresariales junto con la evolución organizativa de la actividad comercial, para así mejor comprender el establecimiento de la orientación al marketing en la empresa.

En este sentido y en lo referente al estudio de la evolución de las orientaciones empresariales, cabría distinguir dos grupos de autores[22]: Un primer grupo, que se podrían denominar como los autores clásicos, serían aquellos que explican la evolución de las distintas filosofías u orientaciones empresariales como un desarrollo histórico producto de cambios en los factores del macroentorno; y el otro el de más reciente aparición, sería el formado por los autores que explican los distintos cambios de orientación en la empresa como resultado de cambios en los factores del microentorno de la empresa: es decir, en sus características estructurales y gerenciales.

Se ha de reseñar que el primer tipo de autores, los conocidos por clásicos en este trabajo, abordan conjuntamente en sus estudios las dos evoluciones mencionadas de filosofía y organización de marketing por su paralelismo e interrelación dentro de un horizonte de tiempo amplio que va desde la revolución industrial hasta la actualidad. Mientras que el segundo grupo de autores, los que se centran en el estudio de los factores del microentorno, no distinguen en su análisis entre evolución filosófica y organizativa. Así mismo, estos últimos, parten de un horizonte histórico más corto, finales de los 80 y principios de los 90.

---

22 DALGIC, T., "Disemination of market orientation in Europe: A conceptual and historical evaluation", *International Marketing Review,* Vol. 15 No. 1, 1998, pp. 45-60.

### 3.3.1 Análisis de los factores del entorno como condicionantes de la evolución filosófica empresarial y de la organizativa de marketing

#### *3.3.1.1 Aspectos generales*

El primer grupo de autores, los clásicos, explican la evolución del marketing según los cambios acaecidos en el macroentorno (económico, competitivo, cultural, tecnológico, etc.) siguiendo una doble línea: primero, en cuanto a filosofía empresarial y segundo, en cuanto a organización. Estos autores son principalmente académicos cuya doctrina al respecto se recoge en sus libros de texto de fundamentos de marketing[23] donde observan una evolución en la orientación empresarial a través de "eras", asociadas principalmente al desarrollo económico[24] que ha tenido lugar en los distintos países durante el último siglo (figura 1).

**Figura 1**

**Evolución del marketing en cuanto a filosofía empresarial y organización en función del análisis del macroentorno[25]**

---

23 Entre estos cabría mencionar LAMBIN y PETERS, BERKOWITZ *et al.*, KOTLER, McCARTHY y PERRAULT, VELA y BOCIGAS, cuyas referencias a pie de página se encuentran a lo largo de este trabajo.

24 Véase en LAMBIN, J. J. y PETERS, R., "La gestión de Marketing: Análisis", *ICE*, Madrid 1981, pp. 27 y ss. Se establecen cuatro etapas equivalentes a fases de desarrollo económico: Revolución industrial, crecimiento económico, economía de abundancia y sociedad postindustrial.

25 Elaboración propia a partir de los autores clásicos del estudio del macroentorno del marketing.

| HORIZONTE TEMPORAL | EVOLUCIÓN DEL MARKETING | |
|---|---|---|
| | **FILOSOFÍA EMPRESARIAL** | **ORGANIZACIÓN** |
| **ANTIGÜEDAD** | | Actividades de carácter comercial esporádicas (ventas, promoción ventas, etc.) |
| **1900** | PRODUCCION (Orientación/enfoque/filosofía) | Actividades propias de marketing (dispersas por los distintos departamentos de la empresa) |
| **SIGLO VEINTE** | VENTAS (Orientación/enfoque/filosofía) | Creación y desarrollo del DEPTO. DE VENTAS (agrupando actividades de ventas y alguna otra de marketing) |
| | | Creación y desarrollo del DEPTO. DE MARKETING (a partir de una escisión ventas o creandose de nuevo) |
| | MARKETING (Orientación/enfoque/filosofía) | DEPTO. DE MARKETING (aglutinador de las actividades de marketing y conductor de la filosofía empresariala través de su difusión por toda la empresa) |
| **2000** | | |

Estos autores explican, por un lado la evolución de la filosofía empresarial hasta llegar al término de orientación de marketing, y por el otro –y de una forma paralela- el desarrollo organizativo que adquieren las distintas actividades de marketing desde la revolución industrial[26].

Según estos autores la evolución filosófica tendría lugar en tres fases. La mayoría de los autores están de acuerdo en cuanto a la denominación,

---

26 Para ello, estos autores emplean el análisis de la lógica evolutiva a través de observación y el empleo de técnicas de investigación comercial.

contenido y delimitación en estas fases, aunque existen algunas diferencias interpretativas y de denominación[27]. Esta etapa aquí se presenta de una manera genérica bajo el nombre de etapa de "orientación al marketing".

Las distintas fases en que se puede dividir la evolución de la filosofía empresarial según estos autores clásicos son las siguientes:

- Orientación a la producción

- Orientación a las ventas

- Orientación al marketing

Se ha de aclarar, que si bien esta evolución se ha observado en la mayoría de los países, su grado y ritmo de cambio no ha sido el mismo, dependiendo éste, de la particular situación económica, tecnológica, legal y social de cada uno. A este respecto las fechas que se mencionan a continuación habría que tenerlas en cuenta en un contexto aproximado y para el caso de EE.UU. que es al que la mayoría de los autores se refieren. En Europa, y más en concreto en España, la evolución ha sido más tardía como corresponde a su desfase económico con respecto a los países de referencia analizados.

Esta evolución de la filosofía empresarial ha llevado consigo también una evolución en cuanto a organización de las actividades de marketing dentro de la empresa. Estas crecen en número e importancia, pasando de ser mínimas durante la etapa de orientación a la producción, a un mayor

---

27 Así, algunos autores subdividen la primera fase en dos como SANTESMASES, M., "Marketing: Conceptos y Estrategias", 2ª Ed. Pirámide, Madrid 1992, y KOTLER, P., *Dirección de Marketing,* Ed. Prentice Hall, Madrid, 1992, pp. 14-15, mientras que otros, por su parte, subdividen la tercera fase en dos como

desarrollo posterior e integración parcial en el departamento de ventas durante la etapa de orientación a las ventas, para finalmente aglutinarse todas ellas en torno al departamento de marketing (creado a tal fin) durante la etapa de orientación al marketing. Paralelismo evolutivo éste de gran importancia ya que va a permitir que observando y analizando la organización de las actividades de marketing dentro de la empresa se pueda llegar a deducir la orientación empresarial en la misma.

#### *3.3.1.2. Análisis conjunto de la evolución de la filosofía empresarial y del desarrollo de la organización de marketing*

Entrando más en detalle en el análisis conjunto de ambas evoluciones, filosófica y organizativa, habría que destacar las siguientes características (siguiendo el esquema que se presenta en la figura 1)[28]:

Una primera fase de "orientación a la producción[29]"comprendería el período que va desde la revolución industrial (1870) a los años 1930 donde el enfoque producción destaca ante la necesidad de cubrir una demanda muy superior a la limitada oferta existente.

Durante esta fase las actividades de marketing llevadas a cabo por la empresa son marginales, tienen carácter puntual y se encuentran muy dispersas por la empresa sin que se pueda decir que exista una organización formal de las mismas.

---

STANTON, *Fundamentos…, cit.*, pp. 12-15 y VELA y BOCIGAS., *Fundamentos de..., cit.*, pp. 548-554.

28 Véase *supra* apartado anterior 3.3.1.1.

29 Algunos autores como Kotler distinguen una subfase de ésta que denominan de "orientación al producto" resultante del aumento de la competencia y la consiguiente preocupación por ofertar una mejora en la calidad del producto como

En la segunda fase de "enfoque a las ventas" que comprendería desde los años 1930 a los 1970 (en la mayoría de países y mercados) se produce un hecho fundamental que da lugar a esta nueva filosofía: la paridad entre la demanda y oferta, fruto del crecimiento económico experimentado en estas décadas. Lo que ahora se trata es de alcanzar a toda la población con lo que se desarrolla la política de distribución o ventas que permita cubrir toda la demanda existente.

Organizativamente se crea o desarrolla un departamento de ventas que integra dentro de sí las actividades de marketing más relacionadas con la función de ventas (promoción de ventas, distribución, etc.)

Finalmente en la tercera y última fase que comprendería a partir de los años 1970, se podría hablar de la aparición de una orientación al marketing donde la demanda es ya objetivamente inferior a la oferta y se buscan maneras de fomentarla mediante el descubrimiento y la satisfacción de necesidades encubiertas de los consumidores. Esta tercera era podría subdividirse en otras dos como apuntan algunos autores como Lambin y Peters[30] que la subdividen en una que denominan de economía de la abundancia (3ª fase) y otra de sociedad postindustrial (4ª fase). Por su parte, otros autores como Vela y Bocigas hablan primeramente (3ª fase) de un enfoque de marketing a corto plazo seguido de un marketing a largo plazo o social (4ª fase)[31] en donde se encontrarían las sociedades más

---

diferenciación. KOTLER, P., *Marketing Management,* 7ª, Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991, p. 14.

30 LAMBIN y PETERS, La gestión de marketing…, cit., pp. 27 y ss.

31 Véase en VELA, C. y BOCIGAS, O., *Fundamentos de Marketing,* 2ª, Ed. UPCO, Madrid 1996, pp. 34 y ss.

avanzadas. En una línea parecida, pero bajo otra perspectiva, Firat[32] habla de dos etapas en referencia a la tercera fase de orientación al mercado que describe como "marketing en un mundo moderno" y "marketing en un mundo postmoderno".

Desde el punto de vista de evolución organizativa del marketing, se produce una revolución: Se crea o separa de ventas un nuevo departamento denominado de marketing que va a aglutinar –sino a todas- al mayor número de actividades de esta disciplina. Ello va a permitir una mayor coordinación, potenciación y desarrollo de las distintas actividades de función comercial que redundará en una mejor implantación de la filosofía de marketing en la empresa.

#### *3.3.1.3. El estudio de Denison y McDonald*

Un ejemplo claro de análisis de la evolución del marketing basándose en el estudio de factores del macroentorno, es el observado por Denison y McDonald para el caso del Reino Unido[33]. Estos autores presentan una evolución del marketing de una forma secuencial en fases comenzando por la fase que denominan: Marketing = Ventas[34]. Así mismo hacen distinción

---

32 Véase en FIRAT, A. F., DHOLAKIA, N., VENKATESH, A., "Marketing in a postmodern world", *European Journal of Marketing,* Vol. 29 No. 1, 1995, pp. 40-56. Donde el autor apunta que, mientras la práctica del marketing se encuentra ya en una era postmoderna caracterizada por la hiperrealidad, la teoría todavía sigue en un mundo moderno de soberanía del consumidor y racionalidad.

33 DENISON T. y McDONALD, M., "The role of marketing past, present and future", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No.1, 1995, pp. 72-75.

34 Este análisis obvia la primera fase genérica de "orientación a la producción" presentada en los análisis de los autores clásicos del macroentorno por su

entre el marketing de compañías de productos de consumo (que reaccionan con rapidez a los cambios del entorno) y el de compañías industriales y de servicios (cuya evolución es más tardía y lenta). Estos autores presentan, para una mejor compresión, su análisis de forma gráfica y separada para ambos casos a través de las figuras 2 y 3.

El estudio aborda, a través de sus distintas fases, un análisis de la evolución filosófica junto con la organizativa mostrando la gran relación existente entre ambas al modo de lo expresado por los autores clásicos, a la vez que, también presenta una valoración de la efectividad del marketing en cada una de las distintas fases.

---

limitación temporal a los últimos 50 años en donde al parecer, estos autores, no han encontrado evidencias de este tipo de orientación.

**Figura 2**

**La evolución del marketing en compañías dinámicas de bienes de consumo según Denninson y McDonald[35]**

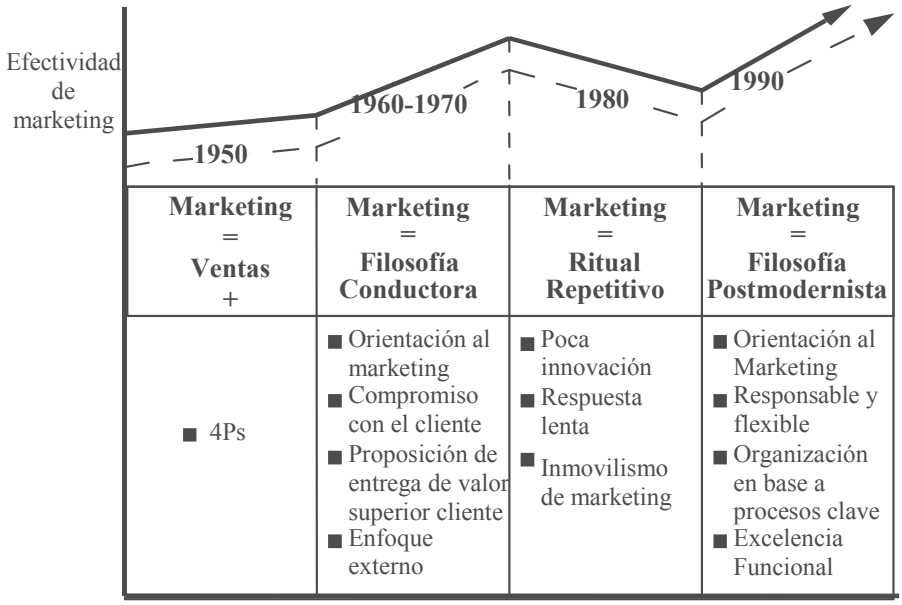
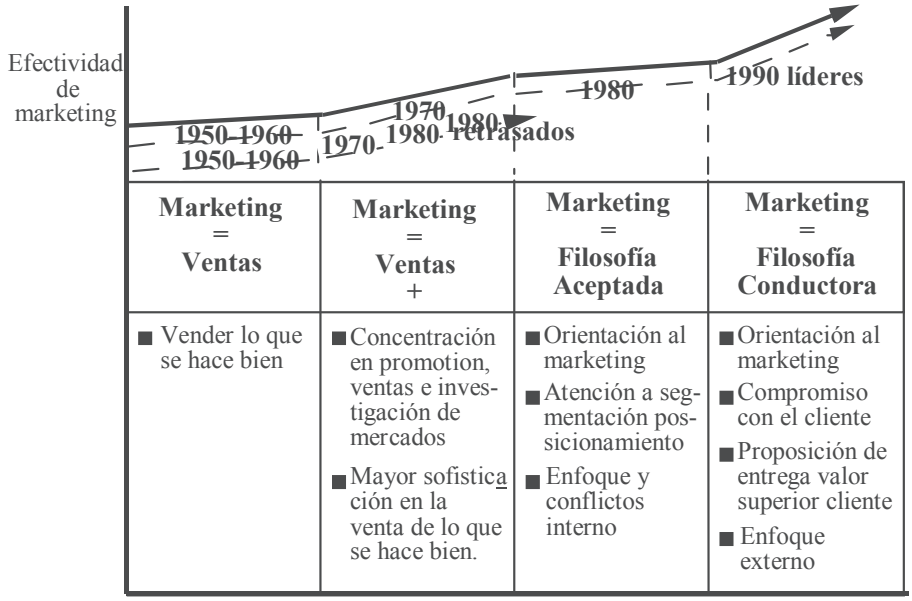



**Figura 3**

**La evolución del marketing en compañías industriales y de servicios según Denison y McDonald[36]**




---

35 DENISON y McDONALD, "The role …", *cit*, p. 73.

36 *Ibídem.*

Los resultados que obtienen Denison y McDonald son los siguientes en lo referente a la evolución en compañías de productos de consumo y a las distintas fases:

- Primera fase (años 1950): Etapa en la que la filosofía empresarial predominante es la de ventas. La organización de las actividades de marketing incluye a las actividades propias de ventas más la adición de las "4 pes" aunque esta extensión no va a ser suficiente para que el marketing adquiera el carácter de filosofía conductora de la actividad empresarial. La efectividad del marketing se incrementa a lo largo de toda la fase.

- Segunda fase (años 1960 y 1970): Etapa en que el marketing en este tipo de empresas adquiere el nivel de orientación empresarial recogiendo entre otros los principios de enfoque al mercado, compromiso con los clientes, entrega de un valor superior al cliente, y de enfoque externo (la empresa mira al exterior). La efectividad del marketing crece rápidamente a lo largo de toda la fase.

- Tercera fase (años 1980): Etapa en que la implantación de la filosofía de marketing sufre un retroceso al convertirse las acciones de marketing en un ritual repetitivo de técnicas comerciales donde se da una carencia de innovación, una respuesta lenta a los retos que surgen y una parálisis a la hora de tomar decisiones estratégicas. La efectividad del marketing se reduce peligrosamente durante esta fase surgiendo críticas al futuro del marketing.

- Cuarta fase (años 1990): El marketing recupera su línea estratégica desarrollando una filosofía postmodernista que le va a reconducir hacia los principios de enfoque al mercado, respuesta rápida y flexible, organización en torno a procesos clave y excelencia

funcional. La efectividad del marketing recobra de nuevo un gran crecimiento al retomar la empresa de nuevo la filosofía de marketing.

Por lo que respecta a la evolución en compañías de productos industriales y de servicios, se distinguen dos evoluciones en función de que se trate, o no, de empresas líderes o retrasadas dándose una evolución más rápida para las primeras mientras que se produce una significativamente más lenta en las segundas. Las fases son las siguientes:

- Primera fase (años 1950 en líderes y 1950-1960 en retrasadas): Etapa en la que la filosofía empresarial es la equivalente a la de ventas sin más. Esta filosofía podría describirse como "vender lo que se hace bien". La organización de marketing se centra en las actividades propias de venta. La efectividad del marketing se incrementa a lo largo de toda la fase de una manera poco perceptible para ambos tipos de empresas.

- Segunda fase (años 1970 en líderes y 1970-1990 en rezagadas): Etapa en que la filosofía empresarial equivale a una de "ventas", pero complementada con funciones clave de investigación y promoción. Organizativamente las actividades de venta adquieren mayor sofisticación a la vez que se le añaden actividades de promoción e investigación de mercados. La efectividad del marketing crece levemente a lo largo de toda la fase para ambos tipos de empresas.

- Tercera fase (años 1980 sólo en líderes): Etapa en que se produce una cierta "aceptación" de la filosofía de marketing entre las empresas líderes (las rezagadas no han alcanzado esta fase todavía) que enfocan su estrategia hacia una orientación al marketing que recoge su preocupación por la segmentación y el posicionamiento. No obstante, la orientación no es lo suficientemente dominante de la filosofía empresarial general ya que mantiene un enfoque interno con los

consiguientes conflictos culturales interdepartamentales. La efectividad del marketing sigue creciendo pero a menor ritmo.

- Cuarta fase (años 1990 sólo en líderes): Etapa, al modo de la segunda fase en empresas de consumo, en que el marketing adquiere el nivel de orientación filosófica de la empresa recogiendo los principios de enfoque al mercado, compromiso con los clientes, proposición de entrega de un valor superior y de orientación externa, a diferencia de la interna de la fase anterior. La efectividad del marketing retoma un rápido crecimiento a lo largo de toda esta fase.

En resumen, se observa una evolución que sigue principalmente las pautas establecidas por los autores del macroentorno dentro de las particularidades de cada sector empresarial. Así se observa que la fase de implantación de la filosofía de marketing en que se encontraban las empresas industriales y de servicios líderes es el equivalente al estado en que se encontraban las empresas líderes de productos de consumo de los años 1960 y 1970.

### 3.3.2. Evolución del marketing como resultado de cambios en los factores del microentorno de la empresa.

A partir de los años 1990, un grupo reducido de autores comienza a analizar la evolución del marketing según los cambios en los factores del microentorno de la empresa: es decir, en función de cambios en las características gerenciales, estructurales y relacionales de la empresa.

Estos autores, en vez de presentar un análisis a lo largo del tiempo de las distintas fases de la evolución que ha experimentado la filosofía y organización de marketing (al modo que hicieran los clásicos) centran su

estudio al final y más en concreto en las condiciones que han de cumplir las empresas para dar el salto definitivo a la implantación de la filosofía de marketing[37]. Por lo que su análisis se centra principalmente en el paso a esa fase final obviando, por tanto, a las anteriores. Así mismo, estos autores no distinguen propiamente entre evolución filosófica y organizativa, sino que entremezclan ambas al no ser esta distinción relevante para sus análisis.

Según Dalgic[38], estos autores se caracterizan por dedicar un interés especial a la medición del grado de implantación de la filosofía de marketing en sus análisis de las empresas. Para ello, investigan una serie de factores estructurales, gerenciales y relacionales como antecedentes o modificadores del grado de implantación del marketing en la empresa y sobre la base de los cuales desarrollan "construcciones" o definiciones operativas que tienen por objetivo el crear un marco teórico-práctico que permita medir el grado de implantación de la filosofía de marketing en la empresa.

Entre los autores que basan el análisis del cambio de orientación desde una perspectiva del microentorno de la empresa cabe destacar entre otros a: Kolhi y Jaworski (1990), Naver y Slater (1990), Piercy y Morgan (1991), y Desphandé *et al*. (1993) entre otros, cuyas aportaciones se verán más en

---

37 Las denominaciones de "implantación de la filosofía de marketing" y "orientación al mercado" representan estados similares de evolución de la filosofía empresarial aunque algunos autores, como los aquí presentados del "microentorno", empleen preferentemente la denominación de orientación al mercado. No obstante, para evitar confusiones terminológicas se mantiene aquí, por el momento, bajo la denominación de implantación de la filosofía de marketing hasta que llegado el Capítulo II se pase a denominar propiamente orientación al mercado por razones de exposición de este trabajo.

38 DALGIC, *op. cit.* p. 49.

detalle en el capítulo II de este trabajo referido al análisis de la Orientación al Mercado[39].

### 3.3.3. La confluencia de factores del entorno macro y micro y su efecto en la evolución de la filosofía y organización de marketing.

El análisis de la evolución del marketing se había estudiado hasta ahora tanto desde una perspectiva macro como una micro, refiriéndose en cada caso a uno de los dos grupos de autores en particular. Evidentemente, una aproximación a la implantación de la filosofía de marketing bajo una perspectiva conjunta, macro y micro, enriquecería mucho más el análisis, como es el caso de la llevada a cabo por Dalgic.

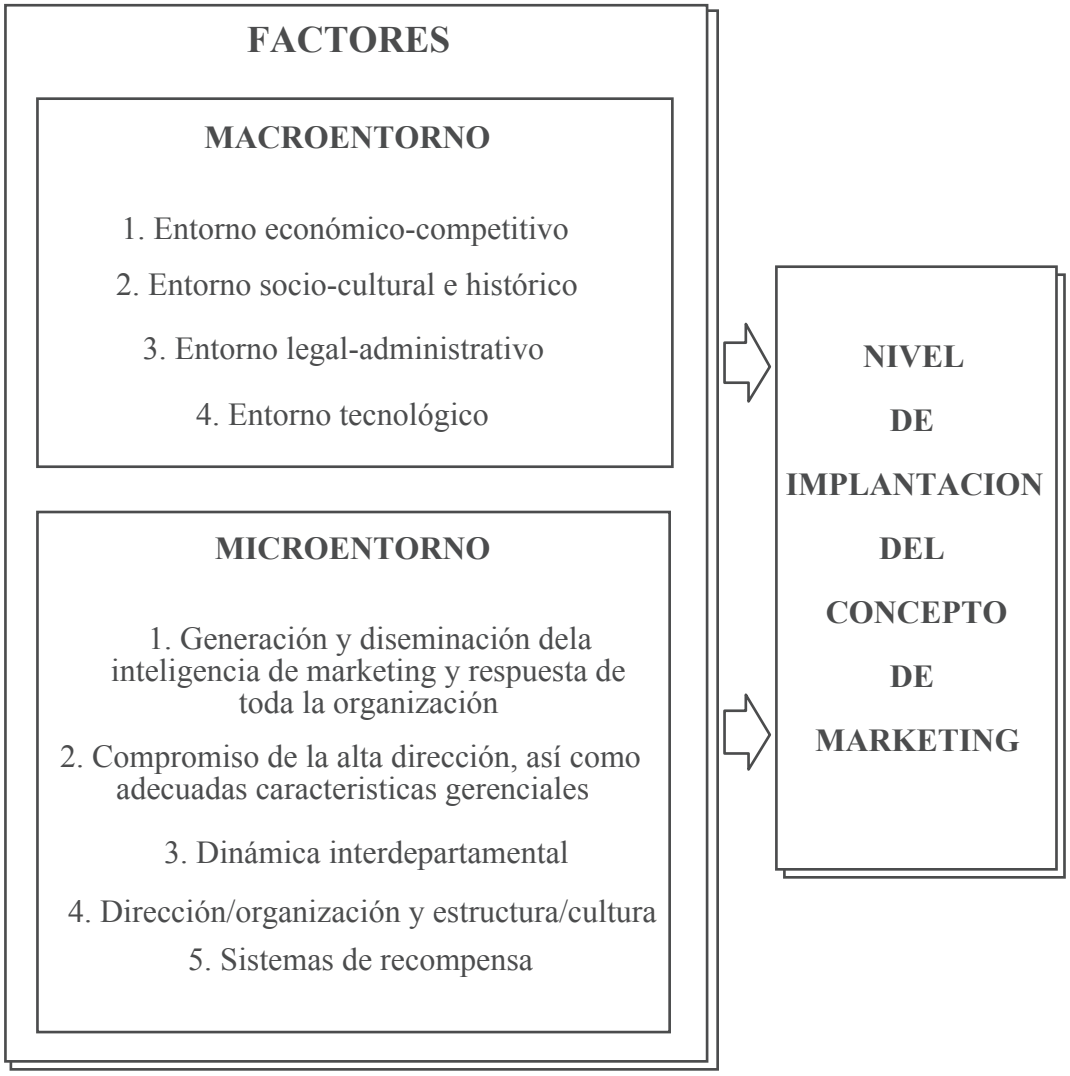
Según este autor, el estudio conjunto de los factores macro y micro del entorno de la empresa puede ayudar a explicar de una manera más completa las fuerzas que han marcado y acelerado la evolución hacia el establecimiento de la filosofía y organización de marketing en la empresa. En la figura 4 se muestra un resumen de todos los factores que, según este autor, han contribuido a la implantación de la filosofía de marketing en la empresa. Por un lado, están los factores del macroentorno que han hecho posible la evolución de la orientación empresarial hacia la adopción de una filosofía de marketing a través de una serie de fases ya conocidas (orientación a la producción, orientación a la venta y orientación al marketing). Estos factores son: Económicos y competitivos, socioculturales, legales y administrativos y tecnológicos.

---

[39] Las referencias de estos autores y de sus obras se darán puntualmente en el mencionado capítulo II cuando se entre en detalle en el análisis de sus estudios.

**Figura 4**

**Factores del macro y micro entorno que influyen en la evolución del marketing**[40]




40 DALGIC, *op. cit.* p. 52

Así, una mejora económica, un entorno más competitivo, unos avances tecnológicos importantes y un entorno cultural propicio (*i.e:* aceptación del principio de soberanía del consumidor), y legal más flexible (*i.e.:* liberalización), van a conducir a una mayor implantación de esta filosofía así como a un mayor desarrollo de la organización de marketing correspondiente en la empresa.

Por otro lado, están los factores del microentorno que afectan a su estructura organizativa, gerencial y relacional de la empresa y que pueden favorecer a la implantación de la filosofía de marketing como son: La generación de información de mercado, su diseminación y la respuesta de la organización a la misma; el respaldo de la alta dirección a la implantación de la filosofía de marketing; un alto nivel de relación interdepartamental que permita la difusión de la filosofía; una cultura que ponga al consumidor en el centro de la actividad empresarial; y unos sistemas de compensación basados en el mercado que garanticen la eficiencia general operativa de la empresa en el mercado. Así mismo, un cambio en estos factores va a afectar a la implantación de la filosofía de marketing en la empresa.

En resumen, una aproximación al estudio en cuestión bajo una doble perspectiva macro y micro va a contribuir mejor a la implantación de la filosofía y organización de marketing en la empresa.

# 4. DE LA FILOSOFÍA DE MARKETING A LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: LA IMPLANTACION DE LA FILOSOFIA DE MARKETING

## 4.1. Introducción

La filosofía de marketing, en cuanto a pensamiento que pone en el centro de toda actividad de la empresa al consumidor, y la orientación al mercado como comportamiento empresarial resultante del establecimiento de esta filosofía en la empresa no son exactamente lo mismo.

La orientación al mercado es el particular comportamiento empresarial (consecuencia) de la implantación de la filosofía de marketing en la empresa (causa). Gráficamente, se podría explicar esta relación como:

| |
|---|
| Filosofía de marketing + implantación (su puesta en práctica) = orientación al mercado. |

De ahí que, la implantación de la filosofía de marketing resulta un hecho de gran transcendencia en la evolución de la filosofía empresarial. Esta implantación en las organizaciones es lo que la mayoría de los autores entiende por "orientación al mercado" desde que McCarthy y Perrault[41] así lo establecieran en 1984. Como se describió en el punto anterior, la implantación de la filosofía de marketing y su difusión por toda la empresa

---

41 McCARTHY y PERRAULT, *op. cit*. pp. 35 y ss.

ha sido considerada como una fase de desarrollo o etapa más, última y quizás definitiva[42], en la evolución de la orientación empresarial.

La importancia de la implantación de la filosofía de marketing en las empresas radica en la creencia de que ésta conduce hacia una mayor satisfacción del cliente, un mayor compromiso de los empleados, y una mayor rentabilidad[43].

### 4.2. Primeros ejemplos de implantación de la filosofía de marketing en las empresas

Las consecuencias positivas de la implantación de la filosofía de marketing en las empresas eran ampliamente conocidas por parte de la mayoría de los autores en las últimas décadas. Sin embargo, no ha sido hasta comienzos de los años 1990 con la llegada de los autores que analizan la influencia del microentorno y sus modelos de medición, cuando se ha llevado a cabo realmente su contrastación empírica[44].

La escasa literatura existente sobre la implantación de la filosofía de marketing en las empresas anterior a estas fechas, se reduce principalmente

---

42 No todas las interpretaciones sobre la evolución empresarial hacia una implantación de la filosofía de marketing son vistas desde una perspectiva positiva. Así SHARP, B., en "Marketing orientation more than just customer focus", *International Marketing Review,* Vol. 8, No. 4, 1991, pp. 47, concluye que la orientación al marketing emerge como una filosofía extendida como consecuencia de la falta de orientaciones alternativas de cierta entidad como fueron en su día la orientación a la producción y a las ventas.

43 Véase KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J., "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing,* Vol. 54, Abril 1990, pp. 53-70.

44 NAVER, J. C. y SLATER, S., en su artículo "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing,* October 1990 , pp. 22-35, presentan una contrastación empírica de que la orientación al mercado conduce a una mayor satisfacción del cliente, un mayor compromiso de los empleados y una mayor rentabilidad.

a tres ejemplos. El primero es el caso de la compañía General Electric (USA) que ya en 1952 establecía que:

> La nueva filosofía de marketing traslada al hombre de marketing al principio del ciclo de producción en vez de dejarle al final de éste, a la vez que integra marketing dentro de cada una de las fases del negocio[45]".

Expresión en la que, de alguna manera, General Electric se presentaba como la primera compañía que oficialmente adoptaba la filosofía de marketing, a la vez que indirectamente se definía como compañía enfocada al mercado.

El segundo ejemplo trata del caso recogido por Keith en su artículo sobre la compañía Pillsbury[46] donde presenta la adopción de la filosofía de marketing a través de las ya mencionadas tres diferentes eras de enfoque gerencial (producción, ventas, y marketing) alcanzando la última que aquí denomina de control de marketing. Todas estas fases forjaron una huella de identidad propia en la empresa y son consideradas por Keith como "típicas" de la evolución de una empresa hacia la filosofía de marketing.

El tercer estudio sobre la aplicación de la filosofía de marketing es el de Joolefy *et al*[47], ya a principios de los años 90. Este estudio desarrolla un modelo de adaptación al marketing en la industria del Reino Unido. Utilizando una metodología "*cluster*" y aplicándola a una muestra de 1000 directores encontró cuatro tipologías de directivos de marketing que

---

45 BERKOVITZ, E.; KERIN, R.; RUDELIUS, W. *Marketing,* St. Louis: Times Mirror, 1989.

46 KEITH, R. J., "The Marketing Revolution," *Journal of Marketing*, 24, January 1960, p. 36

podrían corresponder a las distintas filosofías u orientaciones empresariales. Estas eran: *sales supporters* (directores con enfoque ventas), *departamental marketers* (directores con enfoque organizativo-departamental de marketing), *marketing philosophers* (directores que han adoptado la filosofía de marketing como filosofía general empresarial) y *unsures* (directores sin postura clara). El autor concluye con la existencia de una progresión natural del enfoque ventas al de adopción de la orientación de marketing como guía filosófica, pasando por la fase de marketing departamental. Por otro lado, se reconoce la limitación de que no todas las empresas se mueven a través de estas tres fases, aunque sí se soporta con suficiente evidencia esta hipótesis evolutiva desde el punto de vista de comportamiento (filosofía), organización, y ejecución de actividades.

### 4.3. Condiciones necesarias para la implantación de la filosofía de marketing

La implantación de la filosofía marketing en la empresa ha sido un tema que ha despertado gran interés a lo largo de la historia de esta disciplina por las ventajas que se le atribuyen. No menos interés ha generado el estudio de las condiciones necesarias para su correcta implantación que por lo general no son de fácil cumplimiento. Como comentaban Denison y McDonald en 1995:[48]

> "El éxito en marketing no sólo consiste en reconocer cual es la estrategia adecuada sino, además, en poder implantarla correctamente".

---

47 JOOLEFY, G. J.; LYNCH, J. E. y SHEPHERD, J., "The marketing concept: putting the theory into practice", *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 9, 1990, pp. 7-23.

48 DENISON y McDONALD, "The role …", *cit*, p. 62.

Igualmente Lambin[49] comenta el hecho de que comprender la filosofía de marketing es una cosa y él ponerla en práctica otra siendo en esta segunda donde las empresas parecen haber encontrado mayor problema al limitarse a poner en práctica políticas de marketing-mix enfocadas a conquistar el mercado a través de la venta olvidándose de acciones estratégicas de selección de público objetivo y proposición de valor. Es decir, se produce una concentración en el marketing táctico falto de orientación al mercado olvidándose del estratégico.

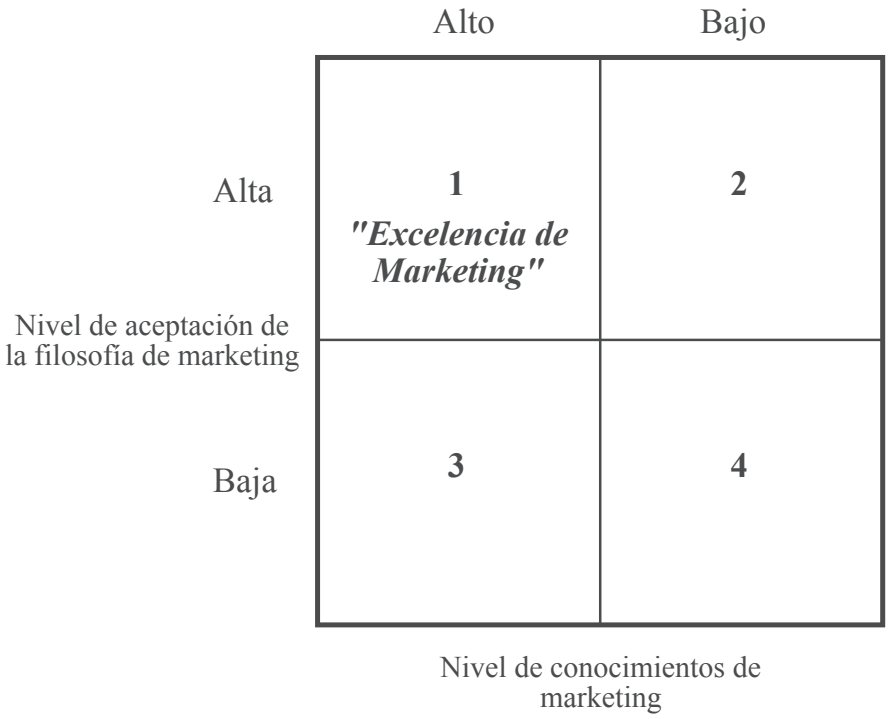
En esta línea, Denison y McDonald presentan un interesante análisis donde clasifican en forma de diagrama la relación entre el nivel de adopción del marketing como filosofía empresarial por un lado, y el nivel de capacidad funcional necesario para su implantación, por el otro.

---

49 LAMBIN, J: J, *Marketing estratégico,* Ed. McGraw Hill, Madrid, 1995, p. 11.

**Figura 5**

**La Matriz de la Nueva Orientación de Marketing**[50]




La anterior relación se expresa en la figura 5 que estos autores denominan como "la matriz de la nueva orientación de marketing". Esta recoge dos grados o niveles de adopción de la filosofía de marketing en la empresa (alto y bajo) junto con dos niveles de capacidades-conocimientos de marketing en la empresa (alta y baja). Cada uno de los distintos cuadrantes que resultan de esta división tiene los siguientes significados:

- El 1º cuadrante (arriba a la izquierda) representa la "excelencia de marketing" ya que conjuga el alto nivel de aceptación de una filosofía

---

50 DENISON y McDONALD, "The role …", *cit*, p. 72

de marketing junto con grandes capacidades organizativas y para poderla llevar a cabo.

- El 2º cuadrante (arriba a la derecha) recoge aquel tipo de empresas que han reconocido la gran importancia de estar enfocadas al mercado, pero que no han adquirido todavía los conocimientos de marketing necesarios para llevar a cabo esta filosofía. Una situación peor a la anterior aunque ciertamente positiva, siendo lo único necesario para la implantación el dotar a la empresa con la organización y personas adecuadas. Estas se deben buscar y contratar.

- El 3º cuadrante (abajo a la izquierda) presenta organizaciones que han reclutado directores con excelentes conocimientos de marketing, pero en las que no hay un suficiente nivel de aceptación de la filosofía de marketing. Son un tipo de organizaciones en donde el marketing va a adquirir un sentido más táctico que estratégico. Quizás sea prematuro la implantación y el riesgo de fracaso es grande todavía. Convendría potenciar la cultura de marketing previamente.

- Finalmente, el 4º cuadrante (abajo a la derecha) representa la peor situación: bajo nivel de adopción de la filosofía de marketing junto con baja capacidad de dotación organizativa y funcional. Bajo estas condiciones no debería llevarse a cabo la implantación de la filosofía de marketing.

Denison y McDonald concluyen que es precisamente en el contexto de los cuadrantes 2, 3, y 4 de donde surgen las críticas al marketing ante el fracaso, en mayor o menor medida, de su aplicación. Sin embargo, las compañías que gozan de excelencia están, o bien en el cuadrante 1 ó bien tienden rápidamente hacia él. Es precisamente en este cuadrante donde se encuentran las empresas que no sólo han sabido formular la correcta estrategia de marketing, sino también han tenido la capacidad de

implementarla. Estas empresas del cuadrante 1 son aquellas en las que el marketing ha contribuido notablemente a su éxito en los años 1990.

En resumen, para una adecuada implantación de la filosofía de marketing en la empresa es necesario tanto una aceptación de la filosofía de marketing por parte de la empresa, como una dotación organizativa adecuada. Con lo que de nuevo se presenta la necesidad de entrar en el doble análisis del marketing en cuanto a filosofía por un lado, y organización por el otro.

### 4.4. Otros aspectos de la implantación: La universalidad de la aplicación de la filosofía de marketing

Un tema polémico que tradicionalmente ha venido preocupando a académicos y profesionales del marketing, ha sido la posibilidad de aplicación de la filosofía de marketing a cualquier tipo de entorno y a cualquier tipo de empresas.

En lo que respecta a su aplicación a cualquier tipo de entorno, el profesor Elliott[51] cuestiona la aplicación universal del concepto tradicional de marketing a algunas situaciones como podrían ser al marketing social[52] y al llamado marketing de guerra[53]. Estos casos, entre otros, representan retos de la aplicación del concepto tradicional de marketing a nuevos paradigmas que surgen de un nuevo entorno cambiante a partir de los años 70.

---

51 ELLIOT, G. R., "The marketing concept – necessary, but sufficient? An environmental view", *European Journal of Marketing,* Vol. 24, No. 8, 1990, pp. 25-34.

52 Para el concepto de marketing social véase por ejemplo SANTESMASES, M.*, Marketing, Conceptos y Estrategias*, 2ª, Pirámide, Madrid 1992, pp. 785.

53 Para el concepto de marketing de guerra véase por ejemplo KOTLER, P. y SINGH, R., en "Marketing Warfare in the 1980s", *Journal of Business Strategy,* Winter 1981, pp. 30-41.

Elliott concluye en su análisis que el concepto tradicional de marketing encuentra una "plácida" o fácil aplicación en entornos "benignos" como son los que han caracterizado a la sociedad occidental de la postguerra. Por otro lado, los entornos cambiantes que surgen a partir de los años 1970 con la aparición de tendencias como el "consumerismo" y el ecologismo requieren la implantación de un tipo de marketing diferente y de mayor dificultad de aplicación como es el marketing social. También y más recientemente, se ha analizado la aplicación del marketing a entornos cambiantes nuevos como son los mercados de competencia imperfecta que resultan tras la liberalización de sectores como las telecomunicaciones, el transporte, la energía, etc. Sectores en donde se reconoce la creciente importancia de las fuerzas competitivas y la inadecuación de la filosofía de marketing tradicional en los mismos.

Finalmente, por lo que respecta a la aplicación de la filosofía de marketing a cualquier tipo de empresa, Hirschman[54] en su artículo sobre los límites de la filosofía de marketing estudia la polémica de su posible implantación a cualquier tipo de profesión. Hirschman concluye que no es adecuado el aplicar la filosofía de marketing en su marco normativo a dos clases de profesiones como son los artistas y los ideólogos. Artistas son, según Hirschman, aquellos que crean concepciones subjetivas de belleza, emociones y otros tipos de ideales. Ideólogos son los que promocionan una serie de normativas positivas e integradoras sobre lo que el mundo debe ser. En ambos casos la aplicación de la filosofía de marketing reduciría la creatividad única que emerge de estas profesiones, ya que se frustraría la generación de ideas realmente innovadoras de productos y servicios.

---

54 HIRSCHMAN, E.C., "Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept"*, Journal of Marketing*, Vol. 47, (1983), pp. 45-55.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

El objetivo del estudio de este primer capítulo ha sido averiguar de qué forma y en qué medida el desarrollo del marketing ha contribuido y propiciado la adecuada implantación de la mencionada filosofía empresarial. Del análisis de este capítulo se extraen las siguientes aportaciones de interés para el desarrollo y posterior análisis de este trabajo.

En primer lugar, se ha observado cómo la propia evolución de la filosofía empresarial y el desarrollo de las actividades del marketing, han dado lugar a la implantación del marketing como filosofía empresarial dominante en la empresa. El hecho de haber analizado su origen y evolución va a permitir llevar a cabo un desarrollo más exhaustivo del modelo de medición del grado de implantación de la orientación bajo cualquier perspectiva.

Por otra parte, el análisis de la evolución del marketing ha mostrado la estrecha relación entre sus dos vertientes: filosófica y organizativa siendo la segunda el reflejo de la primera. Esta relación observada abre una puerta a la posibilidad de analizar el grado de implantación de la filosofía a través del estudio de la organización.

Además, a través del estudio de la evolución del marketing se ha observado que existe un proceso de desarrollo acumulativo en sucesivas fases que pueden ser susceptibles de graduación[55].

---

[55] Se ha observado una diferente graduación, tanto entre las distintas fases (las superiores tienen mayor grado de implantación que las otras), como internamente dentro de cada fase produciéndose un incremento a lo largo de ella.

Por último, se ha destacado la importancia de la implantación de la filosofía de marketing por las ventajas que aporta a la compañía a distintos niveles. Se ha mostrado su dificultad de aplicación y se ha concluido que para llevarla a cabo adecuadamente es necesario tanto una aceptación de la filosofía de marketing por parte de la empresa, como una dotación organizativa adecuada. Por ello que sería conveniente que el modelo de medida no sólo recogiese la graduación, sino también las deficiencias. Esto podría servir a modo de auditoria organizativa de marketing y permitir una posterior acción correctora con el fin de mejorar el nivel de implantación de la filosofía de marketing en la empresa.

Una vez presentada la evolución filosófica y organizativa del marketing, se está en condiciones de abordar un análisis más pormenorizado de su implantación y medición bajo el concepto de orientación al mercado objeto del siguiente capítulo de este trabajo.

# CAPITULO II

# LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

## 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se va presentar un análisis del concepto de orientación al mercado desarrollado principalmente a partir del trabajo de los autores del "microentorno" de la empresa. Como se recordará del capítulo anterior, estos autores tienen un horizonte temporal cercano (desde comienzos de los años 90) y se caracterizan por llevar a cabo rigurosos estudios de investigación sobre la orientación al mercado, su medición y resultados.

En la exposición de este capítulo se comienza con el análisis del concepto de la orientación al mercado en materia de componentes, antecedentes, moderadores y resultados[56]. Seguidamente, se presentan las distintas escalas de medición de la orientación al mercado existentes que se han desarrollado sobre la base del anterior análisis y finalmente se concluye con una perspectiva del estado de la cuestión en lo referente a la orientación al mercado y su medición.

---

[56] El grupo de autores del "microentorno" utilizan el término antecedentes para referirse a distintos elementos que son fuente de la orientación al mercado. Por otro lado, se entiende por moderadores a aquellos elementos que potencian o reducen. Finalmente, los resultados son las consecuencias de su implantación.

# 2. CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

## 2. 1. Introducción.

La idea que subyace bajo la denominación de orientación al mercado no es nueva, ya que ha estado presente desde hace varias décadas en la mente de los profesionales relacionados con el marketing. Para la mayoría de éstos, la orientación al mercado se crea en la empresa con la implantación de la filosofía de marketing, siguiendo la afirmación de McCarthy y Perrault que se expuso en el capítulo anterior[57]. Pero es en la conceptualización de esta idea donde han surgido ciertas diferencias interpretativas que han impedido el desarrollo de un marco conceptual generalmente aceptado. Circunstancia que no acontece hasta principios de los 90 en que los autores del microentorno subsanan el problema con el desarrollo de un marco conceptual y escalas de medición de la orientación al mercado.

En este epígrafe se van a presentar, primeramente, las más representativas definiciones de orientación al mercado. A continuación se va a contrastar este concepto con otros próximos, bien dentro del campo del marketing, bien fuera de esta disciplina pero afines en cierta medida. El objetivo que con ello se persigue es el de clarificar un concepto de gran importancia en la empresa pero a menudo incorrectamente empleado o entremezclado con otros. Finalmente, se va a presentar con detalle los componentes, antecedentes, moderadores y resultados de la orientación al mercado.

## 2. 2. El concepto de orientación al mercado como filosofía

---

[57] Véase *supra* Capítulo I, *epígrafe* 3.1.

empresarial.

Si bien el concepto que se da a la orientación al mercado difiere según el campo de estudio del que provenga el autor, se observa la existencia de una idea filosófica común en la mayoría de los casos. Dentro de esta línea de interpretación, el primero en prestar especial atención a los valores y creencias es Webster[58], uno de los autores más aceptados, que distingue tres dimensiones de la orientación al mercado, la filosófica, la estratégica y la táctica.

En este mismo sentido, pero poniendo el acento en el carácter de competitividad empresarial y más en particular en la generación de una ventaja competitiva sostenible,[59] está la visión presentada por Naver y Slater[60]. Estos autores ven la orientación al mercado como la "filosofía organizativa más efectiva y eficiente en la generación de un valor superior para los clientes". Interpretación[61] de la que luego partirán para llegar a una

---

58 WEBSTER, F. E., *Market-Driven Management,* John Wiley & Sons, Inc. NY, 1994, pp. 196-198; "Está su empresa realmente orientada al mercado", *Expansión (coleccionable "empresa sin fronteras")*, 29 Marzo 1999, pp. 5-6.

59 Ventaja competitiva sostenible proveniente del término en inglés *Sustainable Competitive Advantage* (SCA)

60 NAVER y SLATER "The effect of …", *cit.,* pp. 22-35.

61 Para esta interpretación NAVER y SLATER siguen a una corriente de pensamiento muy difundida que incluye a los autores: AAKER, D. A., "Managing assets and skills: The key to sustainable competitive advantage", *California Management Review,* Vol. 31, No. 2, p. 91; PETERS, T. J. y WATERMAN R. H., *In search of excelence*, Cambridge, MA: Ed. Harper & Row Publishers, Inc. 1982; PETERS, T. J. y AUSTING, N., *A passion for excelence,* Random House Inc., Nueva York, 1985; PORTER, M., *Competitive Advantage,* The Free Press: Nueva York, 1985, p. xv. SHAPIRO, B. P., "What the hell is 'market oriented´?", *Harvard Business Review,* Vol. 66, No. 6, 1988, pp. 119-125. WEBSTER, F. E., "Rediscovering the marketing concept", *Business Horizons, 31,* May-June 1988, pp. 29-39.

definición operativa que les permitirá la posterior medición del grado de orientación en la empresa.

Otras interpretaciones también con cierto carácter filosófico pero desde una perspectiva de comportamiento son las de Harris,[62] y Turner y Spencer[63] que hacen énfasis en el tema de la "cultura organizativa". Así, Harris sintetiza los conceptos de orientación al mercado y de cultura organizativa obteniendo conclusiones teóricas sobre culturas y organizaciones orientadas al mercado y en especial, sobre la capacidad de la subcultura de marketing para dominar a la cultura organizativa general de la empresa. Por su parte, Turner y Spencer presentan una visión de la filosofía de marketing desde el punto de vista de la cultura empresarial formulando un método de análisis para la implantación de la filosofía de marketing, que denominan "paradigma del símbolo organizativo".

En resumen, se puede concluir siguiendo a Bello, Polo y Vázquez[64] que la orientación al mercado desde este tipo de perspectiva es "la impregnación de la filosofía de marketing en toda la empresa, coordinando diversas funciones organizativas con el objetivo de obtener un nivel satisfactorio de beneficios proporcionando valor a los clientes".

### 2.3. La orientación al mercado y los conceptos próximos dentro del campo del marketing.

---

62 HARRIS, L. C., "Cultural domination: The key to market-oriented culture?", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3/4, 1998, pp. 354-373.

63 TURNER, G. B. y SPENCER, B., "Understanding the marketing concept as organizational culture", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 2, 1997, pp. 110-121.

64 BELLO, POLO, y VÁZQUEZ, *op. cit.*, p. 191.

Los términos de orientación al consumidor, orientación al marketing, orientación al cliente, filosofía de marketing y orientación al mercado han sido indistintamente usados, tanto por académicos como por hombres de empresa, para presentar conceptos más o menos próximos dentro del campo del marketing. Sin embargo, a partir de los años 80 surgen autores que empiezan a constatar importantes diferencias conceptuales entre estos términos abogando por su correcto uso. Es necesario, por tanto, una clarificación conceptual a este respecto.

### 2.3.1. Diferencia entre orientación al mercado y orientación de marketing.

Los conceptos de orientación al mercado y orientación de marketing han sido los más indistintamente usados por la mayoría de los autores[65] que parecen no encontrar diferencias importantes entre ambos ya que están de acuerdo con la afirmación de McCarthy y Perrault de que la orientación al mercado es la implantación de la filosofía de marketing en la empresa[66].

No obstante, algunos autores como Shapiro[67] apuntan importantes diferencias entre estos dos conceptos proponiendo el empleo del de "orientación al mercado" por tres razones: por ser un concepto que concierne a toda la empresa; por ser más amplio (*sic*)[68] y por llevar menos

---

65 Como ejemplo significativo de este uso indistinto de orientación al marketing y orientación al mercado, véase *infra* en epígrafe 2.5.3.1. sobre el concepto de orientación al mercado de KOHLI y JAWORSKI donde se presenta un cuestionario para su estudio de campo (visión de campo) cuyas preguntas se formulan recogiendo ambos términos.

66 Véase *supra* Capítulo I, *epígrafe* 3.1.

67 SHAPIRO, "What the hell...", *cit.*, pp. 119-125.

68 Aquí SHAPIRO sigue a PARK, C. W. y ZALTMAN, G., *Marketing management,* Ed. Dryden Press: Chicago, 1987, p.7, que establecen el concepto de "gestión de

carga política". No obstante, si se observan desde una perspectiva más amplia que la de Shapiro, estos dos conceptos resultan ser similares. Este autor hace una interpretación demasiado restrictiva de orientación de marketing al circunscribirla al departamento de marketing cuando es sabido que su objetivo es la difusión por toda la empresa. Por otra parte, es más que discutible que el concepto de mercado sea más amplio que el de marketing. Finalmente, en lo referente a la carga política, Shapiro tiene cierta base de razón, ya que el reconocimiento del término de orientación al marketing como filosofía conductora empresarial, podría considerarse como una exaltación del departamento del mismo nombre en perjuicio del resto, pudiendo ello ser objeto de conflicto interno.

En general, se puede concluir que ambos conceptos se pueden utilizar como similares aunque convendría dejar el concepto de orientación al mercado para la implantación y el de orientación al marketing para la filosofía.

### 2.3.2. Diferencia entre orientación al mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor.

Al contrario de los anteriores conceptos, los de orientación al mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor sí parecen ser términos bien diferenciados que merecen, según algunos autores, una distinción en su empleo.

De hecho, si se toman en el orden aquí descrito, cada uno de estos conceptos representa una visión más restrictiva del anterior. Así, la concepción de orientación al mercado (la más amplia) incluye a la de

---

mercados" como concepto más amplio que el de gestión de marketing, cuestión que es muy discutible hoy en día.

orientación al cliente[69] que, a su vez, engloba a la más restrictiva de orientación al consumidor.

Para ver con un poco más en detalle estas diferencias, en especial entre orientación al mercado y orientación al cliente, se puede seguir a Webster[70]. Este autor apunta que la orientación al cliente no es mas que una parte, el primer paso, de la orientación al mercado. Subsiguientes pasos serían una orientación a la competencia y a la rentabilidad[71].

También se puede ver esta distinción entre orientación al mercado, al cliente y al consumidor siguiendo a Kohli y Jaworski[72], que además de diferenciar, resumen brevemente su evolución. Según estos autores, en los años 20 y 30 surge el término "cliente" refiriéndose a los distribuidores que compraban los bienes y hacían los pagos[73]. Con posterioridad a partir de los años 50 aproximadamente, el enfoque cambió de distribuidores a consumidores finales y sus necesidades y deseos. Finalmente, partir de los años 90, el enfoque apropiado parece ser el de mercado, que incluye a los usuarios finales y distribuidores, así como a fuerzas exógenas que afectan sus necesidades y preferencias.

## 2.4. Relación de la orientación al mercado con otros conceptos

---

69 La orientación al cliente engloba tanto al cliente final (consumidor) como al cliente intermediario.

70 WEBSTER, "¿Está su empresa, realmente...?, *cit.,* p. 5.

71 Aquí WEBSTER sigue a NAVER y SLATER, *op. cit.,* pp. 22-35.

72 KOHLI, A. y JAWORSKI, B. J., "Market orientation: The construct, research propositions, and management implications", *Journal of Marketing,* Vol. 57, July 1993, pp. 53-70.

73 McKITTERICK, J. B., "What is the marketing management concept?", *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, American Marketing Association: Chicago, pp. 71-92.

afines empresariales.

El concepto de orientación al mercado tiene asimismo relación con otros conceptos -no del campo del marketing- pero sí afines y que conviene clarificar. Todos ellos comparten con la orientación al mercado el objetivo común de buscar la "satisfacción del cliente". Cada uno desde su perspectiva, coincide en la bondad que para la empresa representa su proyección hacia el mercado y el cliente. Estos conceptos afines son:

- La gestión de la calidad total
- El *benchmarking*
- La reingeniería de procesos
- La estrategia competitiva

2.4.1. Relación entre orientación al mercado y la gestión de la calidad total

Se entiende por gestión de la calidad total[74] al compromiso por parte de toda la compañía de una mejora continua en la entrega de calidad -según la entiende el cliente- con el fin último de satisfacerle mejor. La calidad total promete resultados superiores a través de un enfoque centrado externamente en la satisfacción del cliente e internamente en la excelencia operativa.

La orientación al mercado y la calidad total[75] tienen mucho en común. Es más, son considerados filosofías complementarias de empresa con

---

74 MOHR-JACKSON, I., "Conceptualizing total quality orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 1/2, 1996, p. 20.

75 El concepto de gestión de la calidad total se suele emplear también bajo la denominación inglesa de *total quality management* (TQM).

potencial de mejora del éxito general del negocio[76]. Según Garvin[77], todas las definiciones de la gestión de la calidad total giran en torno al concepto de satisfacción del cliente. Irónicamente, a pesar de ser la satisfacción del cliente el centro de la filosofía de marketing, los directores de muchas empresas han descubierto el enfoque de la satisfacción del cliente a través de la calidad total. Esto no quiere decir que ésta vaya a prevalecer sobre orientación al mercado. Es más esta filosofía gerencial se enfrenta al mismo tipo de problemas de aceptación e implantación que el de la filosofía de marketing.

Uno de los autores que con mayor detalle analizan la relación entre la orientación al mercado y la calidad total, es Mohr-Jackson[78]. Este autor apunta grandes similitudes entre ambos conceptos y critica el hecho de que el marketing haya dedicado poco esfuerzo a estudiar la orientación a la calidad total cuando el tema central, coincidente en ambos, es la satisfacción del cliente.

Pero no todo son similitudes entre orientación al mercado y la calidad total, sino que también existen diferencias en cuanto al enfoque del estudio y herramientas empleadas. Tradicionalmente el enfoque del estudio de la calidad en marketing se ha centrado en la calidad del producto o servicio y su relación con los resultados empresariales mientras que el enfoque de la calidad total se ha centrado en la calidad del proceso (*i.e.*: cambios en las personas, materiales, equipos y métodos). Por otro lado, la calidad total

---

76 MOHR-JACKSON, *op. cit*., p. 20.

77 GARVIN, D. A., "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, Vol. 57, pp. 173-84.

78 MOHR-JACKSON, *op. cit.,* pp. 13-22.

ofrece un conjunto importante de herramientas organizativas y de soporte que no están presentes en la orientación al mercado[79].

Como conclusión se deduce que, dada la congruencia entre la filosofía de marketing y la de calidad total, la aplicación de técnicas de ésta al marketing ayudaría a mejorar la implantación de la filosofía de marketing en la empresa.

### 2.4.2. Relación entre orientación al mercado y *benchmarking*.

Se entiende por *benchmarking* según Kotler[80] a la estimación por parte de la empresa de los costes y rendimientos de los competidores para usarlos como referencias con los cuales poder comparar los costes y rendimientos de la propia empresa.

Al igual que con la calidad total, de la relación entre *benchmarking* y orientación al mercado se pueden derivar importantes sinergias. Esta relación se lleva a cabo principalmente a través de su aplicación junto con las técnicas de la calidad total para la mejora de la satisfacción del cliente.

El *benchmarking* según Day[81] se relaciona con la calidad total en lo referente al análisis de la competencia. La relación entre orientación al mercado y el *benchmarking* se lleva a cabo indirectamente a través de su aplicación dentro de las técnicas de la calidad total para la comparación de la empresa respecto a sus competidores en aspectos tanto de costos como

---

79 Como son *wall charts, flow charts, statistical progress charts, scatter diagrams* Términos en inglés de aceptación generalizada (sin traducción).

80 Para más información sobre *benchmarking* véase KOTLER, P., *Marketing Management,* 9ª, Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs: NJ, 1997, p. 45

81 DAY, G. S., The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing,* Vol. 58, October 1994, p. 46.

estratégicos. De esta forma la empresa, al tratar de emular a la competencia en sus aspectos más destacados, gana en competitividad, satisfacción del cliente y, por tanto, en orientación al mercado.

A diferencia de la orientación al mercado y al igual que la calidad total, el *benchmarking* es un enfoque centrado en la competitividad de la empresa más que en la satisfacción del cliente, objetivo éste último, que se persigue indirectamente a través de la mejora competitiva.

Finalmente al igual que en la calidad total, el empleo de técnicas de *benchmarking* puede contribuir a un mayor éxito en la implantación de la filosofía de marketing.

### 2.4.3. Relación entre orientación al mercado y "reingeniería de procesos".

Se entiende por reingeniería de procesos[82] o BPR[83] al proceso de completa remodelación organizativa, estructura y sistemas, con miras a conseguir una concentración en torno a los procesos clave que aporten satisfacción al cliente y ventaja competitiva.

La reingeniería de procesos y el concepto de orientación al mercado tienen en común los objetivos de satisfacción del cliente, competitividad y rentabilidad. Existe una relación en una medida parecida a la anteriormente descrita entre éste y la calidad total.

---

82 LYNCH, J. E., "Marketing and business process re-engineering", *Journal of Marketing Practice: Applied marketing science*, Vol. 1, No. 1, 1995, p. 45.

83 El concepto de reingeniería de procesos se suele abreviar por las siglas del término en inglés BPR o *business process reengineering* del que proviene.

Lynch[84], uno de los autores que más ha investigado sobre la reingeniería de procesos y la orientación al mercado[85], estudió el hecho de si ambos conceptos eran antitéticos o no. Para ello, llevó a cabo un estudio de la distribución minorista y sus proveedores en el Reino Unido que mostró que no sólo no eran conceptos antitéticos sino que eran complementarios ofreciendo la reingeniería de procesos una mayor oportunidad de implementar organizativamente la filosofía de marketing al colocar la satisfacción del consumidor en el centro del proceso de toma de decisiones. Por ello, el efecto de la reingeniería de procesos en la orientación al mercado resulta muy positivo.

Pero no todo es complementaridad entre orientación al mercado y reingeniería de procesos, sino que hay quienes piensan que hay cierta sustitución. Algunos autores sostienen que el nacimiento de nuevas técnicas de gestión como la reingeniería de procesos son la respuesta a la incapacidad del marketing, tanto en el ámbito estratégico como táctico, de responder a los requerimientos empresariales de competitividad en un nuevo entorno más caótico, fragmentado e impredecible[86] que surge a partir de la Segunda Guerra Mundial.

---

84 LYNCH, *op. cit.,* pp. 45-53.

85 LYNCH, J. E., "Only connect: the role of marketing and strategic management in the modern organization", *Journal of Marketing Management,* Vol. 10, No. 6, 1944, pp. 527-542.

86 BROWN, S., "Post-modern marketing?", *European Journal of Marketing,* Vol. 27, No. 4, 1993, pp. 19-34; GLEICK, J., *Chaos: Making a new science,* Heinemann, Londres, 1988.

### 2.4.4. Relación entre orientación al mercado y estrategia competitiva.

Se entiende por estrategia competitiva la orientación estratégica del negocio empresarial[87].

La relación entre orientación al mercado y estrategia competitiva ha sido también un tema recurrido por algunos autores en la misma línea de las anteriores relaciones. Además, su interacción es un hecho cada vez más necesario para la supervivencia empresarial en los entornos actuales de alta competitividad donde el consumidor es el rey y árbitro del mercado.

Morgan y Strong[88] analizan la mencionada relación concluyendo que la estrategia competitiva debe estar guiada por actividades y comportamientos orientados al mercado. Por lo que, la estrategia competitiva se presenta como un vehículo importante a través del cual puede manifestarse la orientación al mercado.

Otros autores también recogen la relación entre estos dos conceptos estratégicos como es el caso de Lynch[89] que resalta la importancia del simple hecho de unir el papel del marketing con el de la dirección estratégica en la moderna organización para la obtención de ventajas empresariales.

---

87 MORGAN, R. E. y STRONG, C. A., "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European Journal of Marketing,* Vol. 32, No. 11/12, 1998, p. 1051.

88 *Ibídem*, pp. 1051-1073

89 LYNCH, "Only connect: the role of marketing...", *cit.*, pp. 527-42.

Estrategia competitiva y orientación al mercado son hoy en día conceptos interconexos que ofrecen sinergias a empresas con orientación al mercado que hacen un empleo conjunto de ambos.

## 2.5 Hacia la medición del concepto de Orientación al Mercado: El establecimiento de definiciones operativas.

### 2.5.1. Introducción

Una vez delimitado el concepto de orientación al mercado se puede pasar al siguiente punto del estudio que consiste en el análisis de si es posible (y cómo) medir el grado de orientación al mercado de una empresa.

En la exposición de este epígrafe se va a comenzar con la presentación de los estudios que acontecen durante el año clave de 1990, para continuar con el análisis de las teorías sobre la orientación al mercado que de estos se derivaron y que posteriormente dieron lugar a las escalas de medición más empleadas.

### 2.5.2. Un año clave: 1990.

En la historia del concepto de orientación al mercado y más en concreto, en lo referente a su medición, el año 1990 resulta clave. Hasta esta fecha, la literatura al respecto presentaba una falta de clarificación en la definición, una escasez de teoría basada en estudios empíricos y como resultado, una ausencia de métodos de medición. La literatura anterior había abundado en teorías y preceptos sobre orientación al mercado aceptados sin más y que se basaban en experiencias, análisis de literatura y suposiciones. Había, por tanto, la necesidad de un estudio en profundidad al respecto. Para ello, era necesario generar una definición de orientación al mercado que hiciera posible su adecuada medición. Una medición científica requiere una definición operativa previa que determine su campo de actuación y que permita, posteriormente, la generación de una escala de medida de la misma. Así, se entiende por definición operativa o

"constructo[90]" aquella que permite la medición científica del concepto que explica, de ahí su importancia.

Autores pertenecientes al *Marketing Science Institute* han dedicado considerable esfuerzo a tratar de definir y analizar la orientación al mercado con el fin de generar definiciones operativas. Dos enfoques principales han surgido de este esfuerzo y se han erigido como dominantes a partir del año 1990, que son el de Kohli-Jaworski y el de Naver-Slater. Autores que coinciden en la necesidad de ofrecer una base conceptual y unos instrumentos de medida del grado de orientación al mercado y de sus efectos sobre la rentabilidad empresarial. Conceptos, métodos e instrumentos que presentaron ese mismo año y fueron refinando en años posteriores.

---

90 El término "constructo" proviene del inglés *construct*, entendiéndose por tal a "la capacidad que tiene una medida de proveer evidencia empírica consistente con una teoría basada en los conceptos" según ZIKMUND, W. G., *Exploring Marketing Research,* The Dryden Press, Forth Worth, TX, 1994, p. 775.

### 2.5.3. El enfoque de Kohli y Jaworski.

#### *2.5.3.1. El concepto de orientación al mercado*

En 1990, Kohli y Jaworski[91] llevaron a cabo una revisión de la literatura de los 35 años anteriores sobre la orientación al mercado buscando desarrollar una definición operativa. Como resultado de su investigación concluyen con la falta de definición clara, la poca atención prestada a elementos de medida y virtualmente ninguna teoría empírica de base. También y de acuerdo con otros autores como Barksdale y Darden[92], subrayan el limitado valor práctico de este concepto reafirmando el hecho de que la mayor dificultad está en el desarrollo de definiciones operativas. Para subsanar estos problemas emprenden una serie de actuaciones encaminadas a desarrollar una definición operativa que sirva de marco de referencia en futuras investigaciones. Objetivo que llevan a cabo metodológicamente en dos tiempos: primero, con su revisión literaria y segundo, con un estudio de campo que la complete y valide.

Resultado de su revisión, Kohli y Jaworski encuentran tres "pilares" sobre los que se asientan la mayoría de las definiciones sobre el concepto de orientación al mercado. Estos son: el enfoque al cliente, la coordinación de marketing y la rentabilidad. Si bien la literatura existente hasta la fecha aportaba cierta luz en lo referente al concepto, no lo hacía en lo que respecta a actividades específicas que permitieran llevar a cabo su aplicación práctica. No obstante, parecía razonable concluir que una organización está orientada al mercado si en su operativa resultan

---

91 KOHLI y JAWORSKI, "Market orientation: the construct…", *cit.,* pp. 53-70.

92 *Ibídem,* pp. 53-54.

claramente visibles los tres pilares de la filosofía de marketing mencionados.

Este conjunto de conocimientos adquiridos a través de la revisión de la literatura lo denominaron "visión recibida" que se contrastó con un estudio de campo (entrevistas a profesionales de marketing) que denominaron "visión de campo". En este estudio se llevaron a cabo 62 entrevistas en profundidad con directivos de empresas americanas de diversos sectores y áreas con el propósito de contrastar la visión recibida y poder llevar a cabo una construcción teórica. El cuestionario constaba de cuatro preguntas que son: (1) ¿Qué significa el término "orientación al mercado/marketing[93]" para usted?, ¿Qué tipo de actividades hace una empresa orientada al mercado/marketing?, (2) ¿Qué factores organizativos promueven o desincentivan esta orientación?, (3) ¿Cuál son las consecuencias positivas de esta orientación?, ¿Cuáles son las negativas?, y finalmente (4) ¿Puede usted pensar en algún tipo de negocio en el cual este tipo de orientación no sea importante?. Los resultados de la comparación de teoría y práctica parecieron ser bastante consistentes en ambos casos[94]. La definición operativa finalmente obtenida fue la siguiente:

> Orientación al mercado es la generación por parte de la empresa de información de mercado sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes,

---

93 Como se puede comprobar estos autores empleaban las dos terminologías conjuntamente en su cuestionario tal y como se expresa en la pregunta reconociendo con ello una similitud entre ambas como ya se apuntara *supra* en el epígrafe 2.3.1. de diferencia entre orientación al mercado y orientación de marketing. Para más información véase KOHLI y JAWORSKI, "Market orientation: the construct…", *cit.*, p. 2.

94 Además de ser bastantes consistentes los resultados de la revisión literaria con los del estudio de campo, esta última visión ofreció una idea más clara del campo del "constructo", a la vez que aportaba la posibilidad de desarrollar, sobre la base de ella, una herramienta de medida hasta entonces no existente.

así como su diseminación interna por todos los departamentos, y el posterior desarrollo y puesta en práctica de una respuesta global[95].

Esta definición de orientación al mercado incluye tres componentes que son: La generación de información de mercado, su diseminación interdepartamental y el comportamiento empresarial resultante como respuesta a la misma. De esta manera, se permite una posterior medición del grado de orientación al presentarse a sus tres componentes como variables con posibilidad de graduación. Resulta, por tanto, más fácil y exacto preguntar a los entrevistados por el grado alcanzado en su compañía en lo referente a los tres componentes de la orientación al mercado que establecen estos autores. Así, se facilita la medición del grado al evitar ciertas dificultades inherentes como son respuestas absolutas (si o no) cuando se pregunta a los entrevistados si su organización está o no orientada al mercado (por ejemplo: podría estar algo orientada).

#### *2.5.3.2. Los componentes de la orientación al mercado*

Los componentes son el núcleo principal de una definición operativa. Estos constituyen las variables principales que han de ser objeto de análisis y medición. En este epígrafe se van a estudiar los presentados por Kohli y Jaworski en su definición.

Los tres componentes de la definición aportada por Kohli y Jaworski vienen a cubrir dos de los tres pilares que surgieron del análisis de la revisión literaria o "visión recibida": el pilar de enfoque al cliente y el de coordinación de marketing. En lo referente al tercer pilar (el de la rentabilidad) se le considera más como una consecuencia de la orientación

---

95 KOHLI y JAWORSKI, "Market orientation: the construct...", *cit.,* pp. 6 y ss.

al mercado que como un componente más[96]. Por ello, en el "constructo" presentado por Kohli y Jaworski no se recoge la medición del impacto de la rentabilidad en la orientación al mercado, al contrario de otros autores como Naver y Slater que sí lo hacen como veremos más adelante[97].

#### *2.5.3.3. Antecedentes, modificadores y consecuencias.*

Además de estos componentes, los antecedentes, modificadores y consecuencias, ejercen una influencia importante en el grado de orientación al mercado.

Se entiende por antecedentes de la orientación al mercado al conjunto de factores organizativos (y, por tanto, internos a la empresa) que favorecen o impiden el desarrollo de dicha filosofía empresarial[98].

Por otra parte, se conoce por factores moderadores al conjunto de contingencias o condiciones medioambientales (por tanto, externas a la empresa) que moderan (aumentan o disminuyen) la fuerza de la relación entre orientación al mercado y resultados empresariales[99].

Finalmente, las consecuencias son el resultado de la aplicación de la orientación al mercado en la empresa. Se pueden obtener dos tipos de

---

96 Además, en lo referente a la rentabilidad, la información obtenida por Jaworski y Kohli se reduce a su análisis de campo, ya que de la revisión literaria obtienen poca información al respecto.

97 Véase *infra* Capítulo II, *epígrafe* 2.5.4. Enfoque de Naver y Slater.

98 VARELA, J. A., GUTIERREZ, A., y ANTÓN, C., "La cultura de orientación al mercado y otros antecedentes seleccionados del rendimiento empresarial. Un contraste de metodologías", *Actas X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing,* septiembre 1998, Santander, pp. 137-155.

consecuencias: sobre los resultados económico-financieros y sobre los empleados.

Por lo que respecta a los resultados, no hay un consenso general sobre qué tipo de medida emplear; bien unas basadas en resultados financieros (ROI, ROA)[100]; otras en resultados operativos (nivel de ventas, tasa de crecimiento de ventas, cuota de mercado, retención de clientes) o finalmente, unas de eficacia de la organización (índices de beneficios y de cumplimiento de objetivos)[101]. En este sentido, algunos apuntan que la relación entre orientación al mercado y resultados financieros es indirecta, ya que la orientación al mercado redunda primero en mejoras de la calidad del producto, en el éxito en la innovación y en la lealtad de los clientes, lo que a su vez influye positivamente en los resultados financieros.

Por lo que respecta a consecuencias sobre los empleados, se producen efectos tales como sentimientos de orgullo por pertenencia a la empresa, satisfacción por el trabajo hecho, preocupación por el cliente, etc., todos ellos beneficiosos para la empresa.

Kohli y Jaworski fueron los primeros autores en estudiar de una manera exhaustiva los antecedentes, moderadores y consecuencias de la orientación al mercado en su conocido artículo de 1990[102] y más en

---

99 BELLO, POLO y VÁZQUEZ, *op. cit.,* pp. 193-194.

100 El ROI *(return on investment*) y el ROA *(return on assessts)* son ratios financieros de rendimiento sobre la inversión y rendimiento sobre activos habitualmente empleados en el análisis financiero y contable de empresas.

101 Véase a este respecto PELHAM, A. en "Mediating and moderating influences on the relationship between marketing orientation and performance", *Thesis in Business Administration*, The Pennsylvania State University, 1993.

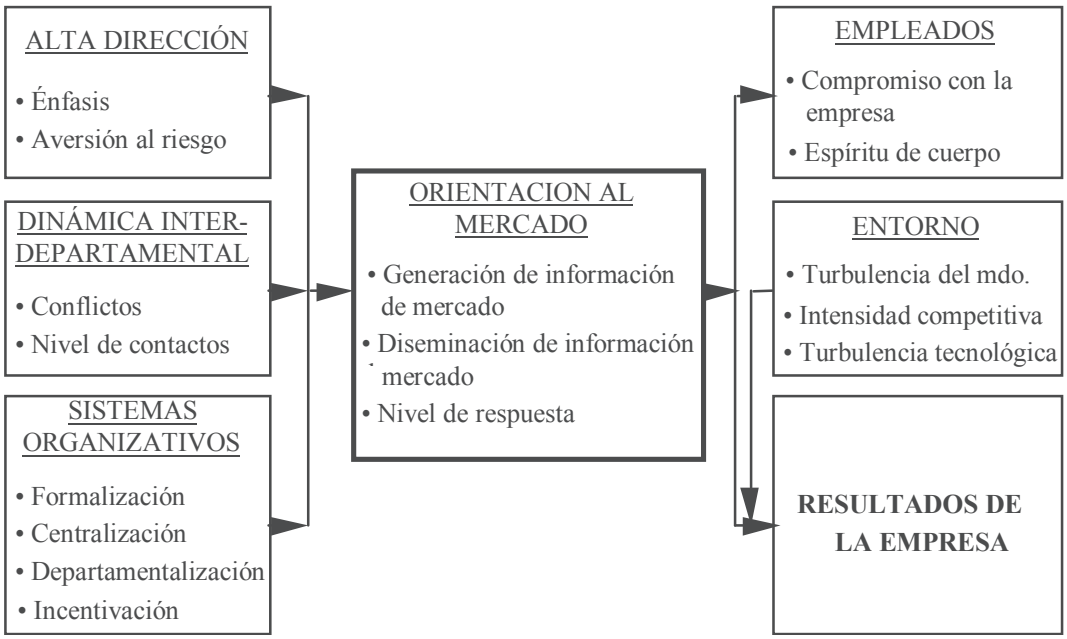
102 KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J., "Market orientation: The construct...", *cit.,* pp. 6 y ss.

adelante, en otro del año 1993[103] donde centran su análisis en los antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado. También merece mención el trabajo contemporáneo de Ruekert[104] que aborda el tema desde un punto de vista organizativo.

Kohli y Jaworski presentan el siguiente modelo de relaciones entre antecedentes, orientación al mercado y consecuencias que se recoge en la figura 6.

**Figura 6**

**Antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado[105]**




---

103 JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K., "Market orientation: Antecendents and consequences", *Journal of Marketing,* Vol. 57, Nº 78-79, Julio 1993, pp. 53-70.

104 RUEKERT, R. W., "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing,* Vol. 9., 1992, pp. 225-245.

105 JAWORSKI y KOHLI, "Market orientation: Antecedents...", *cit.,* p. 55.

La figura 6, en su parte izquierda, muestra una lista de antecedentes que influyen en la orientación al mercado, mientras que en su parte derecha presenta la relación entre la orientación al mercado, los factores moderadores de la misma y sus resultados. En cuanto a los factores moderadores se destacan los relativos al mercado, la competencia, y la tecnología.

Asimismo la tabla 1, recoge las relaciones presentadas en la figura 6 completando éstas con aportaciones de otros autores y especificando su efecto[106] positivo (+) o negativo (-) sobre la orientación al mercado. En esta tabla los antecedentes se agrupan en cuatro grupos: tres de ellos atribuibles a los autores Kohli y Jaworski y el cuarto a Ruekert. Igualmente la tabla 1 muestra en su parte inferior el detalle de los distintos grupos de factores moderadores actuando como potenciadores (+) o reductores (-) de la relación entre orientación del mercado y resultados.

#### *2.5.3.4. Otros estudios de Kohli y Jaworski.*

Finalmente, se ha de apuntar que los trabajos de estos autores no se circunscriben a los aquí analizados sino que éstos continuaron en su línea de investigación con trabajos posteriores entre los que cabe destacar los estudios de Kohli[107] *et al,* y Jaworski y Kohli[108].

---

106 Este efecto se recoge en la tabla 1 bajo la denominación Relación Hipotética (RH).

107 KHOLI, A. K., JAWORSKI, B. J. y KUMAR, A., "MARKOR: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research,* Vol. 30, November, 1993, pp. 467-477.

108 JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K., "Market orientation: Review, refinement and roadmap", *Journal of Marketing-Focused Management,* Vol. 1 No.1, 1996, pp. 119-135.

## Tabla 1

## Antecedentes y Moderadores de la Orientación al Mercado[109]

| Antecedentes | | | |
|---|---|---|---|
| Equipo directivo. | RH (*) | Estructura o sistemas organizativos | RH |
| Compromiso con la orientación al mercado | + | Formalización | - |
| Grado de aversión al riesgo | - | Centralización | - |
| Formación y procedencia | + | Departamentalización | - |
| Actitud hacia el cambio de los directivos | + | Tamaño de la organización | ? |
| Estilos de dirección (líder) | + | Comportamiento político (interés propio) | - |
| Dinámica interdepartamental | RH | Procesos organizativos | RH |
| Conflicto interdepartamental | - | Reclutamiento y selección del personal | + |
| Conexión y contactos interdepartamentales | + | Entrenamiento y formación del personal | + |
| | | Recompensa y motivación del personal | + |

| Moderadores | | | |
|---|---|---|---|
| Factores relativos al mercado | RH | Factores relativos a la competencia | RH |
| Turbulencia del mercado (incertidumbre) | + | Concentración de la competencia | + |
| Poder del comprador | - ó + | Hostilidad o intensidad competitiva | + |
| Tipo de cliente | - ó + | - Facilidad de entrada al mercado | + |
| - Industrial | - | - Múltiples segmentos de clientes | + |
| - Consumo | + | - Barreras a la movilidad inestables | + |
| Sector de actividad (componente tecnol.) | - | Costes empresa en relación a competencia | + |
| Situación general económica (expansión) | - ó + | - Posibilidad de estrategia diferenciadora | + |
| Factores relativos a la tecnología | RH | | |
| Turbulencia tecnológica | - | | |

*(*)Relación Hipotética: RH.*

---

109 BELLO, POLO y VÁZQUEZ, *op. cit.,* p. 206, siguiendo a KOHLI y JAWORSKI, "Market Orientation:..., *cit.*; JAWORSKI y KOHLI, "Market Orientation: Antecedents...", *cit.,*; RUEKERT, R. W., "Developing...", *cit.*

### 2.5.4. El Enfoque de Naver y Slater

#### *2.5.4.1. Concepto y componentes de la orientación al mercado.*

Una segunda definición operativa ampliamente difundida sobre orientación al mercado es la presentada por Naver y Slater[110]. Esta coincide en el tiempo[111] con la presentada por Kohli y Jaworski en 1990.

Naver y Slater desarrollan una construcción conceptual que igualmente permite la medición del grado de orientación al mercado en una empresa. A diferencia de los anteriores, estos extienden su estudio más allá de la medición del grado de orientación entrando en el análisis de la relación entre orientación al mercado y rentabilidad del negocio.

En lo referente a la metodología de investigación, estos autores parten de una revisión de la literatura para desarrollar su definición, al modo que lo hicieron sus compañeros Kohli y Jaworski. Igualmente, el propósito es la creación de una definición operativa y su posterior validación estadística que sirva para construir una medida del grado de orientación al mercado y su relación con la rentabilidad empresarial.

Naver y Slater, tras su revisión de la literatura, concluyen que la orientación al mercado consiste en tres componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; así como dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo y rentabilidad que pueden ser

---

110 NAVER y SLATER, "The effect of …", *cit.*, pp. 20-35.

111 Ambos artículos el de Kohli y Jaworski así como el de Naver y Slater, fueron publicados en sendos números la revista Journal of Marketing de Abril y Octubre de 1990 respectivamente.

medidos con un alto grado de fidelidad. Su definición queda establecida de la siguiente forma:

> Se establece que la orientación al mercado es una construcción ("constructo") de una sola dimensión consistente en tres componentes de comportamiento empresarial: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, y dos criterios de decisión empresarial: enfoque a largo plazo y/u objetivo de rentabilidad, y que, además, tanto los componentes como los criterios pueden ser medidos con un grado alto de fiabilidad en una escala de múltiples ítems.[112]

Posteriormente, Naver y Slater contrastan esta definición operativa con un estudio empírico en 140 unidades estratégicas de negocio (UEN[113]) de una corporación de empresas del sector forestal. Los resultados de la investigación mostraron la existencia de una gran base de soporte para la validez del modelo anteriormente descrito. Es decir, existe evidencia de una relación de los tres componentes entre sí, así como de su nivel equiparable. No obstante, los criterios de decisión a largo plazo (enfoque y beneficio) no mostraron una validez al nivel de los otros tres componentes de la orientación al mercado[114].

Según Naver y Slater, se trata de una definición operativa de una sola dimensión ya que los tres componentes y los dos criterios de decisión están

---

112 NAVER y SLATER, "The effect... ", *cit.,* p. 22. Se enviaron 440 cuestionarios a la alta dirección obteniendo una respuesta del 84% que es considerablemente alta al obedecer al interés por el estudio de los altos directivos de la corporación.

113 De acuerdo con AAKER, D.A., *Strategic market management,* 2ª, Ed. John Wiley & Sons Inc., Nueva York, 1988, p. 33, una UEN (en inglés SBU: *strategic business unit*) es una unidad organizativa con una definida estrategia de negocios y un director con responsabilidad sobre ventas y beneficios.

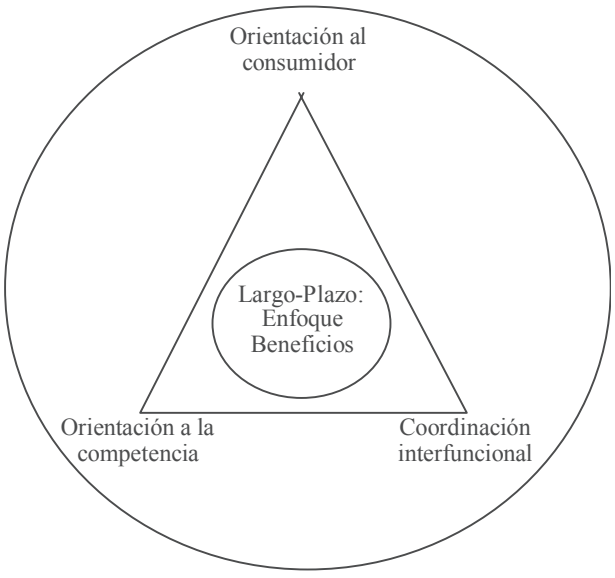
114 HARRIS, L. H. y PIERCY, N. F., en su artículo "Market orientation is free: the real cost of becoming market-led", *Management Decision,* Vol. 35, No. 1, 1997, p. 34.

conceptualmente muy relacionados, dado que, para que una empresa maximize sus beneficios a largo plazo, debe buscar continuamente la creación de un valor superior para el cliente objetivo; y si se quiere crear un valor superior para el cliente, la empresa debe estar orientada al consumidor y a la competencia así como interfuncionalmente coordinada.

El análisis que llevaron a cabo Naver y Slater se presenta en la figura 7 recogiendo en sus vértices a los tres componentes de la orientación al mercado por medio de un triángulo equilátero mostrando así que todos ellos tienen la misma importancia. Este triángulo tiene, a su vez, un círculo concéntrico donde se expresan los dos criterios de decisión a largo plazo: la rentabilidad y el enfoque.

**Figura 7**

**Orientación al mercado: Componentes**[115]




115 NAVER y SLATER, "The effect …", *cit.,* p. 23.

Comparando estos componentes con los aportados por Kohli y Jaworski, encontramos grandes similitudes. Los tres componentes de orientación al mercado mencionados por Naver y Slater comprenden actividades de adquisición de información de mercado, de su diseminación y coordinación en la creación de valor para el cliente, que resultan formar parte de los pilares de la orientación al mercado según Kohli y Jaworski. Así, la orientación al mercado y la orientación a la competencia incluyen actividades referentes a la adquisición de información sobre compradores y competidores en el mercado objetivo, y de su difusión por toda la empresa. Por otro lado, el tercer componente de coordinación interfuncional comprende los esfuerzos coordinados que van más allá del departamento de marketing y que crean un valor superior para el cliente.

#### *2.5.4.2. Criterios de decisión.*

Naver y Slater denominan criterios de decisión a dos de los elementos de su definición operativa; la orientación a largo plazo y los beneficios, para distinguirlos de los componentes a los que atribuyen un carácter diferente.

La revisión de la literatura que llevan a cabo Naver y Slater sugiere que la orientación al mercado tiene, primeramente, un enfoque a largo plazo, tanto en relación con los beneficios como a la hora de implementar cada uno de los tres componentes de la orientación al mercado. Conviene señalar que en la revisión de la literatura, tanto estos autores como Kohli y Jaworski, consideraron la rentabilidad como un componente de la orientación al mercado. Pero a la hora de contrastar estos hallazgos con los provenientes de su estudio de campo, encontraron que la rentabilidad era una consecuencia y no un componente de la orientación al mercado. En este sentido Naver y Slater toman una posición ecléctica manteniendo la postura de que “sí bien conceptualmente la rentabilidad está relacionada

muy de cerca con la orientación al mercado, resulta más apropiado percibirla como un objetivo empresarial". De esta manera, la rentabilidad y el enfoque a largo plazo se separan de los tres componentes descritos considerándolos más bien como criterios de decisión.

#### *2.5.4.3. Efectos moderadores.*

Al igual que Kohli y Jaworski, Naver y Slater también aportan unos efectos moderadores que obtienen de la revisión literaria sobre estrategia de marketing y organización industrial. Se trata de ocho variables moderadoras que afectan a los resultados de la empresa pudiendo éstas dividir en dos grupos: Un grupo de variables que se establece en el ámbito de empresa y el otro que lo hace en el ámbito de mercado[116] al modo que lo hicieran Boal y Bryson[117]. Estos efectos moderadores se presentan en la Figura 8.

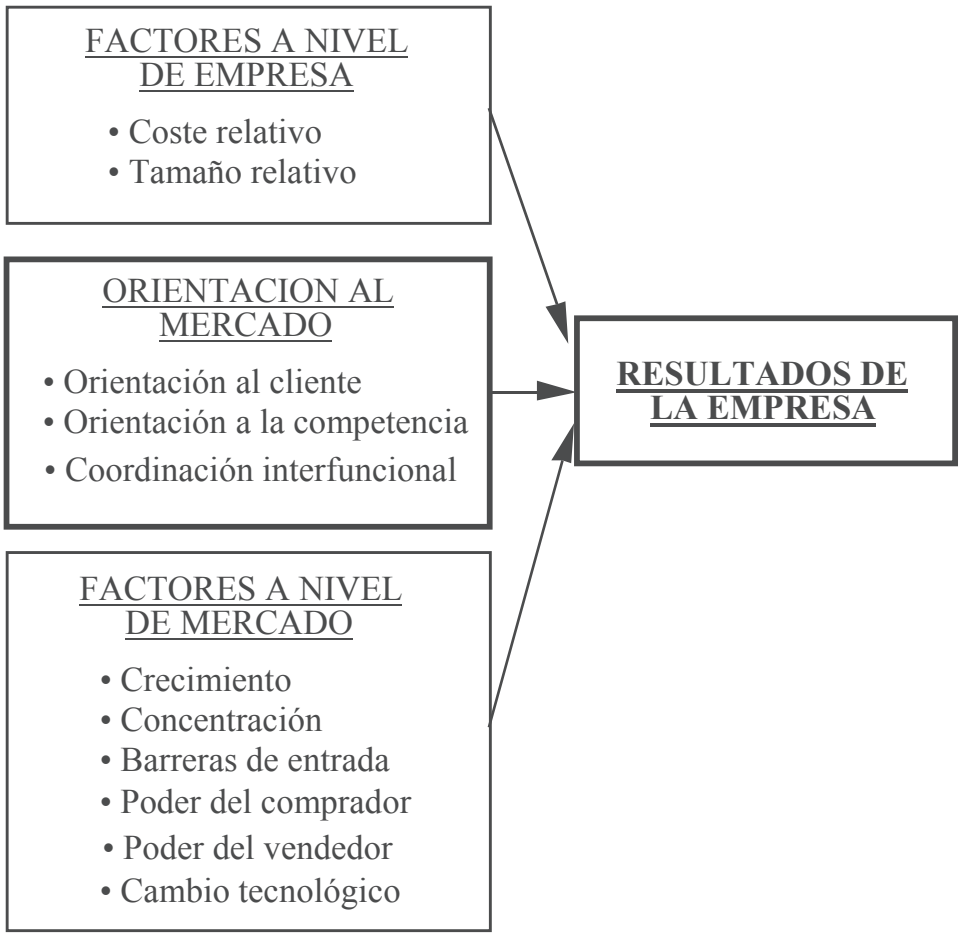
---

116 Las variables a nivel de mercado son derivadas en gran medida de Porter y su teoría de las cinco fuerzas. Véase PORTER, M., *op. cit.*, pp. 3-29.

117 BOAL, K. B. y BRYSON, J. M., "Representation, testing, and policy implications of planning processes", *Strategic Management Journal*, 8, may-june 1987, pp. 211-231.

**Figura 8**

**Los efectos de la orientación al mercado sobre los resultados de la empresa**[118]




118 BOAL y BRYSON en NAVER y SLATER (ed.), "The effect…", *cit.,* p. 29.

#### *2.5.4.4. Efectos de la orientación al mercado sobre resultados.*

Naver y Slater fueron los primeros en validar empíricamente[119] la relación entre orientación al mercado y resultados después de que por más de tres décadas se aceptase la relación sin más. En su estudio publicado en 1990 hacen una doble aportación: primeramente aportan una herramienta válida para medir la orientación al mercado y posteriormente analizan su efecto sobre la rentabilidad del negocio.

En lo referente a la relación entre el grado de orientación al mercado (previamente medido) y la rentabilidad del negocio, Naver y Slater encontraron evidencia de una fuerte relación entre orientación al mercado y resultados, una vez llevado a cabo los ajustes correspondientes por los efectos moderadores en el ámbito de mercado y en el ámbito de empresa.

Como resumen del estudio de campo llevado a cabo por Naver y Slater se puede concluir que los resultados obtenidos son consistentes con las intuiciones y expectativas de los estudiosos del marketing de las tres décadas anteriores. Corroborándose, además, la existencia de una importante relación entre orientación al mercado y rentabilidad.

#### *2.5.4.5. Otros estudios de Naver y Slater.*

Al igual que Kohli y Jaworski, Naver y Slater continuaron también con su labor investigadora en el mismo campo con posteriores estudios al aquí presentado que representaban refinamientos de sus trabajos originales

---

[119] El estudio de JAWORSKI y KHOLI, "Market orientation: The concept...", *cit,* 1990, es un poco anterior (abril 1990) dentro del mismo año, pero su carácter es teórico y no empírico como el referido de NAVER y SLATER (octubre 1990).

entre los que cabe destacar los artículos de Slater y Naver[120], y Naver *et al.*[121].

#### *2.5.4.6. Otros estudios sobre orientación al mercado.*

Aparte de los anteriores enfoques presentados, se han llevado a cabo otros estudios sobre orientación al mercado tanto con carácter de precedentes como de continuadores de sus líneas de pensamiento.

Así, como antecedentes de los enfoques de Kohli y Jaworski, y de Naver y Slater, se pueden mencionar aquellos trabajos que tratan de explicar y delimitar el concepto de marketing y, por ende, el de orientación al mercado como son los de: Togensen[122], Hahn[123] y Shapiro[124].

Otros autores dedican su atención a estudios sobre la evolución y perspectivas del marketing como son: Barksdale[125], Webster[126], Varadarajan[127], Piercy[128], Ortega[129], y McGee y Spiro[130].

---

120 SLATER, S. F. y NAVER, J. C., "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing,* Vol. 58, January 1994, pp. 46-55.

121 NAVER, J. C., SLATER, F. S., y TIETJE, B., "Creating a market orientation", *Journal of Marketing-Focused Management,* Vol. 2 No.2, 1998, pp. 241-255.

122 TOGENSEN, A. A., "The switch from a sales to a marketing concept", *Marketing Series,* Vol. 96, American Marketing Association Inc., Nueva York, NY, 1956, pp. 26-37.

123 HAHN, A. R., "The marketing concept: a major change in management thinking?", *Sales Management,* 10 November 1957, pp. 64-75.

124 SHAPIRO, B. P., "What the hell is market oriented", *cit .,* pp. 119-25.

125 BARKSDALE, H. C. y DARDEN, B., "Marketers´ attitudes towards the marketing concept", *cit.,* pp. 29-36.

126 WEBSTER, F. E., "Top management´s concerns about marketing issues for the 1980s", *Journal of Marketing,* Vol. 45, Summer 1981, pp. 9-16.

Otro grupo importante de autores se preocupan por la implantación del concepto de orientación al mercado como Hollister[131], Felton[132], Hise[133], McNamara[134], McDaniel[135], Barceló[136], Hooley, Lynch y Shepherd[137] y finalmente, Piercy[138].

---

127 VARANDARAJAN, P., *The marketing concept: Perspectives and viewpoints*, Texas A&M University, College Station, TX, 1981.

128 PIERCY, N. F., The role and function of the marketing executive and the marketing department", *Journal of Marketing Management,* Vol. 1 No. 3, 1986, pp. 265-290.

129 ORTEGA, E., "La función de marketing en las empresas industriales españolas. Modelo para la determinación de índices provinciales de capacidad adquisitiva para productos industriales", Tesis Doctoral, *Universidad Complutense de Madrid*, curso 1977/78, Unesco 531105.

130 McGEE, L. W. y SPIRO, R. L., "The marketing concept in perspective", *Business Horizons,* Vol. 31 No.3, May/June 1988, pp. 40-45.

131 HOLLISTER, J., "Marketing behavior of small and medium firms in The Netherlands" (Delft: RVB), unpublished research report.

132 FELTON, *op. cit.,* pp. 55-65.

133 HISE, R. J., "Have manufacturing companies adopted the marketing concept", *Journal of Marketing,* Vol. 29, July 1965, pp. 50-57.

134 McNAMARA, *op. cit.*, pp. 50-57.

135 McDANIEL, S. W. y HISE, R. T., "Have CEOs adopted the marketing concept?", *Journal of Marketing,* Vol. 29, July 1883, pp. 9-12.

136 BARCELÓ, C., "La implantación del marketing en España", Tesis Doctoral, *Universidad de Barcelona,* curso 1984/85, Unesco 531105.

137 HOOLEY, J. G., LYNCH, J. E. y SHEPHERD, J., "The marketing concept: putting the theory into practice", *European Journal of Marketing,* Vol. 24 No. 9, 1984, pp. 7-23.

138 PIERCY, N. F., "Marketing concepts and actions: implementing market-led strategic change", *International Journal of Bank Marketing,* Vol. 7 No.4, 1989; "The role of the marketing department in UK retailing organizations", *International Journal of Retailing,* Vol. 4. No.2, 1989, pp. 44.65; PIERCY *et al.*, "Marketing organisation in the UK financial service industry", *International Journal of Retailing,* Vol. 4. No.2, 1989, pp. 44-65.

Con posterioridad a fecha de los enfoques originales de Kohli y Jaworski y de Naver y Slater, surge una mayor proliferación de estudios entre los que están estudios de aplicación de la orientación al mercado a los distintos contextos (industrias, países, etc.) entre los que cabe mencionar los de Piercy[139], Deshpandé, Farley y Webster[140], Liu[141], Llonch, J. [142], Dalgic[143], y Dalgic y Gazi[144].

Finalmente, hay autores que se siguen preocupando por el futuro del marketing, así como de su implantación como filosofía conductora empresarial. A este respecto se han de mencionar los estudios de Day[145]

---

139 PIERCY, N. F., *Marked-led Strategic Change,* Butterworth-Heinemann, 1992, Oxford, U.K.

140 DESPHANDE, R.; FARLEY, J. U. y WEBSTERS, F. E., "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing,* Vol. 57, 1993, pp. 22-37.

141 LIU, H., "Market orientation and firm size: An empirical examination in UK firms", *European Journal of Marketing,* Vol. 29, No. 1, 1995, pp. 57-71.

142 LLONCH, J., "¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?", *Esic Market,* julio-septiembre, 1996, pp. 59-79.

143 DALGIC, *op. cit.,* pp. 45-60.

144 DALGIC, T. y GAZI, "A privatization and market orientation: the case of Turkish cement companies", *Journal of International Marketing,* 1998, pp. 47-53.

145 DAY, "The capabilities...", *cit.,* pp. 37-52.

Brady y Davis[146], Denison y McDonald[147], Varela, Gutiérrez y Antón[148], y Bello, Polo, y Vázquez[149].

146 BRADY, J y DAVIS, I, "Marketing in transition: marketing´s mid-life crisis", *The McKinsey Quarterly,* No. 2, 1993, pp.17-28.

147 DENISON, T. y McDONALD, M. "The role of marketing past, present and future", *cit.,* pp. 54-78.

148 VARELA, J.A.; GUTIERREZ, A. y ANTÓN, C., *op. cit.*, pp. 135-143.

149 BELLO, POLO y VÁZQUEZ, *op. cit.,* pp. 190-211.

# 3. LA MEDICIÓN DEL GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO: LAS DISTINTAS ESCALAS

## 3.1. Principales escalas de medición del grado de orientación al mercado.

La medición de la orientación al mercado es el paso siguiente al establecimiento de la definición operativa que, por su importancia, se ha querido presentar en un epígrafe aparte. Esta medición se lleva a cabo por medio de escalas de entre las cuales presentaremos aquí las más conocidas.

## 3.2. Escala MKTOR de Naver y Slater (1990)

Cronológicamente fue la primera escala en ser presentada. Consta de 15 ítems con los que Naver y Slater miden los 3 componentes de la orientación al mercado recogidos en su definición de orientación al mercado (*i.e.:* orientación al cliente, orientación a la competencia y interdependencia funcional).

Esta escala, que en abreviatura se conoce con la denominación MKTOR, se presenta a continuación en la tabla 2. Naver y Slater usan esta escala de 15 ítems sobre orientación al mercado en combinación con otra de 9 ítems[150] sobre resultados para medir primeramente el grado de orientación y posteriormente su relación con los resultados de la empresa.

**Tabla 2**

---

150 Estos autores añaden la anterior escala de medida de la orientación al mercado expuesta en la tabla 2 un grupo de 9 hipótesis (ítems) que relacionan el grado de orientación con la rentabilidad del negocio. Para más información sobre esta otra escala de 9 ítems véase NAVER y SLATER, "The effect…", *cit.,* pp. 29 y ss.

## Escala MKTOR[151]

1. El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio respecto a la estrategia de los competidores.
2. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes.
3. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa.
4. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.
5. Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan nuestros clientes actuales y potenciales.
6. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales.
7. Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.
8. Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo.
9. Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.
10. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.
11. Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta.
12. La dirección regularmente discute las fortalezas/estrategias de los competidores.
13. Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente.
14. Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva.
15. Compartimos recursos con otras unidades de negocio.

---

151 Escala traducida y elaborada por BELLO, POLO Y VÁZQUEZ, en "Recientes …", *cit.*, p. 206, a partir de NAVER y SLATER, "The effect …", *cit.*, pp. 20-35.

### 3.3. Escala MARKOR de Kohli, Jaworski y Kumar (1993)

La escala de Kohli, Jaworski y Kumar[152] fue la segunda escala en aparecer basándose en los trabajos previos de Kohli y Jaworski de 1990[153] y 1993[154] donde se llevó a cabo todo el desarrollo teórico, construcción y validación de hipótesis. Es, por tanto, una escala muy elaborada y contrastada, por lo que es posible que sea la más empleada. MARKOR (*marketing orientation*) que es el nombre por el que se conoce a esta escala, consta de 20 ítems[155] en su versión reducida que miden los tres componentes de la orientación al mercado ya mencionados. La escala fue validada por medio de una encuesta dirigida a directivos de marketing y de otras áreas funcionales de un total de 222 unidades estratégicas de negocio, y se presenta a continuación en la tabla 3.

Al igual que en la anterior escala, los autores de esta escala de 20 ítems usan en su combinación otra de 5 ítems[156] para medir la relación del grado de orientación con los resultados.

---

152 KOHLI, JAWORSKI y KUMAR, "MARKOR: A measure…", *cit*.

153 KOHLI y JAWORSKI, "Market orientation: the construct…", *cit.*

154 JAWORSKI y KOHLI, "Market orientation: Antecedents…", *cit.*

155 Los autores KHOLI; JAWORSKI Y KUMAR, *op. cit.,* partieron originariamente de 32 ítems de los que sólo mostraron validez 20.

156 Estos autores, al igual que Naver y Slater, incluyen junto a la anterior escala de medida de la orientación al mercado un grupo de 5 hipótesis (ítems) para relacionar el grado de orientación con la rentabilidad del negocio. Para más información sobre esta otra escala de 5 ítems véase KOHLI, JAWORSKI y KUMAR, "MARKOR…", *cit.,* pp. 467 y ss.

## Tabla 3

## Escala MARKOR[157]

GENERACION DE INFORMACION SOBRE EL MERCADO

1. Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos/servicios necesitarán en un futuro
2. Se utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de mdo.
3. Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes
4. Contactamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad nuestros productos y servicios.
5. La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación)
6. Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.

DISEMINACION DE LA INFORMACION EN LA EMPRESA

1. Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.
2. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales.
3. Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto período de tiempo.
4. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular.
5. Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.

CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA

1. Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios en precio de la competencia.
2. No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos de clientes.
3. Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.
4. Las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuesta a cambios del entorno.
5. Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.
6. Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales.
7. Se sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los productos de la empresa.
8. La empresa dispone de forma explícita/formal de un plan de marketing a largo plazo, junto con planes anuales que lo detallan.
9. Si el cliente desea modificar el producto los departamentos implicados procuran satisfacerle.

---

157 Escala traducida y elaborada BELLO, POLO Y VÁZQUEZ, *op. cit.,* p. 207, a partir de JAWORSKI, KOHLI y KURMAN, "MARKOR: A measure…", *cit*.

### 3.4. Escala de Desphandé y Farley

La escala de Desphandé y Farley[158] resulta de la combinación de tres escalas anteriores refundidas en una que recoge, más simplificadamente, lo mejor de las anteriores. Esta escala consta de tan sólo 10 ítems que obtienen aplicando un análisis factorial a los 44 ítems de tres escalas previas: 15 ítems de la escala de Naver y Slater; 20 ítems de la de Kohli, Jaworski y Kumar; y 9 de una previa suya. Análisis que les permite reducir la anterior lista a 10 ítems. Esta escala se presenta a continuación.

**Tabla 4**

**Escala de Desphandé y Farley[159]**

| | |
|---|---|
| **1.** | Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción del cliente. |
| **2.** | Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes |
| **3.** | Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales. |
| **4.** | Nuestra estrategia, dirigida a obtener una ventaja competitiva, está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes. |
| **5.** | Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente. |
| **6.** | Medimos de forma rutinaria y regular el servicio al cliente. |
| **7.** | Estamos más orientados a los clientes que nuestros competidores. |
| **8.** | Pensamos que este negocio existe principalmente para servir a nuestros clientes. |
| **9.** | Contactamos con los clientes finales al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios. |
| **10.** | Datos sobre la satisfacción del cliente son difundidos a todos los niveles en cada unidad de negocio sobre una base regular. |

---

158 DESPHANDE, R. y FARLEY, J. U., "Understanding market orientation: A prospective designed meta-analysis of three market orientation scales", *Working Paper Marketing Science Institute,* Report 1996, pp. 96-125; "Measuring market orientation: Generalization and synthesis", *Journal of Market-Focused Management,* 1998, Vol. 2, No. 3, pp. 213-232.

159 Escala traducida y elaborada por BELLO, POLO Y VÁZQUEZ, *op. cit.,* p. 207, a partir de DESPHANDE y FARLEY, "Understanding…", *cit.,* pp. 96-125.

### 3.5. Escalas adaptadas.

A la hora de aplicar escalas de medición, los investigadores de la orientación al mercado se han encontrado con la necesidad de adaptarlas en mayor o menor medida al caso particular. Por tanto, no existe una escala polivalente única que sirva perfectamente a todos los propósitos de medición de la orientación al mercado.

Sin ir más lejos, de las tres escalas aquí presentadas, las dos primeras son ejemplos de las que se podrían considerar como originales mientras la tercera, sin ser una adaptación de las anteriores en su sentido literal, sí resulta de una síntesis de éstas y otra previa.

En lo referente a la adaptación de escalas a diferentes contextos (países, sectores, tipos y tamaños de empresas) es de interés el trabajo llevado a cabo por Gray, Matear, Boshoff y Matheson[160] donde se aborda la posibilidad de crear un "modelo generalizable" de orientación al mercado.

Estos autores opinan que la causa del escaso éxito en la aplicación de estas escalas se debe a la falta de un modelo generalizado de orientación al mercado. Por lo tanto, a falta de un modelo generalizable, proponen un método de medición partiendo de la combinación de los dos más conocidos (Jaworski-Kohli y el de Naver-Slater) y que posteriormente se adapte al caso particular. En su caso lo hacen para una multindustria y para un país concreto que es Nueva Zelanda.

Por tanto, mientras no se desarrolle una escala generalizable de medición del grado de orientación al mercado, habrá que trabajar en

---

160 GRAY, B.; MATEAR, S; BOSHOFF, C.; MATHESON, P., "Developing a better measure of maket orientation", *European Journal of Marketing,* Vol. 32, No. 9, 1998, pp. 884-903.

adaptaciones de los existentes planteando medidas de fiabilidad y validez de los mismos. Esto implica: primero, la adaptación de una o varias escalas al caso concreto incluyendo los ítems que recojan las particularidades pertinentes y eliminando los de menor significación; segundo, la validación estadística de la escala; y tercero, la validación empírica de la escala.

### 3.6. Estudios de aplicaciones de escalas de orientación al mercado.

A raíz de la aparición de las escalas anteriormente expuestas distintos autores se dedican a estudiar este mismo campo. La mayoría de sus trabajos son bien validaciones de escalas originales como el estudio de Siguaw y Diamantopoulos[161], bien adaptaciones de éstas al caso concreto de cada estudio como las de Harris[162], Lado, Maydeu-Olivares y Rivera[163], Gray[164] *et al*., y Siguaw, Simpson y Balear[165].

Algunos autores tocan también temas colaterales como son los efectos de factores moderadores en el grado de orientación al mercado o la relación

---

161 SIGUAW, J. y DIAMANTOPOULOS, A., "Measuring market orientation: some evidence on Naver and Slater´s three component scale", *Journal of Strategic Marketing,* Vol. 3. No. 2, 1995, pp. 77-88.

162 HARRIS, L. C., "Barriers to market orientation: The view from the shopfloor", *Marketing Intelligence & Planning,* Vol. 16, No. 3, 1988, pp. 221-228.

163 LADO, N.; MAYDEU-OLIVARES, A.; y RIVERA, J., "Measuring market orientation in several populations. A structural equations model", *European Journal of Marketing,* Vol. 32, No. 1/2, 1998, pp. 23-39.

164 GRAY, MATEAR, BOSHOFF, y MATHENSON, *op. cit*., pp. 884-903.

165 SIGUAW, J., SIMPSON, P. M, y BALEAR, T. L., "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective", *Journal of Marketing,* Vol. 62, July 1998, pp. 99-111.

de ésta con los resultados empresariales. Así están los estudios de Llonch[166], Lado[167], Pelham y Wilson[168], y Hung y Ellis[169].

Finalmente, conviene apuntar que muchos de los casos que se exponen recogen la relación del grado de orientación al mercado con la rentabilidad empresarial quizás por la facilidad de obtención de información sobre ambos aspectos conjuntamente[170].

---

166 LLONCH, J., "La orientación al mercado y sus efectos en los resultados de la empresa", Tesis Doctoral*, Universidad Autónoma de Barcelona,* curso 1992/93. Unesco 531105.

167 LADO, N., "Tipos estratégicos: orientación al mercado y resultados económicos", *Universidad Autónoma de Madrid,* Tesis doctoral presentada el curso 1995/96, Unesco 531106.

168 PELHAM, A. M. y WILSON, D. T., "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vo. 24, No.1, 1996, pp. 27-43.

169 HUNG NGAI, J. C. y ELLIS, P., "Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong", *International Marketing Review,* Vol. 15 No. 2, 1998, pp. 119-139.

170 Muchos de los autores que investigan el grado de orientación al mercado, pasan a continuación a medir su relación con la rentabilidad empresarial. Esto obedece a diversas razones aunque el hecho de que suponga cierta comodidad el incluir solamente 7 o 9 preguntas más en el cuestionario, junto con el de que la información así obtenida suponga un importante valor añadido al estudio, parecen ser razones suficientes que han animado a los investigadores a llevarlos a cabo conjuntamente.

## 4. CONSIDERACIONES FINALES.

La orientación al mercado, entendida como la implantación de la filosofía de marketing, es hoy un tema de gran interés por constituir la base que permite a las empresas desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el actual entorno competitivo.

A pesar de ser conocida su importancia desde hace varias décadas, la orientación al mercado no ha sido objeto de estudios empíricos hasta los años 1990. La literatura anterior había abundado en teorías y preceptos sobre orientación al mercado, aceptados sin más y que se basaban en experiencias, análisis de literatura y suposiciones; pero, con ausencia de métodos de medición y escasez de teoría contrastada con estudios empíricos.

La complejidad del tema y la falta de estudios empíricos, lleva a la conclusión de que uno de los conceptos más importantes de la literatura empresarial occidental ha estado siendo usado sin llegarse a comprender propiamente por parte de hombres de negocios y expertos de marketing.

Esta deficiencia conceptual y empírica dio lugar a que autores como Kohli-Jaworski, y Naver-Slater concluyeran casi simultáneamente en 1990 sobre la necesidad de ofrecer una base conceptual operativa y unos instrumentos de medida del grado de orientación al mercado y sus efectos sobre la rentabilidad empresarial. El trabajo de estos autores ha dado lugar a escalas ampliamente aceptadas.

Por otro lado, conviene señalar que no existe una escala única polivalente, ya que en muchas ocasiones es necesaria la adaptación de las ya existentes a las circunstancias particulares del caso.

Si lo que parece ser cierto lo es, como es la existencia de una relación positiva entre orientación al mercado y resultados empresariales, el mensaje

para los hombres de empresa es claro: "La necesidad de adoptar una filosofía de orientación al mercado en la empresa" por medio de la implantación de la filosofía de marketing.

Si la implantación de la filosofía de marketing es una necesidad imperante para la supervivencia empresarial, lo más probable es que esta implantación requiera una nueva estructura organizativa que la soporte, como bien se vio en el Capítulo I[171]. El estudio de esta nueva problemática que ahora se abre será objeto del siguiente capítulo de este trabajo denominado: La orientación al mercado a través de la estructura del organigrama de marketing.

---

171 Véase *supra* Capítulo I, *epígrafe* 2, donde se observó que a cada cambio en la filosofía de marketing le había acompañado un tipo de organización diferente.

# CAPITULO III

# LA ORIENTACIÓN AL MERCADO A TRAVÉS DE LA ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA DE MARKETING

## 1. INTRODUCCIÓN

Como ya se presentó en el capítulo primero de este trabajo, el análisis y medición de la orientación al mercado ha seguido dos tendencias principales en su reciente historia. Por un lado, está la tendencia seguida por el grupo de autores que analizan la orientación al mercado en la empresa desde la perspectiva de microentorno cuyas medidas fueron ya objeto de estudio y presentación en el capítulo anterior[172] y por otro lado, están los autores denominados "clásicos o del macroentorno[173]", como Stanton y Kotler que han analizado la orientación al mercado, viendo su reflejo en la manera en que ésta se expresa a través de la estructura de la empresa.

En este estudio se partirá del trabajo de estos autores clásicos que, al contrario de los anteriores, no persiguen una exhaustiva medida de la orientación al mercado sino que se basan en la idea de que la estructura organizativa refleja la orientación empresarial. Así, una empresa con filosofía de producción tendrá un departamento de fabricación muy importante en el que se tomen la mayoría de las decisiones sobre el producto. Por el contrario, si la empresa tiene filosofía de marketing el propio departamento de marketing tendrá mayor importancia que en caso anterior.

En definitiva, los autores clásicos, al contrario que los anteriores, se centran en mostrar la asociación entre un tipo particular de estructura

---

172 Véase *supra* Capítulo II, *epígrafe* 2 de La medición de la orientación al mercado: Las distintas escalas.

organizativa y una determinada etapa de evolución de la filosofía empresarial.

En lo referente a la difusión de las teorías de unos y otros debe destacarse que el grupo de autores del microentorno ha tenido una influencia importante a partir de la década de los 90 y la aplicación de sus escalas ha encontrado numerosos seguidores entre la mayoría de los investigadores de la orientación al mercado.

Por lo que respecta a los clásicos, conviene decir que sus postulados no han encontrado una continuidad investigadora al nivel de la de los anteriores del microentorno, pese a que éstos fueran los que históricamente comenzaran por preocuparse por la evolución de la filosofía de marketing y su implantación. Así, estos autores no han contado con un grupo de seguidores que aplicasen, desarrollasen o contrastasen empíricamente sus postulados en la misma medida que los anteriores. Una notable excepción a esta afirmación es el estudio de Workman, Homburg y Gruner, estudio que será objeto de un detallado análisis en el apartado de estudios empíricos sobre orientación al mercado[174]. Entre las razones que hayan podido motivar que esta segunda metodología haya sido menos utilizada están la mayor dificultad en la obtención de información organizativa de empresas, así como la consiguiente capacidad de abstracción necesaria para su interpretación[175]. Finalmente, otra razón que quizás también explique la

---

173 Para una mayor información sobre este grupo de autores véase Capítulo I, *epígrafe* 3.3 de Evolución del término de marketing en cuanto a filosofía y organización.

174 Véase *infra* en este mismo capítulo, *epígrafe* 3.2.

175 Existe una mayor dificultad de obtención de información organizativa ya que algunas empresas mantienen su organigrama con cierto secretismo; en cuanto a la interpretación requiere cierto nivel de conocimientos de marketing y

escasez de discípulos de esta metodología ha sido la falta de un modelo de medición *ad hoc* que facilite su estudio.

Por tanto, en este capítulo se van a presentar las bases teóricas para el desarrollo de un modelo de medición en función de los organigramas a partir de una revisión bibliográfica de los autores del macroentorno, así como de los autores en organización de empresas que vienen a dar una confirmación desde su campo a los postulados de los anteriores.

Para ello, se comenzará con la presentación de los estudios teóricos de los autores clásicos para, a continuación exponer algunos ejemplos de estudios empíricos y que aportan un importante contraste práctico a la misma. A continuación, se presentarán las bases teóricas organizativas que se obtienen del pensamiento de diversos autores en el campo de la organización de empresas y que son de aplicación directa al modelo en cuestión.

---

organizativos. Al contrario, las metodologías de los autores del "microentorno" se basaban en entrevistas con los directivos de empresas a los que pedían su opinión.

# 2. TEORÍA DE LA EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE MARKETING BASADA EN EL ANÁLISIS DE LOS ORGANIGRAMAS.

## 2.1. Introducción

El estudio de la evolución de la orientación de la empresa, a través del análisis de los organigramas, se debe a los mencionados autores clásicos que lo han desarrollado a partir de los primeros estudios de Stanton[176].

Estos autores distinguen fundamentalmente dos aspectos organizativos interrelacionados entre sí. Por un lado, la evolución de la organización del departamento de marketing[177] dentro del organigrama general de la empresa que se va a estudiar en el *epígrafe* 2.2. Por el otro, la evolución de la estructura organizativa del departamento de marketing internamente que se estudiará en el *epígrafe* 2.3.

Hay que recordar que esta evolución organizativa, en ambos aspectos, viene a ser un reflejo de la evolución filosófica experimentada por la empresa. Así, la empresa pasa por tres grandes orientaciones que son la de producción, la de ventas y la de marketing, a cada una de las cuales le corresponde un tipo de organización de marketing. De esta manera se corrobora la relación existente entre estructura y estrategia (filosofía) que

---

176 STANTON, *op. cit.,* pp. 12-15

177 El término de "organización de marketing" y el de "departamento de marketing" tienen mucho en común. Las distintas actividades comerciales que forman la organización de marketing tienden normalmente a desarrollarse e integrarse dentro del departamento en cuestión según se avanza hacia una implantación de una filosofía de marketing en la empresa. Por eso, los autores clásicos acostumbran a analizar la evolución de la organización de marketing en función de la evolución del departamento de marketing.

ya adelantara en su día Chandler[178]. Esta relación será objeto de un estudio más pormenorizado al final de este capítulo, en el apartado correspondiente a los fundamentos del modelo de medida de orientación al mercado, al ser ésta una de las hipótesis de base de este estudio.

A continuación se presenta un análisis de la evolución del departamento de marketing en sus dos aspectos mencionados: uno en cuanto a la evolución del departamento de marketing dentro del organigrama general de la empresa; y el otro referido a la evolución interna del departamento de marketing. En la presentación de ambas evoluciones se va a tener en cuenta la relación entre sus distintas fases y el correspondiente grado de orientación al mercado presentando al final una tabla resumen de las mismas.

## 2.2. Evolución experimentada por el departamento de marketing dentro del organigrama general de la empresa.

### 2.2.1. Introducción

La evolución del departamento de marketing dentro del esquema organizativo general de la empresa ha pasado de una mera inexistencia hasta un completo desarrollo como departamento aglutinador de las funciones de marketing y directriz de la filosofía general empresarial de orientación al mercado en su fase más avanzada.

En este sentido se distinguen seis etapas organizativas de la evolución del departamento de marketing que guardan una estrecha relación con las tres grandes etapas de evolución de la filosofía empresarial, pudiendo representar subdivisiones perfectamente diferenciadas de esta última.

---

178 CHANDLER, A.D., *Strategy and Structure,* MIT Press, Cambridge, MA, 1962, pp. 1-17 y 383.

A continuación se van a presentar estas seis fases de evolución del departamento de marketing dentro del organigrama general de la empresa, subdivididas en dos partes por razones de exposición. Así, primeramente se expondrán las cinco primeras fases de evolución hasta llegar a la crisis organizativa del marketing, para después pasar a relatar la mencionada crisis junto con la sexta y última fase de evolución a la que ésta da lugar.

### 2.2.2. Evolución del departamento de marketing hasta la crisis organizativa del marketing.

A lo largo de la historia moderna de la empresa, se pueden distinguir cinco etapas de evolución.

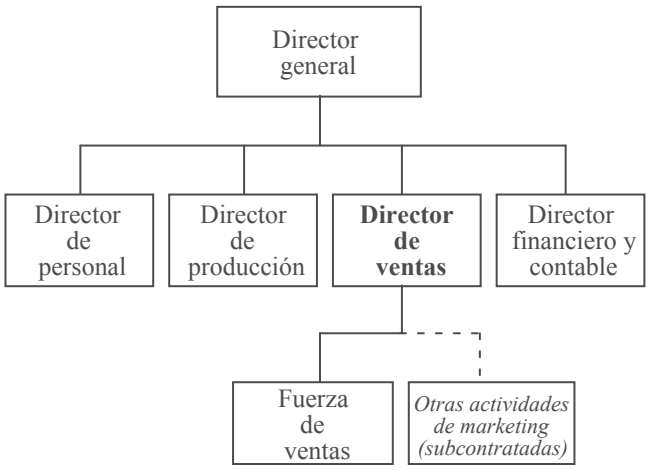
Una primera etapa se caracteriza por la carencia[179] de un departamento de marketing y la simple existencia de un departamento de ventas cuya función principal consiste en manejar el equipo de vendedores. Ocasionalmente, se llevan a cabo actuaciones de investigación, publicidad y promoción, estando el resto de las actividades de marketing repartidas por otros departamentos de la empresa.

---

179 La carencia o inexistencia del departamento de marketing no significa que no haya ninguna actividad de marketing ya que la venta es absolutamente necesaria como función empresarial.

**Figura 9**

**Primera etapa de desarrollo del departamento de marketing**[180]



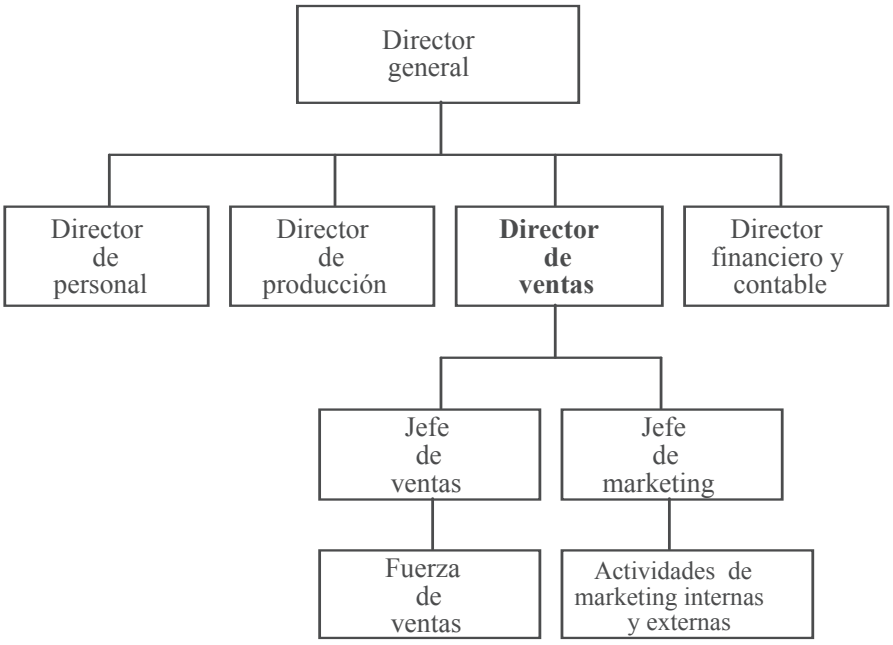

Este tipo de estructura corresponde con lo que se denomina orientación de "producción" y presupone un grado bajo o nulo de orientación al mercado.

La segunda etapa se caracteriza por el desarrollo del departamento de ventas y aparición de la figura del jefe de marketing. En esta fase se concentran un número mayor de actividades de marketing dentro del departamento de ventas provenientes de otros departamentos, fruto de una expansión de la actividad y recrudecimiento de la competencia. Por lo general, el departamento de ventas se subdivide en dos: por un lado, y a cargo del jefe de marketing, están todas aquellas actividades (como investigación, publicidad y promoción, formación de vendedores y servicio postventa que ahora requieren continuidad), y por el otro, y a cargo del jefe

de ventas están todas las actividades propias de la dirección de ventas (análisis, planificación y control de ventas, determinación de potenciales, predicciones, establecimiento de territorios y cuotas, etc.). No obstante, todavía quedarán actividades de marketing en otros departamentos como la planificación y desarrollo del producto, control de inventarios y la distribución física (en el departamento de producción) y la administración de la red de oficinas (en el departamento administrativo-financiero).

**Figura 10**

**Segunda etapa de desarrollo del departamento de marketing**[181]




---

180 STANTON, *op. cit.*, pp. 30-32; y de KOTLER, P., *Dirección de Marketing*, 7ª en español, Prentice Hall, Madrid 1992, pp. 769-771.

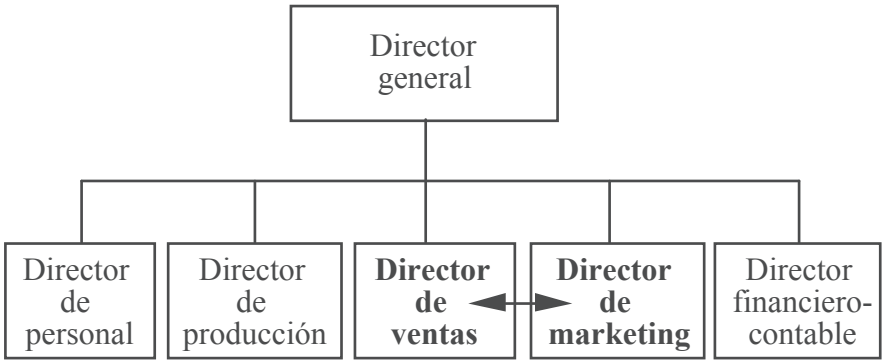
181 STANTON, *op. cit.,* pp. 31-32; y de VELA y BOCIGAS, *op. cit.*, pp. 547-549.

Esta etapa de desarrollo se corresponde con el enfoque u orientación "ventas" en donde el grado de orientación al mercado empieza a gestarse en la empresa al concentrarse dentro del departamento de ventas un número importante de actividades con carácter de continuidad.

La tercera etapa se caracteriza por la aparición de un departamento de marketing independiente del de ventas y a su mismo nivel. Es decir, se produce la separación de la función de marketing de la función de ventas por el auge y desarrollo que alcanzan las actividades de marketing y ante la imposibilidad de que, el director de ventas, pueda dedicarles la suficiente atención por encontrarse atendiendo prioritariamente a la red de vendedores. Así nace el departamento de marketing, al mismo nivel que los otros cuatro de la empresa, y en estrecha relación con el de ventas para la consecución de los objetivos de marketing. Esta etapa todavía se caracteriza por un enfoque "ventas" como en el caso anterior.

**Figura 11**

**Tercera etapa de desarrollo del departamento de marketing**[182]




El grado de orientación al mercado empieza ya a mostrarse en la empresa y en especial en el nuevo departamento de marketing que controla la mayoría de las funciones de marketing (salvo las de ventas). Este

departamento ya propone sistemáticamente planes estratégicos de marketing con intención de ser directrices en la empresa.

La cuarta etapa se caracteriza por la aparición de lo que hoy se entiende por departamento moderno de marketing[183] que surge de la fusión de los antiguos departamentos de marketing y de ventas. Esta unión se impone por la necesaria convergencia entre estos departamentos y sus distintas aproximaciones a la solución de problemas. La fusión se lleva a cabo generalmente mediante la toma del control de ambos departamentos por parte del director de marketing, al contar con una visión más estratégica.

En esta etapa, la dirección del departamento ya ha adquirido una orientación de marketing, es decir, que se esfuerza por identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes bajo una perspectiva de rentabilidad a largo plazo.

No obstante, es posible que el departamento de marketing no haya trasmitido al resto de la empresa la idea filosófica mencionada de "concentración en el cliente". Es por lo que algunos autores, como Kotler[184], añaden una etapa más al respecto que se presenta a continuación.

---

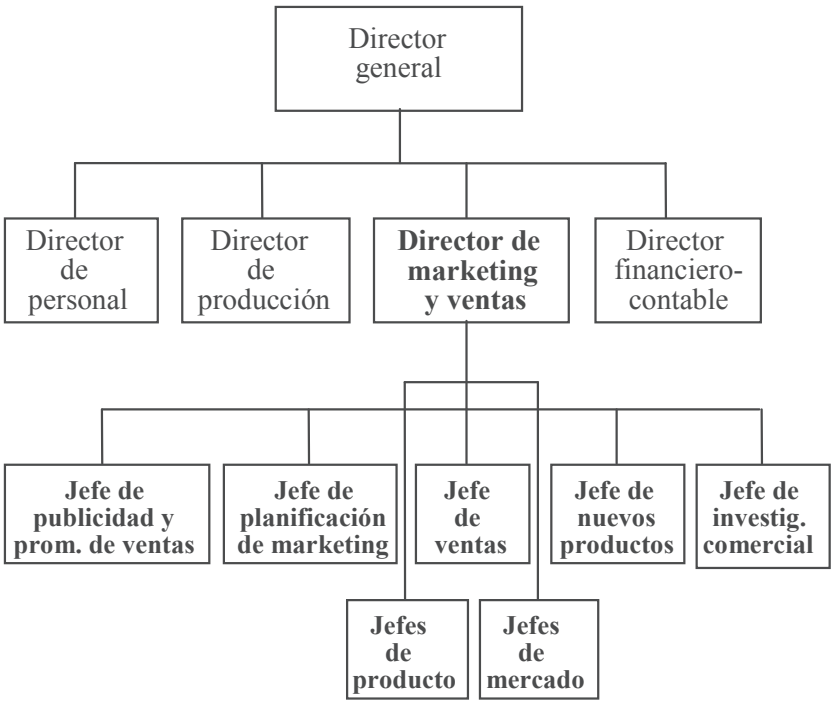
182 KOTLER, *op. cit.*, 7ª, pp. 769-771.

183 Denominación de KOTLER, P., " Dirección...", 7ª, *cit.*, p. 770.

184 *Ibídem,* p. 772.

**Figura 12**

**Cuarta etapa de desarrollo del departamento de marketing**[185]




El grado de orientación al mercado es alto o particularmente muy alto en la medida en que se difunde e implanta la filosofía de marketing en la empresa.

La quinta etapa es la que se deriva de la difusión de la filosofía de marketing por toda la empresa. Esta etapa constituye en sí el punto cumbre de la evolución del marketing y del grado de orientación al mercado. Estructuralmente el organigrama empresarial no cambia con respecto a la anterior etapa (de ahí que no se presente gráficamente) al tratarse de un cambio de filosofía que impregna a toda la empresa. El cambio se produce

---

185 KOTLER, *op. cit.*, pp. 769-771, y de VELA y BOCIGAS, *Fundamentos de..., cit.*, pp. 552-553.

en la actitud y, por supuesto, en procesos de actividad del personal de la empresa. Es una nueva forma de marketing que Kotler denomina *effective marketing company*[186] que se caracteriza por colocar al cliente en el centro de toda actividad de la empresa.

### 2.2.3. Crisis del marketing y sexta etapa de evolución.

Recientemente, algunos autores han empezado a cuestionar la necesidad de departamento de marketing pensando que su función se encuentra obsoleta y que debe ser sustituido, en cuanto a su estructura formal actual, para dar lugar a un nuevo tipo de organización en la que toda la empresa pueda estar orientada al mercado. Estos autores afirman que el actual departamento de marketing presupone una rémora más que una ayuda para la implantación de la orientación al mercado en la empresa. Algunos de estos, como Brady y Davis[187], piensan incluso que la mera existencia del departamento de marketing, con sus altos presupuestos y su deseo de ostentar el poder, es un detrimento para la implantación de la orientación al mercado en toda la compañía y que, por lo tanto, debería ser eliminado[188]. A esta opinión se han sumado otras como la de la consultora Coopers & Lybrand[189] que, en una investigación al respecto, observó cómo los altos ejecutivos empezaban a plantearse la contribución del marketing al

---

186 *Ibídem,* p. 771.

187 BRADY y DAVIS, *op. cit.,* pp. 17-28.

188 En este sentido, MITCHELL, A., en "Top brass fall for false economies," *Marketing Week,* September 9, 1994, pp. 1-17, indica que es la explicación a la pérdida de puestos directivos de marketing cuando llegó la ola de recortes en las empresas entre 1992 y 1994 donde más del 28% de los puestos directivos perdidos lo fueron en el departamento de marketing y ventas.

189 COOPERS & LYBRAND, citado en BRADY, J. y DAVIS, *op. cit.*

mundo empresarial contemporáneo al no ver en el mismo ninguna aportación significativa.

A pesar de estas críticas, el mismo Brady[190] apunta que el marketing tiene que replantearse su función y reformarse al modo que lo hizo el departamento financiero, cuyos responsables pasaron de ser simples contables a pensadores estratégicos enfocados hacia la generación de valor para el accionista. Finalmente, Brady concluye con optimismo en cuanto al futuro del marketing pensando que éste pasa por una "segunda adolescencia" y que no se encamina hacia una vejez como algunos autores críticos (y él mismo) adelantaban.

Toda esta dinámica de críticas, soluciones y retos ha dado lugar a pensar en una nueva forma de estructura de marketing, que se podría denominar sexta etapa, que algunas empresas ya han comenzado a implementar. Se caracteriza por un tipo de estructura de marketing basada en los procesos clave en lugar de en los departamentos[191]. Este tipo de estructura surge al observarse, en algunos casos, que la tradicional organización departamental de marketing resulta más bien una barrera que una ayuda al desarrollo de procesos clave de negocios, como pueden ser el desarrollo de nuevos productos, adquisición y retención de nuevos clientes, tratamiento de pedidos y servicio al cliente. Estos nuevos procesos se estructuran por medio de equipos interdisciplinares al frente de los cuales se nombran jefes de proyecto. En este contexto, el personal de marketing se

---

190 BRADY, J., "The future of marketing: old age or second adolescence?", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science,* Vol. No. 4, 1996, pp. 7-10.

191 KOTLER, P., *Marketing Management,* 9ª en inglés, *cit*., p. 749, define a esta etapa como "la *process- and outcome- based company"*.

incorpora como un miembro más del equipo pasando cada vez a ser mayor su dedicación a este tipo de actividades.

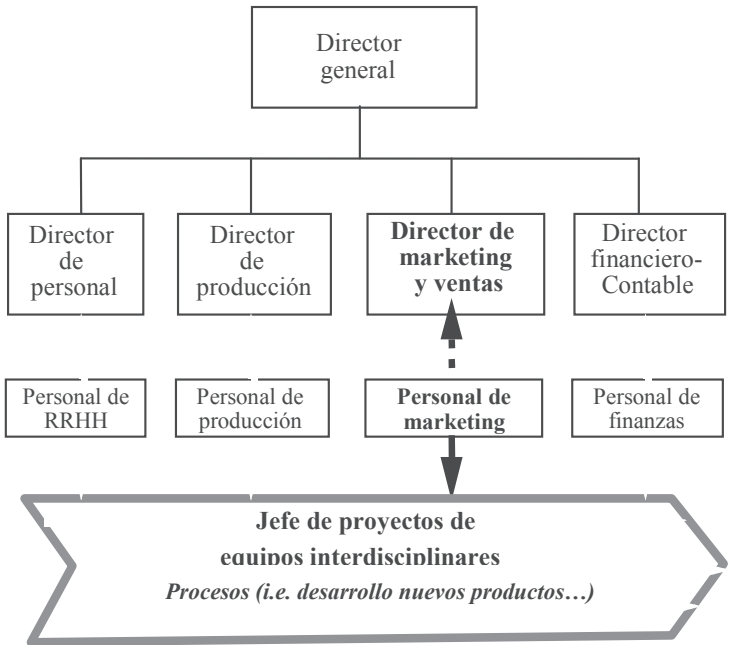
Gráficamente, este tipo de organización se presenta de una manera muy simple. Por un lado tenemos al personal de marketing dependiendo directamente del equipo multidisciplinar en cuestión, y por otro lado se presenta una línea de puntos que expresa una dependencia funcional del departamento de marketing. Finalmente, las funciones del departamento de marketing consisten en la asignación de personal a los distintos equipos, la formación de los mismos y su evaluación general. Este tipo de estructura de marketing convive con una del tipo de las presentadas anteriormente en las fases cuarta y quinta pero significativamente mermada[192].

---

192 Generalmente por la aplicación de los conceptos de *recortes de gastos*, *reducción de tamaño*, y *eliminación de niveles jerárquicos intermedios* que conlleva una organización por procesos y que tienen por objetivo el incremento de beneficios por medio de la eliminación de actividades que no forman parte del núcleo principal del negocio. Para más información véase: FISHER, A., "The downside of downsizing", *Fortune,* May 23, 1995, pp. 42-52.

**Figura 13**

**Sexta etapa de desarrollo del departamento de marketing**[193]




El tipo de orientación que corresponde a este nuevo tipo de estructura bien puede ser una "orientación de marketing" donde algunos autores apuntan, incluso, un mayor grado de orientación al mercado y una mayor difusión de ésta por toda la compañía por el hecho de la interacción de equipos multidisciplinares de todas las áreas. Lo que no cabe duda es que el poder relativo del departamento de marketing se reduce, a menos que el personal de marketing lidere los equipos de procesos clave. El reto del marketing consiste en tratar de liderar estos equipos para poder así garantizar que la filosofía de marketing esté implementada en todo momento en los procesos clave empresariales.

---

193 Elaboración propia a partir de KOTLER, P., *Marketing…,* 9ª en inglés, *cit*., pp. 747; y de LAMBIN, J. J., "El Mercado: Orientación Fundamental del Nuevo Marketing", I Congreso Internacional de Marketing, 21 sept. 1999. Madrid, pp. 43-45.

## 2.3. Evolución interna experimentada por el departamento de marketing

Una vez vista la evolución del departamento de marketing dentro de la organización general de la empresa, corresponde completar el análisis con la exposición de la evolución experimentada por él mismo internamente.

A la hora de analizar la evolución interna que ha experimentado el departamento de marketing se va a seguir, igualmente, a los anteriores autores clásicos (Stanton y Kotler principalmente) así como a autores especialistas en organización de empresas. En general, el marco teórico que aquí se va a exponer se basa en doctrinas generales de organización de empresas que luego se desarrollan y adaptan para la explicación del caso particular de la organización de marketing. Puesto que estas teorías son ampliamente conocidas dentro del mundo científico, no se va a incidir en sus fundamentos sino que sólo se va a profundizar en lo referente a su relación con el grado de orientación al mercado, que es el objeto de este trabajo.

Así, tanto del análisis de estos autores teóricos de la disciplina del marketing como de los autores especialistas en organización de empresas[194],

---

194 Entre los autores especialistas en organización que han tratado los temas de estrategia, estructura y organigramas de empresas, se han consultado a los siguientes: CHANDLER, A. D., JR., *Strategy..., cit.,* pp. 1-17 y 383; LAWRENCE, P. R., y LORSCH, J. W., *Organization and environment,* Irwin, Homewood, Illinois, 1967; GALBRAITH, J., *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading Massachusetts, 1973 pp. 1-7; MINTZBERG, H., *The Structuring of Organizations,*. Prentice-Hill, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979; ALLIO, R. J., *The Practical Strategist,* Ballinger Publishing, Cambridge, Massachusetts, 1988, pp. 139-156; ANSOFF, H. I; y MCDONNELL, E. J., en *Implanting Strategic Management,* Prentice Hall International, University Press, Cambridge (United Kingdom), 1990, pp. 325-354; THOMPSON, A. A. y STRICKLAND, A. J. III, *Strategic Formulation and Implementation: Task of the General Manager,* 5ª , Ed. Richard D. Irwin, Inc., 1992, pp. 214-246; ROWE, A.

se pueden deducir seis formas de estructuración interna del departamento de marketing. Estas son las siguientes:

La primera forma organizativa del departamento de marketing sería la estructura lineal[195] o estructura de PYME[196] que es una forma simple, flexible, a veces inexistente[197], que recae sobre alguno de los directivos de la empresa. En las compañías más pequeñas coinciden el jefe de la empresa con el director de ventas que centraliza en sí las actividades propias de gestión de la red de ventas y subcontrata externamente las actividades de investigación de mercados y promoción. Actividades como la planificación de productos así como la logística se encuentran, por lo general, en otros departamentos.

---

J., MASON, R. O., DICKEL, K. E., MANN, R. B. y MOCKLER, R. J., *Strategic Management: A Methodological Approach,* 4ª ed., Ed. Addison Wesley, Reading Massachusetts, 1994, pp. 484-490.

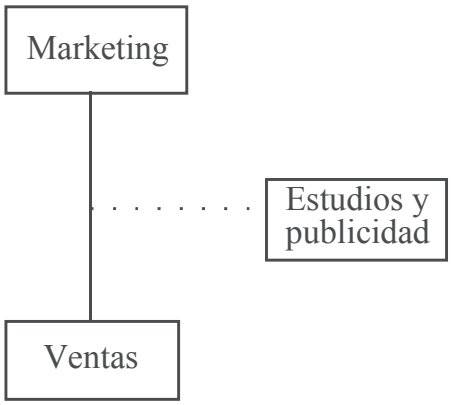
195 BARÓN, L., Marketing introducción: Del mix al plan, Ed. ICAI, 1988, p. 31

196 MINTZBERG, *op. cit.*

197 No existe el departamento y las actividades comerciales indispensables para el funcionamiento empresarial se encuentran en otros departamentos (administración, dirección general, producción, etc.).

**Figura 14**

**Estructura lineal o de PYME**[198]




Es una forma primaria de organización del departamento de marketing con baja orientación al mercado por la dispersión de sus actividades por otros departamentos y por el cariz de discontinuidad de alguna de ellas. Este tipo de estructura se presenta en la figura 14.

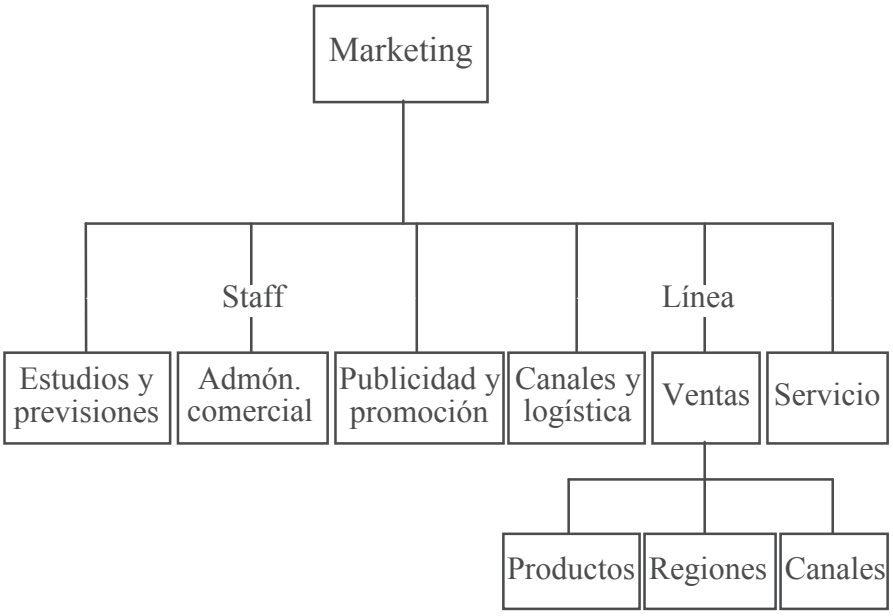
La segunda forma organizativa del departamento de marketing es la funcional. Esta forma se caracteriza principalmente por su centralización que persigue minimizar la duplicación de funciones y costes para así originar un mayor rendimiento de la inversión. Puede que estas funciones se encuentren agrupadas entre funciones en línea y funciones en *staff* como algunos autores apuntan[199]. Es una forma que tiene sentido si se ofrece un solo producto o servicio (o pocos) a un solo mercado. Este tipo de estructura viene expresado en la figura 15.

---

198 MINTZBERG, *op. cit.* , p. 273.

**Figura 15**

**Estructura funcional**[200]




En principio presupone una baja o media orientación al mercado al observarse una predisposición mayor hacia una orientación del tipo de producción expresada por medio de su preocupación por la reducción de costes, la estandarización y las economías de escala.

La tercera forma organizativa del departamento de marketing es la divisional o de centro de beneficio en su faceta de producto. Es decir, la organización por productos. Al contrario de la anterior, este tipo de organización es descentralizada y favorece el crecimiento por su mayor flexibilidad de respuesta a las necesidades de los clientes desde la perspectiva de una mayor adaptación del producto a las situaciones

---

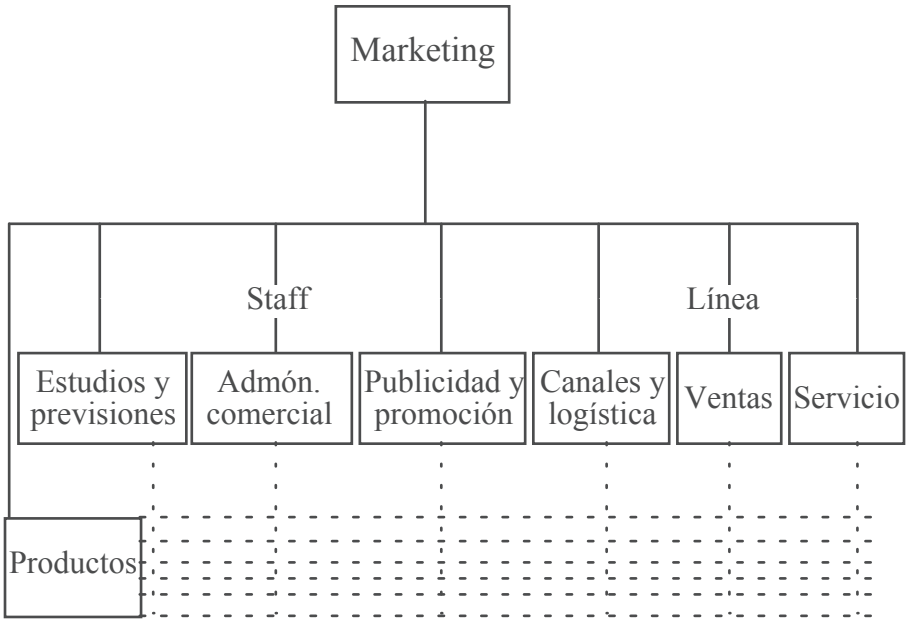
199 En este sentido ANSOFF y MCDONNELL, *op. cit.,* pp. 336-338; BARÓN, *op. cit.,* p. 32; VELA y BOCIGAS, *Fundamentos de...*, cit., p. 557.

200 *Ibídem.*

particulares de éstos. Este tipo de estructura se basa en el puesto de jefe de producto que tiene en sus manos la gestión del mismo como si fuera un negocio independiente y autónomo. Es un tipo de estructura que se adapta bien a empresas con varios productos, en donde todos reciben especial y particular consideración.

**Figura 16**

**Estructura por productos**[201]




El grado de orientación al mercado de este tipo de estructura es mayor que la anterior, aunque puede que exista cierta orientación a la producción en aquellas empresas de cariz más técnico. Este tipo de estructura viene recogido en la figura 16 en donde se puede observar cómo una estructura por jefes de productos se añade a la funcional ya existente.

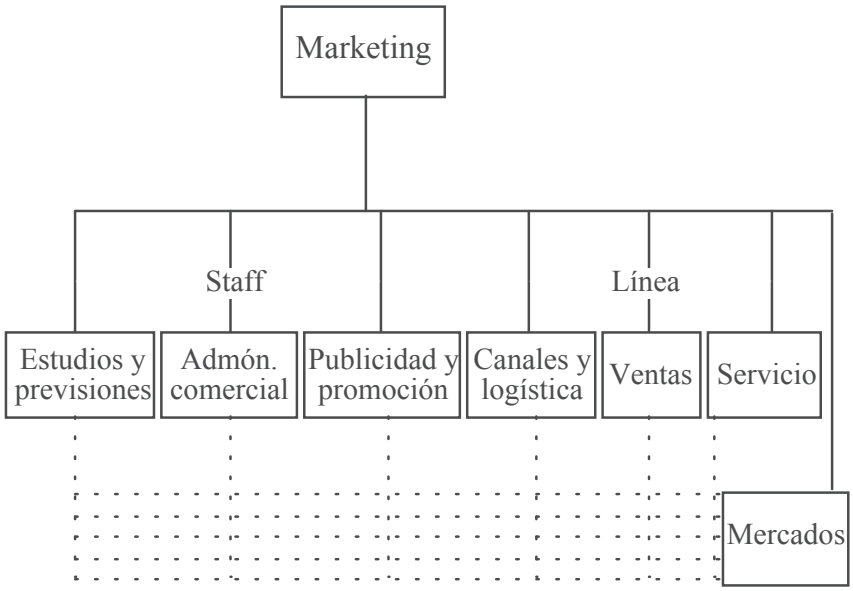
---

201 KOTLER, P., *Dirección..., cit*. pp. 770-771; ANSOFF y MCDONNELL, *op. cit.,* pp. 337-338.

La cuarta forma organizativa es la referente a los mercados. Es un tipo de estructura descentralizada adecuada cuando se tiene un reducido número de productos pero varios mercados, países o zonas geográficas perfectamente diferenciadas territorialmente, que requieren una atención especial. Si se estructura simplemente en torno a la organización de ventas sería más bien un tipo de organización funcional. Para tener sentido en cuanto a organización de mercados debería, por ejemplo, incluir logística, servicio, promoción y canales.

**Figura 17**

**Estructura por mercados**[202]




Presupone una preocupación mayor por los consumidores de los distintos territorios y su orientación al mercado es mayor que en los casos anteriores. Este tipo de organización que se presenta en la figura 17 también convive con la funcional.

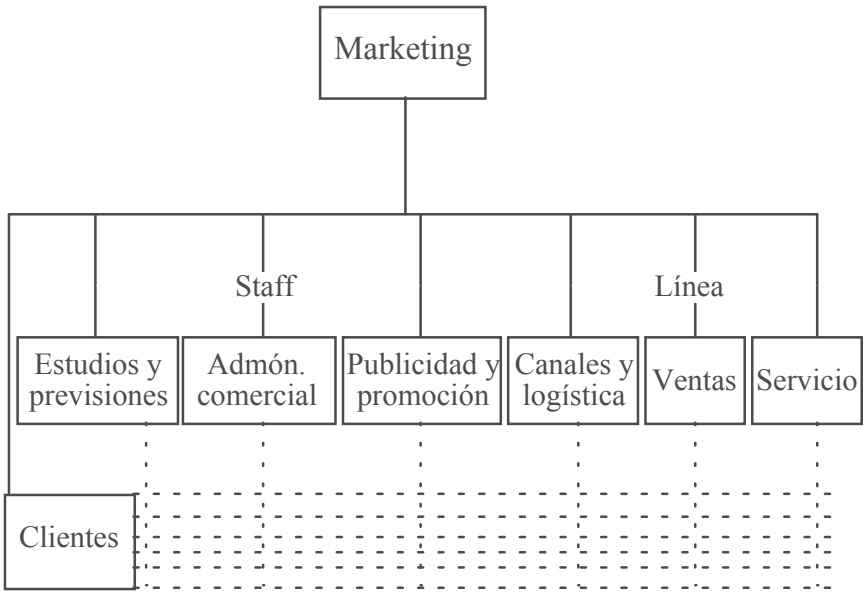
---

202 *Ibídem*.

La quinta forma organizativa es la referente a clientes. Esta estructura se enfoca en la atención especial a un tipo de cliente. Es propia de aquellas empresas que tienen pocos clientes, aunque podría tratarse también de un número mayor de clientes agrupándolos. Esta estructura organizativa se representa en la figura 18.

**Figura 18**

**Estructura por clientes**[203]




Esta forma presenta ya un alto grado de orientación al mercado donde los clientes son tratados en función de sus características concretas.

La sexta forma organizativa es la matricial-mixta que representa una mezcla de las anteriores en el sentido de producto/mercado generalmente. Esta estructura se utiliza cuando existe gran diversidad de productos y mercados. Es una estructura que resulta adecuada para compartir recursos

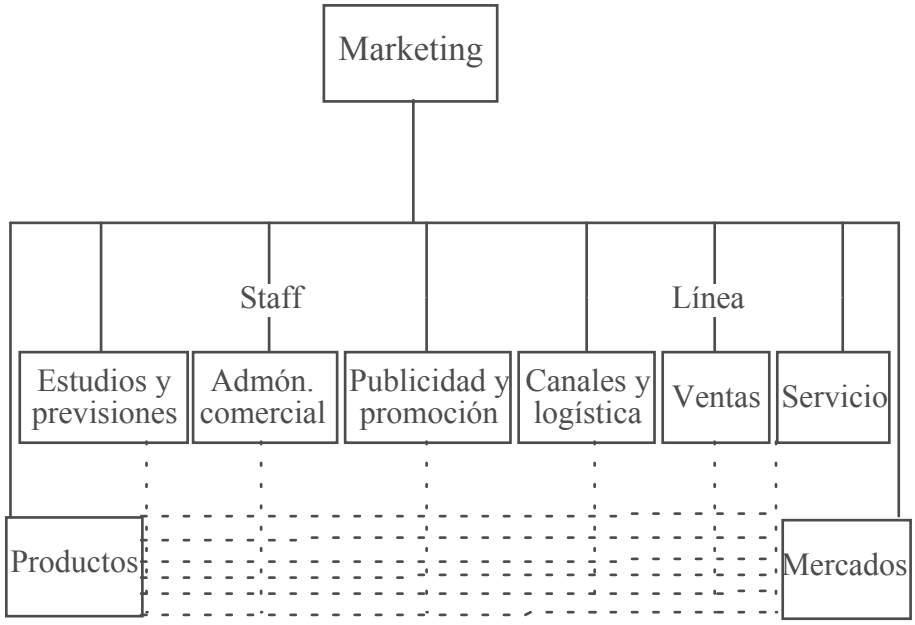
---

203 *Ibídem*.

aunque puede resultar muy compleja y difícil de dirigir por la coexistencia de varias jerarquías como se expresa en la figura 19.

**Figura 19**

**Estructura matricial-mixta**[204]




Este tipo de organización implica, al igual que la anterior, un alto grado de orientación al mercado pudiendo combinarse con la funcional.

## 2.4. Síntesis de la evolución del departamento de marketing respecto al organigrama general e internamente.

Como se puede deducir del análisis de los dos epígrafes anteriores, las evoluciones del departamento de marketing (tanto respecto al organigrama general como internamente) se dan normalmente en paralelo y asociándose a un determinado grado de orientación al mercado, en el sentido que se recoge la tabla siguiente.

---

204 Ibídem.

**Tabla 5**

**Resumen de la evolución organizativa del departamento de marketing y su correspondiente grado de orientación al mercado**

| *Evolución dentro del organigrama general* | | *Formas de organización interna del departamento de marketing* | |
|---|---|---|---|
| ***ETAPAS*** | ***Grado*** | ***FORMAS*** | ***Grado*** |
| **1ª** Existencia de un simple depto. de ventas | Bajo | **1ª** Estructura lineal o de PYME | Bajo |
| **2ª** Desarrollo de ventas y aparición de la figura del jefe de marketing | Medio-bajo | **2ª** Estructura funcional | Medio-bajo |
| **3ª** Aparición del depto. independiente de marketing | Medio | **3ª** Estructura por productos | Medio |
| **4ª** Desarrollo del moderno depto. de marketing | Medio-alto | **4ª** Estructura por mercados | Medio-alto |
| **5ª** Difusión del concepto de marketing por toda la empresa | Alto | **5ª** Estructura por clientes | Alto |
| **6ª** Estructura de marketing basada en procesos clave | Alto | **6ª** Estructura matricial-mixta | Alto |

Así, se produce un menor grado de orientación al mercado en la etapa primera de desarrollo, que coincide con la existencia de un simple departamento de ventas, mientras que alcanza su grado mayor en las etapas quinta y sexta. Fases intermedias contemplan grados medios de orientación al mercado como en la etapa segunda de desarrollo del departamento de ventas con un nivel medio-bajo, la tercera de aparición del departamento de marketing independiente con un nivel medio, y la cuarta de aparición del moderno departamento de marketing con nivel medio-alto de orientación.

En lo referente a la evolución interna del organigrama del departamento de marketing, el grado de orientación va desde unos niveles bajos en la forma organizativa primera con un tipo de estructura lineal, a niveles altos que se dan en las formas quinta y sexta de estructura por mercados y estructura matricial respectivamente. Grados intermedios se

encuentran en las formas segunda de estructura funcional con nivel medio-bajo, tercera de estructura por productos con nivel medio, y cuarta de estructura por mercados con nivel medio-alto.

Finalmente debe destacarse que si, en buena lógica, ambas evoluciones del departamento de marketing conllevan un cierto paralelismo entre sí, en la realidad empresarial no siempre tiene porque darse necesariamente esta asociación directa. Es decir, la etapa primera puede ser que no se corresponda con la forma primera de organización. Es más, en algunos casos podría ser compatible una segunda etapa de evolución con una variedad de formas diferentes de estructura interna. Al igual que en el sentido contrario, una forma de departamento de marketing podría ser compatible con distintas etapas. Lo que sí resultaría raro y escaparía a la lógica evolutiva es que existiesen asociaciones extremas de primeras etapas con últimas fases y viceversa.

El hecho de que exista una relación entre la estructura organizativa y el grado de orientación al mercado va a servir como base en la elaboración del modelo de medición de la orientación al mercado que se presenta en este trabajo.

## 3. ESTUDIOS EMPÍRICOS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO BASADOS EN LOS ORGANIGRAMAS

Los estudios empíricos de orientación al mercado basados en organigramas tienen como fundamento la literatura teórica sobre el tema presentada en el apartado anterior. Esta literatura es puesta a prueba por medio de estudios de campo sobre empresas de distintos sectores, tamaños y países corroborándose en muchos casos los postulados teóricos y cuestionándose en otros. Independientemente de que confirmen, maticen o pongan en entredicho principios establecidos, estos estudios de campo enriquecen notablemente el análisis de la orientación al mercado por medio de la introducción de nuevas variables y profundizando en las ya existentes. Así, se tienen en cuenta variables de diversa índole como son el tamaño de la empresa, el hecho de que la empresa sea pública o privada, el tipo de sector económico, la clase de producto (industrial o consumo), etc. cuya influencia en la orientación al mercado es decisiva y no ha sido tratada con la suficiente profundidad en la literatura teórica.

Al igual que los estudios teóricos anteriores, estos estudios empíricos contemplan la organización de marketing fundamentalmente a través del análisis de la estructura organizativa de las empresas para llegar al diseño de unas tipologías o modelos genéricos de organigramas de los que, según su composición en lo referente al departamento y a la función de marketing, se puede deducir (en mayor o menor medida) el nivel de implantación de la filosofía de marketing.

Una primera aproximación al análisis de los estudios empíricos sobre la orientación al mercado basados en la estructura organizativa empresarial señala la escasa literatura al respecto, que llega a ser inexistente si se busca en los mismos algún tipo de escala o baremo de medición. Sin embargo, merece la pena mencionar dos de ellos por la trascendencia particular para esta trabajo: uno de ellos por hacer referencia a España a finales de los 70,

y otro por su calidad de "integrador" de las distintas tendencias en investigación de la organización de marketing llevado a cabo recientemente en Alemania y Estados Unidos. Este último se detalla, además, por su carácter de "marco general" dada la diversidad de conceptos y variables organizativas recogidas en el mismo.

El hecho que estos dos estudios que aquí se presentan se refieran a países distintos, a fechas diferentes y a sectores diferentes va a permitir extraer de su análisis tres dimensiones: una histórica, otra sectorial y otra internacional (multicultural).

Ambos estudios, pese a analizar con detalle el tipo de organización no sólo general sino de marketing en particular, no abordan directamente la medición de la orientación al mercado. Se limitan a apuntar algunas relaciones entre ésta y la estructura organizativa de la empresa, graduándola como alta, media o baja orientación al mercado.

### 3.1. El estudio español

El estudio sobre la "organización comercial de 19 empresas importantes[205]", es el primero cronológicamente hablando ya que fue publicado en el año 1979. El interés de su análisis radica en el hecho de referirse a España, y en la posibilidad de su uso como referencia histórica relativa de la situación de finales de la década de los 70. Las principales conclusiones de interés de este informe son tres:

---

205 MARKETING ACTUALIDAD, "Organización comercial de las 19 empresas importantes", nº 125, septiembre 1979. Artículo sobre la estructura comercial de las 19 principales empresas que operan en España. Estudio elaborado a partir de la información provista por los responsables comerciales de las mencionadas empresas. Se aportaban datos sobre facturación, gasto de comercialización/ventas, nº de vendedores, organización territorial española y organigrama de la dirección comercial.

La primera de ellas se refiere a que la mayoría de las empresas estudiadas tenían una estructura comercial organizativa separada de las funciones de marketing y ventas. El tipo de organización era el correspondiente a la tercera fase de desarrollo del departamento de marketing dentro del organigrama general de la empresa con una clara orientación de ventas. Si existían dos departamentos a un mismo nivel de ventas y de marketing lo que corresponde a una etapa tercera que se clasifica como de nivel medio de orientación al mercado.

En segundo lugar, aunque con una menor homogeneidad, también se observó una organización comercial funcional por territorios en la mayoría de las empresas, lo cual significa que la forma del departamento de marketing era la funcional con red de distribución territorial, como corresponde a una forma 2ª de evolución y que se asocia con un nivel medio-bajo de orientación al mercado.

En tercer lugar, se apreció que la variable "sector económico" no parecía que fuera determinante del grado de orientación.

Finalmente, se ha de decir que es una pena que el estudio no considerara la variable tamaño de la empresa que pudiera haber sido discriminante (ya que todas eran grandes), ni que tampoco haya tenido una continuidad con lo que no se ha podido observar una posible evolución organizativa.

## 3.2. El estudio de Workman, Homburg y Gruner.

### 3.2.1. Introducción

El estudio empírico de mayor transcendencia para este trabajo, y quizás el más importante en lo referente a organización de marketing escrito recientemente, es el llevado a cabo por Workman, Homburg y Gruner[206] Estos autores se centran en la forma en que las empresas organizan su marketing y cómo estos esfuerzos son influidos por factores internos y externos del entorno de la empresa.

Este estudio constituye un gran avance en materia de organización de marketing al combinar una extensa y profunda revisión de la literatura con una investigación de campo[207] que se lleva a cabo allí donde la anterior presentaba lagunas de conocimiento. Así, se sintetizan y agrupan las distintas tendencias en organización de marketing existentes y se desarrollan aspectos estructurales importantes que habían sido descuidados por anteriores autores. Además, este estudio sienta las bases para el desarrollo de una escala de medición de la orientación al mercado al proveer soporte teórico y empírico para la misma por medio de la inclusión de diversas variables organizativas que influyen en la orientación al mercado.

El artículo comienza con una esmerada y exhaustiva recopilación de la literatura conceptual e investigaciones de campo que habían tenido lugar hasta la fecha en lo referente a la materia de organización de marketing. En

---

206 WORKMAN, J. P. JR.; HOMBURG, C. H.; GRUNER K., "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants", *Journal of Marketing,* Vol. 6, Julio 1998, pp. 21-41.

207 En el estudio de campo se analizan 47 empresas (27 americanas y 20 alemanas) entrevistando al director de marketing (o de ventas en caso de no existir el anterior) de la UEN correspondiente. La entrevista profundizaba sobre temas organizativos de marketing sobre los que no se había obtenido suficiente conocimiento en la revisión literaria.

su análisis, estos autores distinguen entre dos tipos de aproximaciones diferentes que han tenido lugar, que son: una basada en las actividades de marketing y otra en la función de marketing. En este sentido se podría hacer un paralelismo entre las dos aproximaciones al estudio del marketing que se expusieron en el capítulo primero y las dos aproximaciones apuntadas por los autores de este estudio. Así la evolución del marketing en cuanto a filosofía se relacionaría con la aquí presentada basada en *las funciones* y la del marketing en cuanto a organización de actividades lo haría con la basada en *las actividades*[208].

Workman, Homburg y Gruner optan en su estudio por seguir una doble vía que sería el resultado de la combinación de ambas. De esta forma, se busca una integración de ambas aproximaciones de cara a desarrollar un modelo general más completo, al que denominan "Marco Conceptual de Relaciones entre la Organización de Marketing y su Entorno" que se presenta en la figura 20. Marco, cuyo fundamento básico es relacionar aspectos de la organización de marketing con el entorno de la empresa constituyendo una gran aportación de estos autores al estudio de la organización de marketing.

---

208 Véase *supra* Capítulo I, *epígrafes* 2.2 y 2.3 sobre acepciones filosóficas y de carácter organizativo respectivamente.

**Figura 20**

**Marco Conceptual del Modelo General de Relaciones entre la organización de marketing y su entorno[209]**

---

209 WORKMAN, *et al.*, "Marketing organization:...", *cit.,* pp. 21-41.

### 3.2.2. Contexto y objetivos

Previo al estudio del modelo marco de relaciones entre la organización de marketing y su entorno de estos autores, es interesante apuntar dos aspectos del mismo que lo delimitan que son: el contexto en que se basa y los objetivos que persigue.

En lo referente al contexto, los autores reducen la complejidad del estudio de tres formas: primera, al centrarse en las Unidades Estratégicas de Negocio (UENs)[210] como unidad organizativa de análisis; segunda, al referirse sólo a empresas manufactureras y no incluir ni distribuidores ni empresas de servicios[211] y tercera es su concentración en la relación entre el factor "tamaño de la empresa" y ciertas dimensiones estructurales, ya que investigaciones anteriores habían encontrado una fuerte relación entre ambas[212].

Por lo que respecta a los objetivos, los autores de este artículo persiguen con el desarrollo de su marco conceptual cubrir cuatro importantes deficiencias que, hasta la fecha, se habían observado tanto en

---

210 Según los autores BUELL, V. P., "The Changing Role of the Product Manager in Consumer Goods Companies", *Journal of Marketing,* nº 39, Julio 1975, pp. 3-11 y PIERCY, N., *Marketing Organisation: An Analysis of Information Processing, Power, and Politics*. Londres: George Allen & Unwin, 1985, es a este nivel en donde tienen lugar la mayoría de las actividades de marketing; es de la misma opinión.

211 En este caso más que una delimitación es una limitación real del estudio que podría haberse enriquecido con mayor diversidad de tipos de empresas.

212 Entre las investigaciones anteriores que habían encontrado fuerte relación entre estructura y el tamaño de la empresa tenemos a DASTMALCHIAN, A. y BOAG, D. A., "Environmental Dependence and Departamental Structure: Case of the Marketing Function", *Human Relations*, nº 43 (12), 1990, pp. 1257-1276; INKSON, J. H. K. *et al*., "Organizational Context and Structure: An Abbreviated Replication", *Administrative Science Quarterly,* nº 15, 1970, pp. 318-329 y

estudios conceptuales como empíricos. Estas son las siguientes: Primero está la falta de un marco integrador que relacione las dimensiones organizativas con dimensiones del entorno que, en el mejor de los casos, lo hacían sólo con el tamaño de la empresa. El segundo es la falta de conexión entre la literatura teórica y los trabajos e investigaciones de campo[213]. Para ello, era necesario el desarrollo de un marco conceptual que relacionase a ambos. Tercero, la excesiva concentración en dimensiones burocráticas como formalización, centralización, especialización y estandarización de los aspectos organizativos que, hasta la fecha, estaban teniendo los estudios influenciados por las teorías de Max Weber[214]. Finalmente, en cuarto lugar está el escaso esfuerzo investigador de organización de marketing a nivel transcultural ya que los autores no se encontraron con ningún estudio que incluyera organizaciones de marketing en más de un país.

### 3.2.3. Formulación del modelo marco conceptual de las relaciones entre la organización de marketing y su entorno.

En la formulación de su modelo, Workman, Homburg y Gruner analizan las relaciones entre la organización de marketing y su entorno, poniendo especial énfasis en las lagunas metodológicas existentes hasta la fecha en este campo. Modelo que se presenta en la figura 20 y que recoge en la parte derecha del gráfico, las dimensiones de la organización de marketing y en la parte izquierda, los factores del entorno.

---

PUGH *et. al.* "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly,* 13, 1968, pp. 65-105.

213 Se había observado el "paralelismo" de relaciones entre ambos pero no había sido analizado científicamente. Por ello, era necesario el desarrollo de un marco conceptual que relacionara ambos.

214 WEBER, M., *The Theory of Social and Economic Organization,* A.H. Henderson and Talcott Parsons, trans. NY: The Free Press, 1947 (publicado con anterioridad en Alemania en 1924).

Por su parte, las dimensiones de la organización de marketing se subdividen en dos grandes grupos: estructurales y no estructurales. Las dimensiones estructurales[215] tienen que ver con aspectos del organigrama empresarial, relaciones jerárquicas y dimensiones burocráticas como centralización, formalización y estandarización. Las segundas[216], las no estructurales, se refieren a aspectos como la dispersión de las actividades de marketing por otras funciones, el poder relativo de la subunidad[217] de marketing y a las relaciones interfuncionales.

En lo referente a los factores del entorno de la empresa, recogidos en la parte izquierda del modelo, se hace una distinción entre el entorno externo de la firma, por un lado, y el interno, por el otro. Dentro del entorno externo, que va más allá de sus fronteras y que adquiere el carácter de incontrolable, se incluyen una serie de factores como la incertidumbre de mercado y tecnológica, el grado de nivel industrial del sector, y el contexto social. En lo referente al entorno interno que es más controlable

---

215 Aquí WORKMAN *et al.* siguen a los autores PFEFFER, J., *Organizations and Organization Theory,* Marshfield, MA. Pitman Publishing, 1982, y a otros autores como PUGH *et al. , op. cit*. pp. 65-105.

216 En lo referente a las dimensiones no estructurales WORKMAN *et al.* encuentran una preocupación reciente entre los autores que tratan temas organizativos de marketing en la línea de estructuras organizativas más flexibles adaptadas a un entorno más cambiante, así como, el empleo mayor de equipos interdisciplinares. Así surgen los estudios de autores como DAY, G. S., "Aligning the Organization to the Market"*,* en *Reflections on the Futures of Marketing,* Donald R. Lehmann y Katherine E. Jocz, eds. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997, pp. 67-96; ACHROL, R.S., "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing,* nº 31, octubre 1991, pp. 77-93; GERMAIN *et al*., "The Effect of Just-in-Time Selling on Organizational Structure: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research,* nº 31, Noviembre 1944, pp. 471-483 y OLSON, E. M. *et al*., "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing,* nº 59, enero 1995, pp. 48-62.

por definición[218]se pueden distinguir entre dos ámbitos diferentes: el referido a los factores específicos de la UEN como son la orientación estratégica, la orientación al mercado (de especial interés), el grado de concentración del cliente y la orientación global; y el de los factores generales de la empresa como son el tamaño de la empresa y la relación entre marketing y ventas a través de las distintas UENs.

Así presentado el modelo conceptual de relación entre el entorno y aspectos de la organización de marketing, los autores se centran en analizar con más detalle la particular relación entre tres de las dimensiones de la organización de marketing y todos los factores del entorno presentados. En lo referente a las dimensiones están: una estructural, que es el especial "emplazamiento de los departamentos de marketing y ventas" a lo largo del organigrama empresarial, y dos dimensiones no estructurales como son el grado de "dispersión de las actividades de marketing a través del resto de funciones de la empresa" y "el poder de la subunidad (departamento) de marketing".

Desde el punto de vista de este trabajo, el análisis de este estudio se reducirá, aún más, al centrarse en las dimensiones y factores que hagan especial referencia a la orientación al mercado sobre las que se trabajará a continuación en profundidad.

---

217 Con la denominación de "subunidad" los autores del artículo se refieren aquí al departamento de marketing.

218 Esta distinción presentada en este estudio entre factores externos e internos la llevan a cabo WORKMAN *et al*. siguiendo a DUNCAN, R. B. en "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly,* nº 17, 1972, pp. 313-327 y a otros autores que igualmente la han empleado como GERMAIN *et al., op. cit.* pp.471-483.

### 3.2.4. Análisis del "modelo marco" desde el punto de vista de la orientación al mercado.

Desde una perspectiva organizativa de orientación al mercado, el modelo marco que presentan Workman, Homburg y Gruner supone una gran aportación. En lo que se refiere al ámbito particular de esta tesis, el interés de este modelo se circunscribe a algunas de las relaciones que éste establece.

Estas relaciones de interés se refieren a tres dimensiones organizativas de marketing y tres factores del entorno[219]. Las dimensiones organizativas son las que desarrollan con más profundidad los autores del estudio, es decir: la estructura y localización de marketing y ventas, la dispersión interfuncional de las actividades de marketing y el poder del departamento de marketing. Los factores del entorno son el tipo de sector económico, el tamaño de la empresa, y la orientación al mercado. Estas variables han sido remarcadas en negrita en la figura 20 para mostrar las relaciones que se van a analizar. El modelo de análisis así definido se reduce a una matriz de 3 x 3 cuyas relaciones se exponen en el siguiente punto.

En lo que respecta a la estructura y localización de los departamentos de marketing y ventas y su relación con la orientación al mercado. Workman, Homburg y Gruner encontraron cinco tipologías diferentes en su estudio de campo que recogían las características organizativas esenciales de las empresas analizadas que son: La tipología 1ª departamentos de

---

219 Así, en lo referente a los factores del entorno, no se consideran para el análisis las variables de incertidumbre del mercado e incertidumbre tecnológica o contexto social, ni la relación entre marketing y ventas a través de las distintas UENs, ni tampoco la orientación estratégica, la concentración de clientes o la orientación

marketing y ventas emplazados en una UEN autónoma organizada funcionalmente. La tipología 2ª de marketing y ventas emplazados en una UEN organizada funcionalmente donde existe un departamento de marketing a nivel corporativo, la tipología 3ª de marketing en una UEN que comparte el departamento de ventas con otras UENs, la tipología 4ª de marketing y ventas en una UEN de distribución con poca capacidad de investigación (I + D) y de producción y la tipología 5ª de Marketing y ventas emplazadas como *staff* en el ámbito corporativo.

Una vez identificadas las anteriores tipologías, los autores analizan el efecto de los factores del entorno sobre las mismas. Factores que se cruzan con las cinco tipologías básicas[220] para dar lugar a una matriz en la que se relacionan como variables independientes las dimensiones del entorno y como variables dependientes las tipologías[221]. Para el objeto de estudio de este trabajo, sólo es significativa la relación con dos factores: el tamaño de la empresa y, por supuesto, la orientación al mercado[222]. Como se expresa en la tabla 6, las compañías con alto grado de orientación al mercado suelen ser de la tipología 1ª y de tamaño pequeño[223] donde la capacidad de

---

global, por el alto grado de subjetividad interpretativa que requieren a la hora de su análisis.

220 En este caso no se consideran a los "modelos híbridos" como tipologías básicas, ya que resultan de la combinación de las cinco anteriores.

221 De la relación entre a cinco tipologías y los dos factores del entorno surge una matriz 5X2 donde tres de las diez relaciones no se expresan al no considerarse significativas.

222 El otro factor del entorno de interés en este trabajo, el referido al tipo de producto (de consumo o industrial) resultó que no era significativa su relación con ninguna de las tipologías encontradas.

223 Para la relación entre el tamaño de la empresa y las tipologías, véase KIMBERLY, J. R. "Organization Size and the Structuralist Perspective", *Administrative Science Quarterly,* No. 21, 1976, pp. 571-97; PUGH *et al., op. cit.*, pp. 65-105.

autonomía y la descentralización trabajan en favor de una mejor adaptación a las necesidades del mercado, mientras que compañías con baja orientación al mercado suelen tener una tipología del tipo 5ª y ser grandes[224] con alto grado de centralización de marketing y ventas a nivel corporativo.

**Tabla 6**

**Relación del tamaño de la empresa y la orientación al mercado con las tipologías de marketing y ventas[225]**

| | Factores del Entorno | |
|---|---|---|
| **Tipologías de localización de Ventas y Marketing** | **Tamaño de empresa** | **Orientación al Mercado** |
| **Marketing y ventas en UEN autónoma** | **Pequeño** | **Alto** |
| **Marketing y ventas en UEN con marketing corporativo** | **Medio** | **Alto** |
| **Marketing en UEN con fuerza de ventas Corporativa** | **Grande** | **Moderado** |
| **Marketing y ventas en subsidiaria de distribución** | **Grande** | **Bajo** |
| **Marketing y Ventas corporativos** | | **Bajo** |

224 No debe extraerse de aquí la conclusión inversa de que las empresas con alta orientación al mercado son de tamaño pequeño o medio. Esto no es así ya que muchas de las empresas realmente pequeñas no cuentan con una función de marketing desarrollada y, en algunos casos, ni siquiera departamento de marketing. Con lo cual difícilmente podrán imponer la orientación al mercado. Por otro lado, también se establece un grado de orientación al mercado moderado en compañías de tamaño grande bajo la tipología tercera cuando tendría que ser mayor. Lo que sí que parece ser es que algunos autores han encontrado cierta relación negativa a partir de cierta dimensión de la empresa (muy grande) que se vuelve más burocrática, más global, menos descentralizada y, por tanto, menos orientada al mercado.

225 No se han rellenado todas las celdas de esta tabla al no encontrarse siempre relación entre las tipologías y las variables independientes. Por ejemplo, no existe una relación sistemática entre el tamaño de la empresa y el emplazamiento de marketing y ventas centralizados (tipología 5ª). También, el "constructo" "Nivel

En lo referente a la dispersión de las actividades de marketing por el resto de funciones de la empresa y su relación con la orientación al mercado, los autores resumen los resultados de su investigación en la tabla 7, columna izquierda. Este cuadro recoge las relaciones entre tres factores del entorno que se consideran influyentes en este caso y el "constructo" en cuestión, en este caso la dispersión de actividades de marketing, habiéndose encontrado que la dispersión de las actividades de marketing es mayor en empresas de productos industriales (+) que en la de productos de consumo por la propia naturaleza de las actividades de marketing industrial que requieren una mayor adaptación al cliente industrial en particular lo que conlleva a la descentralización de algunas de estas actividades[226]. También, se ha observado que la dispersión de las actividades de marketing disminuye según aumenta el tamaño de la misma (-). La razón está en que en pequeñas empresas es corriente que no exista un departamento de marketing, estén poco especializadas, y se encuentren poco jerarquizadas[227]. Finalmente por lo que respecta a la orientación al mercado, los autores concluyen que este factor del entorno tiende a favorecer la dispersión de las actividades de marketing (+). Realizan esta afirmación sobre la base de la definición de orientación al mercado dada por los autores Jaworski y Kohli ya presentada con anterioridad en varias ocasiones a lo largo de este

---

de Relación entre Marketing y Ventas a través de las distintas UENs" no es relevante en el caso especial en el que una empresa consiste en una sola UENs.

226 En esta línea tenemos a FORD, D., Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, and Networks, Nueva York: Academic Press, 1990; MÖLLER, K. y WILSON, D., Business Marketing: An Interaction and Network Perspective, Ed. Kluver, Boston 1995.

227 De acuerdo con DASTMALCHIAN y BOAG, *op. cit.,* pp. 1257-76; PIERCY, *op. cit.,* pp. 265-89; y WORKMAN, J. P. Jr., "Factors Contributing to Marketing´s Limited Role in Product Development in Many High Tech Firms", *Journal of Market-Focused Management,* No. 2 (3), 1998, pp. 257-80.

estudio[228] y de la que se han hecho eco muchos autores. Concepción ésta que es contraria a la tradicional mantenida por los autores sobre orientación al mercado y que resulta en una paradoja que se tratará de explicar después[229].

**Tabla 7**

**Relación del sector industrial, el tamaño de la empresa y la orientación al mercado con la dispersión y el poder de la unidad de marketing[230]**

| | Dimensiones Organizativas | |
|---|---|---|
| **Factores del Entorno de la empresa** | **Grado dispersión de las actividades de marketing** | **Poder de la Unidad de marketing** |
| **Factores Extenos a la Empresa** | | |
| **Sector Industrial (frente a consumo)** | + | - |
| **Factores Específicos a la Empresa** | | |
| **Tamaño de la empresa** | - | **n/d** |
| **Factores Específicos de la UEN** | | |
| **Orientación al mercado** | + | - |

Finalmente, por lo que respecta al poder relativo del departamento de marketing dentro de la UEN y su relación con la orientación al mercado.

La tercera dimensión organizativa de marketing del modelo marco, que Workman, Homburg y Gruner investigan en detalle, es el poder

---

228 JAWORSKI y KOHLI, "Market orientation: Antecendents...", *op. cit*., p. 6.

229 Véase *infra* capítulo III, *epígrafe* 3.3. sobre contradicciones entre conclusiones de autores sobre la orientación al mercado y sus posibles causas: explicaciones a las paradojas.

relativo de marketing dentro de la UEN. Dimensión que, al igual que las anteriores analizan en base a los tres factores del entorno en cuestión mostrándose los resultados en la tabla 7, columna derecha. Así, se observa en las empresas industriales un menor poder del departamento de marketing que en las empresas de productos de consumo (-). Esto es debido a la tradicional mayor énfasis de las empresas de productos de consumo en la filosofía de marketing que las de productos industriales[231]. En cuanto al efecto de la orientación al mercado sobre la dimensión organizativa de poder del grupo de marketing, se observa que, a mayor orientación de mercado menor poder de marketing (-) razonamiento que puede resultar una paradoja respecto del conocimiento tradicional de que a mayor orientación al mercado mayor poder del departamento de marketing[232].

### 3.2.5. Conclusiones del estudio de Workman *et al.*

El estudio de Worman, Homburg y Gruner, a parte de las relaciones entre dimensiones estructurales y factores del entorno que recoge en su modelo marco, provee también de unas conclusiones así como de unas recomendaciones en lo referente al diseño de la estructura organizativa de marketing. Por lo que respecta a las conclusiones, han aportado las siguientes:

La primera es que no existe evidencia alguna de que las firmas analizadas en el estudio de campo hubieran eliminado el departamento de

---

230 WORKMAN *et al.,* "Marketing organization…", *cit.*, pp. 31-33.

231 Razonamiento que comparten también HUTT, M. D., y SPEH, T. W., *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets,* 5th, Nueva York: Dryden Press, 1995.

marketing o abandonado las formas organizativas funcionales. En el caso de compañías con énfasis en la orientación a los procesos (por contra de la funcional) se superponían la organización por procesos a la organización funcional. Por lo que la posición de estos autores es que marketing debe existir y existirá como grupo funcional en el futuro. Conclusión que va en la línea de las presentadas por Varandajaran[233], Greyser[234], y más en concreto Webster[235] que establece que "si el marketing resulta la responsabilidad de todos en la empresa, acabará siendo la responsabilidad de ninguno quedándose conocimientos y habilidades de marketing atrofiados". Por lo que estos autores concluyen que especialistas de marketing seguirán siendo necesarios[236].

La segunda es que, a pesar de toda la literatura existente sobre la conveniencia de poner bajo una misma autoridad (la del Director de Marketing o CME)[237] a los departamentos de ventas y marketing, no se ha

---

232 Esta paradoja ha sido observada también por DAY, G. S., "Using the Past as a Guide to the Future: Reflections on the History of the Journal of Marketing", *Journal of Marketing,* No. 60, January 1996, pp. 14-16.

233 Véase VARANDAJARAN, P. R., "Marketing´s contribution to Strategy: The View from a Different Looking Glass", *Journal of the Academy of Marketing Science,* No. 20, Fall 1992, pp. 335-43.

234 Véase GREYSER, S. A., "Janus and Marketing: The Past, Present, and Prospective Future of Marketing," in *Reflections on the Futures of Marketing,* Donald Rl Lehmann and Katherine E. Joxz, eds. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, No. 3-14.

235 Véase WEBSTER, "The Future Role of...", *cit.* pp. 39-66.

236 La compañía consultora El Boston Consulting Group en un estudio de campo realizado llega a similares conclusiones observando que ninguna de las 73 compañías investigadas se había convertido en una empresa horizontal con una verdadera estructura horizontal como se presenta en DAY, "Aligning the Organization to...", *cit*., p.72.

237 CME del inglés *Chief Marketing Executive* que se puede traducir por director de marketing

encontrado ninguna evidencia empírica de ello en las 47 compañías estudiadas. Al igual, no se entiende por qué las compañías no han adoptado la forma organizativa de marketing aconsejada de colocar a ambos departamentos bajo una misma figura coordinadora que recogiese todas las sinergias derivadas de su interacción. Circunstancia esta que representaba el paso hacia la implantación de la filosofía de marketing en la empresa o etapa cuarta de desarrollo del departamento de marketing[238]. Conclusión que coincide con la del estudio de la organización comercial de las 19 empresas importantes en España[239], llevado a cabo en 1979, así como con otras investigaciones de autores anteriores, con lo que a este respecto parece no haber habido evolución[240].

Finalmente, como conclusión general, estos autores observan que pocas empresas muestran una estructura organizativa que soporte la orientación al mercado.

Por lo que respecta a las recomendaciones se ha de resaltar, que si bien del estudio de Workman, Homburg y Gruner no se pueden extraer recomendaciones explícitas sobre como se debería organizarse el marketing

---

238 Toda la literatura anterior señalaba la conveniencia de que el departamento de ventas se encontrase o formara parte del departamento de marketing como así apuntaban algunos autores como BUND, H., CARROLL, J. W., "The Changing Role of the Marketing Function", *Journal of Marketing,* Nº , January 1957, pp. 268-325; LAZO, H. y CORBIN, A., "The Organization of the Marketing Department", in *Marketing Management and Administrative Action,* Stuart J. Britt and Harper W. Boyd Jr., eds. Nueva York: McGraw-Hill, 1968, pp. 65-76; WEITZ, B. A., y ANDERSON, E., "Organizing the Marketing Function", in *Review of Marketing,* Ben Enis and Keneth Roering, eds. Chicago: American Marketing Association, 1981, pp. 134-42.

239 Marketing Actualidad , *op. cit.*

240 Autores que hayan investigado este tema son CARSON, D., "Marketing Organization in British Manufacturing Firms", *Journal of Marketing,* No. 32,

en una compañía (su objetivo es el desarrollo y explicación de un modelo general organizativo), sí se pueden deducir del mismo ciertas sugerencias que podrían ser de utilidad para la elaboración de una medida de orientación al mercado, así como, de su posterior utilidad del diseño organizativo que la soporte. Estas sugerencias son:

La primera es que la hora de diseñar la organización de marketing, la estructura organizativa es muy importante, aunque no debe ser la única preocupación, ya que ciertas relaciones organizativas escapan al mismo.

La segunda se refiere a las decisiones sobre la localización estructural de los departamentos de marketing y ventas en cuanto a (1) nivel de emplazamiento y (2) relación entre sí, van a adquirir un carácter estratégico. Ya que proveen sinergias organizativas entre las distintas funciones de la empresa.

La tercera es que los diseños organizativos han que tener en cuenta la influencia de factores del entorno tanto externo como propio de la empresa.

Como recomendación final, y dado que los autores han observado importantes deficiencias en las estructuras organizativas de las empresas, se aconseja investigar el tipo de organización que facilite una mayor implantación de la filosofía de marketing y, por tanto, de la orientación al mercado.

---

April 1968, pp. 34-39; HISE, R. T., "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept", *Journal of Marketing,* No. 29, July 1965, pp. 9-12.

# 4. BASES TEÓRICAS PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO SEGÚN LOS ORGANIGRAMAS

## 4.1 Introducción: La necesidad de una medida objetiva y rigurosa de la orientación al mercado.

Los modelos de medición de la orientación al mercado hasta ahora relacionados parecen contar con importantes deficiencias. En primer lugar, más que modelos de medición se debería hablar de modelos de estimación ya que este es el verdadero carácter que ofrecen estas escalas al estudiar la orientación al mercado en función del nivel que alcanzan ciertas variables que previamente han sido reconocidas como determinantes de la misma. En general estos modelos presentan unas carencias básicas:

Por un lado, los estudios basados en el estudio las estructuras organizativas, o bien son demasiado generalistas, o bien, siendo lo suficientemente rigurosos como el mencionado de Workman, Homburg y Gruner, no han abordado el tema de la medición de la orientación directamente. Estos han analizado el tema dentro del contexto general organizativo de marketing sin presentar modelos concretos de medición sino, más bien, relaciones entre variables estructurales, del entorno, y la orientación al mercado.

Por el otro lado, los modelos de medición de la orientación al mercado de los autores del microentorno de la empresa como los bien conocidos de Kohli y Jaworski; el de Slater y Naver; o el de Desphandé y Farley, tienen el inconveniente de la subjetividad opinática. Es decir, están basados en valoraciones de directores y hombres de marketing sobre cuestiones organizativas de sus empresas. De ahí que contengan lógicas limitaciones en cuanto a subjetividad e interés particular de cada entrevistado en mostrar una mayor (generalmente) o menor orientación de sus empresas.

Otras críticas a estos estudios opináticos surgen desde la perspectiva básica de marketing como es el caso de Harris[241] que habla de las limitaciones de los mismos que consideran el análisis de la orientación al mercado como un flujo de información en lugar de un "estado de mente" como tradicionalmente se ha definido a la filosofía de marketing.

En resumen, tanto unos como otros modelos de medición de la orientación al mercado presentados hasta la fecha cuentan con carencias significativas, puesto que o bien son subjetivos, o bien no constituyen una medida en sí. Por lo que se propone completar los modelos anteriores de medición de orientación al mercado con uno nuevo de medición más objetivo basado en la estructura organizativa de marketing analizada a través del estudio de sus organigramas. Este modelo se compondría de tres tipos de aportaciones: la de los autores clásicos de marketing, las teorías de autoridades en materia de organización, y la de los autores que han analizado particularmente la estructura organizativa de marketing. El modelo que surja de esta aproximación tripartita se presenta, en principio, como más objetivo al basarse en el análisis del organigrama de marketing donde el problema de subjetividad opinática no existe, al menos en igual medida[242]. Modelo de estimación que, por supuesto, tendrá sus ventajas e inconvenientes como ocurre con los modelos opináticos pero que pretende añadir un mayor grado de objetividad a las actuales medidas.

Comparando ambos tipos de modelos de medición, los basados en los organigramas y los opináticos, se puede observar una serie de ventajas e inconvenientes para cada uno de ellos. En lo referente a los modelos

---

241 HARRIS, "*Benchmarking* against...", *cit.*,, p. 28.

242 Un organigrama puede ser confuso, incompleto, o incluso obsoleto (sin actualizar) pero difícilmente falso por la calidad de "oficial" del mismo.

opináticos las ventajas se derivan de la facilidad de recogida de información, la posibilidad de aclarar cuestiones y dudas (si es por medio de entrevista personal) y al hecho de que representan una auditoría general del grado de orientación al mercado en la empresa de la que se pueden extraer conclusiones y puntos a mejorar. En cuanto a los inconvenientes están los derivados de la subjetividad opinática e imparcialidad a la hora de juzgar la propia empresa o departamento en caso de ser entrevistado el director de marketing[243].

En lo referente a los modelos basados en los organigramas, se ha de decir que estos cuentan con la ventaja de ser más objetivos ya que su objeto de análisis el organigrama muestra una serie de relaciones de autoridad, poder, jerarquías, líneas de mando y de dependencia, etc., con carácter de oficialidad dentro de la empresa. Además, estos modelos no sólo ofrecen una auditoría organizativa de marketing de la empresa, sino que también cuando se aplican a mercados presentan formas organizativas útiles (tipologías) para una futura implantación mayor de la orientación al mercado. En cuanto a los inconvenientes, están la capacidad de abstracción necesaria para interpretar una forma concreta de organización y el desfase que experimentan estos organigramas en plasmarse de nuevo tras cambios de estrategia organizativa de la empresa. Ya que estos permanecen generalmente inalterados reflejando una estructura obsoleta hasta que el cambio se consolida como se verá más adelante[244].

---

243 Un director de marketing normalmente será reacio a reconocer un bajo nivel de orientación al mercado en su departamento, y por contra, tenderá a exaltar comportamientos que impliquen mayor orientación.

244 Véase *infra* Capítulo III, *epígrafe* 4.2 sobre la relación entre estructura y estrategia.

En conclusión, se observa que tanto los modelos basados en los organigramas como los opináticos tienen sus ventajas e inconvenientes por lo que en el desarrollo del modelo de este trabajo se van a emplear elementos de ambos[245] tipos de modelos junto con aportaciones de la teoría de organización de empresas. Es decir, se va a llevar a cabo una aproximación por vía tripartita; autores clásicos, del microentorno y autoridades en organización. Habiéndose avanzado ya en los dos primeros, resta por presentar la tercera vía o fuente de conocimientos para la confección del nuevo modelo que se expone a continuación.

## 4.2. La relación entre estructura y estrategia: Fundamento de estimación de la orientación al mercado desde una perspectiva organizativa.

### 4.2.1. Introducción.

La teoría de la relación entre estructura y estrategia es la gran aportación de los especialistas en materia de organización de empresas al modelo de estimación de la orientación al mercado de este trabajo. Esta relación se expresa, en particular, bajo la máxima de que "la estructura debe adaptarse a la estrategia".

La importancia de esta afirmación, es tal, que resulta ser el fundamento teórico básico que soporta el desarrollo del modelo de estimación que aquí se va a presentar. Si es cierto que la estructura sigue o se adapta a la estrategia, de alguna manera ésta estará siendo el fiel reflejo organizativo de la misma. Por ello, si se es capaz de desarrollar una medida

---

245 Si bien se van a emplear elementos de ambos tipos de modelos de medición de la orientación al mercado según los autores del macroentorno y del microentorno en la confección del nuevo modelo, la mayor aportación vendrá del lado del macroentorno escuela a la que se adscribe este trabajo.

que identifique diversas formas organizativas y a su vez asocie a las mismas un grado de orientación al mercado, se habrá desarrollado un modelo de estimación en base a estructuras organizativas.

Esta relación, fue descubierta y desarrollada por autores especialistas en organización de empresas como Alfred Chandler, y Lawrence-Lorsh, y corroborada por la mayoría que han profundizado el tema. Su aceptación hoy está tan generalizada que se podría decir que se trata de un "principio" en organización de empresas.

Chandler[246] descubrió que la estrategia determina a la estructura (es decir, que esta segunda ha de adaptarse a la primera) y que cambios en el entorno de la empresa resultan en nuevas oportunidades estratégicas que, a su vez requieren cambios en la estructura organizativa para su correcta y exitosa implantación. Su estudio sobre la evolución organizativa de 70 de las grandes compañías americanas reveló también, que si bien la estructura tendía a seguir a la estrategia, esto no ocurría hasta que problemas serios internos de desajuste, entre la nueva estrategia y la vieja estructura, lo provocaban. De ahí que Chandler puntualizase su tesis con la conocida frase de *company´s strategy* ***in time*** *determined its structure*[247], es decir, que la estructura de la empresa se ajusta a su estrategia una vez se le haya concedido el debido tiempo. La experiencia de adaptación observada en las compañías estudiadas por este autor seguía la siguiente secuencia: 1º

---

246 CHANDLER, A.D., *op. cit.,* pp. 11-17. Este libro se basa en estudios sobre 70 empresas industriales americanas desde principios de siglo hasta la fecha de la obra. En su análisis el autor toma cuatro empresas que considera innovadoras en adaptaciones estructurales (debidos a cambios en demanda, tecnología, etc.) para luego compararlas con un grupo mayor de grandes empresas americanas (las 70 mencionadas con anterioridad). Las cuatro empresas pioneras con las que compara el resto son Sears Roebuck, GM, Jersey Standard, y DuPont.

247 *Ibídem,* p. 383.

creación de una nueva estrategia, 2º resurgimiento de problemas administrativos, 3º reducción de la productividad y de los beneficios, 4º cambio a una nueva estructura, y 5º recuperación de la rentabilidad y mejora en la ejecución de la estrategia.

En una línea parecida, Lawrence y Lorsch[248] estudian las influencias del entorno en la estructura a través de la necesidad de implantación de nuevas estrategias que se adapten al nuevo escenario competitivo que, a su vez, requerirán de cambios estructurales.

Otra serie de autores que mantienen esta relación o que basan en la misma sus estudios y propuestas son Galbraith, Allio, Ansoff y Mcdonnell, Thompson y Strickland, y Rowe *et al.* cuyas teorías se exponen a continuación.

Galbraith en su libro *Designing Complex Organizations*[249] analiza como las estructuras organizativas han evolucionado adaptándose para responder a la dificultad de procesar, cada vez mayores, cantidades de información provenientes de su entorno.

Allio[250] por su parte, va más allá y concede una gran importancia a la estructura organizativa atribuyéndola el carácter de esencial en la implantación estratégica. Este autor apunta que el éxito en la implantación estratégica consiste en el fluido y correcto funcionamiento de los sistemas gerenciales de la empresa entre los que se encuentra en primer lugar el adecuado diseño de la estructura organizativa de la empresa.

---

248 LAWRENCE y LORSCH, *op. cit*.

249 GALBRAITH, J., *op. cit.*, pp. 1-17.

250 ALLIO, *op. cit.*, pp. 139-156.

Conocidos autores de estrategia organizativa como Ansoff y McDonnell[251] también analizan la evolución de las distintas estructuras empresariales, pero sin centrarse en el tema de la relación entre estructura y estrategia. La dan por supuesto, resaltando la importancia en la adaptación de la estructura organizativa a las necesidades operativas y respondiendo, tanto a los cambios externos como internos de la empresa.

Ahora bien, si bien el principio de que la estructura ha de seguir a la estrategia resulta simple de formular así como fácil de entender, no lo es en absoluto a la hora de desarrollar la estructura organizativa adecuada. A este respecto, los autores Thompson y Strickland[252] apuntan que hay pocas reglas que sirvan para un rápido y sólido desarrollo de la nueva estructura organizativa. La regla genérica es diseñar la estructura organizativa sobre la base de los Factores Clave de Exito (FCE) y actividades esenciales en las que se supone está basada la estrategia. Es decir, para ajustar la estructura a la estrategia se requiere generar a partir de las estrategias clave y en torno a las unidades organizativas, los principales bloques estructurales de la empresa[253].

Finalmente, en esta misma línea de adaptación estructural a la estrategia hay otros autores como son Rowe *et al.*[254] que apuntan que son necesarias distintas estrategias, y, por tanto, también estructuras para adaptarse a los cambios estratégicos que tienen lugar a lo largo del "ciclo

---

251 ANSOFF y MCDONNELL, *op. cit.*, pp. 325-354.

252 THOMPSON y STRICKLAND, *op. cit.*, pp. 214-246.

253 A este respecto véase a los autores LARUE, T. H., *Strategic Management: Text and Cases on Business Policy,* Englewood Cliffs, New Jersey, Ed. Prentice Hall, 1982, chap. 10; CANNON, T., *Business Strategy and Policy,* Ed. Harcourt Brace Jovanovich, Nueva York, 1968, p. 316.

de vida organizativo de la empresa". Más aun, estos autores resaltan que es el "diseño jerárquico organizativo" (u organigrama) quien ocupa el primer lugar como soporte de la estrategia, siguiendo aquí, la teoría de los autores Galbraith y Nathanson[255] y la de Allio[256] al respecto.

### 4.2.2. Limitaciones.

La relación entre estructura y estrategia tiene dos limitaciones a considerar: una tiene que ver con el carácter de demora o tiempo necesario para su adaptación y la otra, tiene que ver con las capacidades reales de la empresa para su implantación. Como lógico resultado de cualquiera de estas dos limitaciones, está el hecho de que -en un momento dado- puede que la estructura empresarial no refleje el grado real de orientación al mercado real[257]. En lo referente a la demora, algunos autores como Rowe *et al*[258]*,* son un poco críticos con el hecho de que la estructura, expresada a través del organigrama, refleje la estrategia de la misma. Apuntan que a pesar de identificar títulos, cargos, responsabilidades y autoridad formal y ha pesar de su fuerte influencia en la determinación y ejecución de las estrategias, resultan deficientes por el carácter estático de los organigramas.

---

254 ROWE, MASON, DICKEL, MANN y MOCKLER, *op. cit.,* pp. 484-490.

255 GALBRAITH y NATHANSON, *Strategic implementation: The role of structure and process,* St. Paul: West, 1978 en ROWE, MASON, DICKEL, MANN y MOCKLER, *op. cit.,* pp. 484-490.

256 ALLIO, R.J., *The Practical ..., cit.,* pp. 139-156.

257 Existe la posibilidad de acortar la demora mediante el proceso apuntado por los autores Thompson y Strickland basado en el desarrollo de estructuras organizativas en torno a los factores clave de éxito de la empresa y mediante un proceso de implantación detallado.

258 *Ibídem*.

Ya que estos no reflejan los continuos cambios estratégicos debidos a la variabilidad del entorno.

Por otro lado, en lo referente a la capacidad de implantación, puede incluso darse el caso contrario de la relación entre estructura y estrategia, es decir: de que la estructura influencie a la estrategia cuando la nueva estrategia resulte imposible de adaptar por estar muy lejos de las capacidades de la empresa. Entonces la estrategia resulta inviable[259].

### 4.2.3. La necesidad de una estructura organizativa que soporte y facilite la implantación a la orientación al mercado

La necesidad de que la estructura organizativa de la empresa sirva no sólo de soporte sino también de facilitadora de la implantación de la orientación al mercado, es la natural conclusión del razonamiento presentado en puntos anteriores pero extendiéndolo aquí al caso de la estructura de marketing y a la estrategia de orientación al mercado.

En este caso particular la necesidad se ha de traducir en la existencia de una estructura organizativa de marketing se adecue, permita y facilite la orientación al mercado en la empresa. El grupo de autores que abogan por esta adaptación son lógicamente especialistas en marketing organizativo. Estos son los siguientes:

Spillard y Moriarty[260] contribuyen a paliar esa necesidad de adaptarse al aportando modelos de estimación de la orientación al mercado en forma

---

259 En estas circunstancias se ha de tener en cuenta primero la viabilidad de la empresa antes de desarrollar las posibles nuevas estrategias que una vez establecidas requerirán el ajuste organizativo, pero uno posible.

260 SPILLARD, P. y MORIARTY, M., "The Role Matrix: A Diagnostic Test of Marketing Health", *The European Journal of Marketing,* Vol. 8, No. 7, 1994, pp. 55-76.

de auditorías de marketing. Estos se basan en estudios que, en su día, comenzaran Payne, Wrenn, Day, Kohli y Jaworski; Naver y Slater, y Piercy[261], a los que dan enfoque organizativo estructural teniendo como base la idea de adaptación de la estructura a la estrategia. Igualmente, Spillard y Moriarty[262], apuntan que el éxito del marketing está en gran parte determinado por la viabilidad de su estructura organizativa para llevar a cabo la función de marketing. Es más, en este sentido proponen como tarea principal de la alta dirección el diseñar un tipo de estructura organizativa que elimine las barreras a la orientación al mercado existentes. Para, en su lugar, implantar una estructura que fomente positivamente el éxito en la transición hacia la implantación del concepto de orientación al mercado. Necesidad de adecuación que parece tener presente, en mayor o menor medida, todos los anteriores autores en sus estudios.

En una línea parecida a los anteriores, los autores Piercy y Cravens[263] establecen que las estructuras de marketing deben ser vistas como determinantes de la estrategia de marketing. Dado que la estructura condiciona las opciones estratégicas de la empresa (*i.e.* una estructura organizativa sin un departamento de marketing internacional, o de

---

261 Los estudios de estos autores sobre la medición de la orientación al mercado de estos autores son las siguientes: PAYNE, A. F., "Developing a Marketing-oriented Organization", *Business Horizons,* May-June 1988, pp. 46-53; WRENN, W. B., "Measuring Market Orientation", unpublished PhD dissertation, NW University, IL., 1989; DAY, G., *Market-driven Strategy,* Free Press, Nueva York, NY, 1990; KOHLI, A. K., y JAWORSKI, B. J., *op. cit.,* "Market Orientation: The Construct...", 1990, pp. 1-18; NAVER, J. C., y SLATER, S. F., *op. cit.,* "The Effect of Market Orientation on...", 1990, pp. 20-35 y PIERCY, N., *Market-led..., cit.*

262 SPILLARD y MORIARTY, *op. cit.*, p. 57.

263 PIERCY, N y CRAVENS, D. W., "The Network paradigm and the marketing organization: Developing a new management agenda", *European Journal of Marketing,* Vol. 29, No. 3, 1995, p. 8.

investigación de mercados, o de atención al cliente, claramente limitan la competitividad en estos aspectos de la empresa).

En contra de esta línea de pensamiento, existen también autores que piensan que la configuración de la estructura organizativa de marketing de la empresa, si bien puede ser un signo claro, no es un indicador totalmente concluyente del nivel o grado de orientación al mercado de una empresa[264].

Concluyente o no, la mayoría de los autores remarcan la vital importancia del diseño de una adecuada estructura organizativa de marketing que soporte la implantación de la filosofía de marketing y, por ende, de la orientación al mercado en la empresa.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

La tesis de "estructura sigue a la estrategia" tiene una poderosa lógica: "la manera en que las organizaciones se estructuran es un medio o instrumento para obtener un fin que es ayudar a conseguir los objetivos de implantación". Ya que, si la estructura está adecuadamente diseñada para ajustarse a la estrategia, es más fácil coordinar, relacionar y motivar.

Por tanto, toda estructura empresarial ha de ser un reflejo de la filosofía particular que soporta, aunque habrá que saber leer en la misma los signos y rasgos estructurales que determinan, en este particular caso, los de la orientación al mercado. Estos signos que se reflejan en distintas tipologías con sus relaciones jerárquicas, títulos, cargos, emplazamientos,

---

264 PEARSON, A. E., y WILSON, T. W., *Making Your Marketing Organization Work,* Association of National Advertisers, Nueva York, NY, 1967; MORGAN, R.E., FOREMAN, S.K., y POH, T.C.C., "Assessing the Status of Marketing in Architectural Service Firms", *Management Decision,* Vol. 32, No. 4., 1994, pp. 37.

responsabilidades y autoridades formales, no son fáciles de discernir por lo que resulta necesario desarrollar un modelo de medición de la orientación de mercado con tal propósito que es el objetivo del siguiente capítulo.

# PARTE II

# EL MODELO DE MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO BASADO EN LOS ORGANIGRAMAS

# CAPITULO IV

# DESARROLLO TEÓRICO DEL MODELO

# 1. ANTECEDENTES

## 1.1. Introducción

El objetivo de esta segunda parte es desarrollar y aplicar un modelo de medida de la orientación al mercado basado en los organigramas que sirva, bien de contraste o complemento de los actuales modelos[265], o bien de medida independiente. Este modelo va a aportar al análisis de la orientación al mercado nuevas ideas extraídas de la literatura más reciente en materia organizativa de marketing.

En la presentación de este capítulo se va a elaborar, primeramente, la definición operativa de orientación al mercado según el análisis de los organigramas, que va a servir de base para posteriormente desarrollar su modelo de medida conocido por El Modelo Marco de Orientación al Mercado basado en el Análisis de los Organigramas.

## 1.2. Definición operativa de orientación al mercado según el análisis de los organigramas

Lo primero que es necesario para la elaboración de una medida, es la "construcción[266]" de una definición operativa de la misma. Esta definición ha de recoger el concepto que se intenta medir y los medios por los que se va a conseguir esta medición.

---

265 Modelos que, como se recordará, fueron calificados de opináticos en contraposición al modelo que en este trabajo se propone basado en los organigramas.

266 Según ZIKMUND, "Exploring Marketing Research", *cit.,* p. 775, el concepto de construcción se refiere en este caso al concepto de "constructo" del inglés *construct*, es decir, la capacidad que tiene una medida de proveer evidencia empírica de un concepto teórico.

El concepto que se va a medir es la orientación al mercado que como se sabe es la implantación de la filosofía de marketing en la empresa y los medios por los cuales se va conseguir su medición son los organigramas. Por lo que la definición del "constructo" en cuestión será:

> La medición el nivel de orientación al mercado a través de la estructura de los organigramas como manifestación de la empresa a dicha orientación.

Este "constructo" de la variable orientación al mercado, definido de esta manera tan general, va a descomponerse en otros "subconstructos" correspondientes a diez variables organizativas que ejercen una influencia en la orientación al mercado. Estos "subconstructos" están compuestos, a su vez, de definiciones operativas para su medición particular de forma que todos reunidos sirvan como medida global del grado de orientación al mercado. Proceso que se desarrolla detalladamente en el siguiente apartado.

# 2. DESARROLLO DEL MODELO

## 2.1. Estructura del modelo marco

La elaboración de este modelo se deriva principalmente del análisis de la literatura sobre orientación al mercado según los organigramas presentado en el Capítulo III de este trabajo de donde se extraen las variables más importantes que van a formar parte del modelo del mismo como medida de orientación al mercado. Así, en *epígrafes* anteriores de revisión de la literatura[267] teórica y empírica sobre orientación al mercado, ya se habían visto tipologías organizativas de diversa índole a las que los autores habían relacionado con la orientación al mercado. A este respecto, cabe señalar que las aportaciones de los autores del macroentorno, junto con las de los especialistas en organización de empresas y la aparición de artículos de gran valor como los de Workman, Homburg y Gruner, habían permitido ya obtener variables relevantes para la estimación de la orientación al mercado bajo esta nueva perspectiva organizativa. Pues bien, es a partir de una selección y de una graduación de éstas, de las que se va a partir para obtener el modelo de medida. Para ello, estas variables serán retomadas, reformuladas y reagrupadas de nuevo[268] en este *epígrafe* de cara a su integración bajo un "modelo marco de análisis de la orientación al mercado basado en los organigramas" que se presenta en la figura 21.

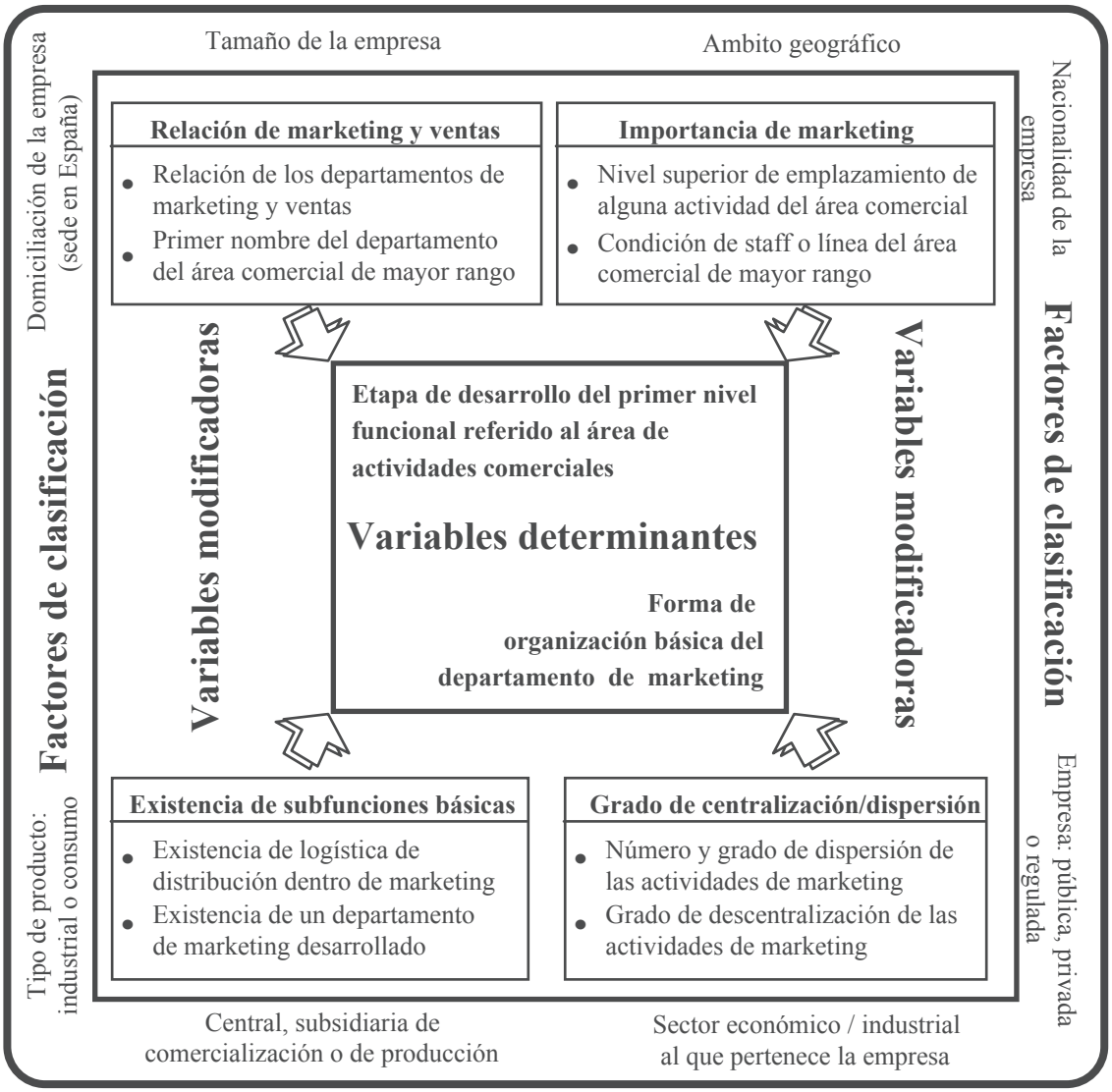
---

267 De la revisión de la literatura, no sólo se pueden extraer variables que relacionan la orientación al mercado con el esquema organizativo de la empresa, sino también en muchos casos una graduación otorgada por los autores que han investigado el tema. Esto resulta de gran utilidad como referencia para, a partir de aquí con una oportuna reformulación, construir escalas de medida.

268 Esta reformulación y reagrupación de los distintos estados posibles de la variable determinante o modificadora de la orientación al mercado se lleva a cabo con el objetivo de facilitar su medición.

**Figura 21**

**Modelo marco de análisis de la orientación al mercado basado en los organigramas**




Este modelo marco se compone de dos partes principales. Una primera parte, es la formada por las variables organizativas, tanto determinantes como modificadoras, que constituyen el núcleo del modelo y son las que aportan la "medida" del mismo. Este núcleo es el modelo en sí que se denomina a tal efecto "modelo de medida de la orientación al mercado según los organigramas" y se presenta en la figura 22.

La segunda parte del modelo marco la componen los factores de clasificación que no forman parte de la medida, aunque sí se encuentran

asociados a la misma y a sus distintas variables, por lo que gráficamente se presentan englobando al modelo de medida.

A continuación se va a exponer el desarrollo del modelo marco comenzando por el modelo de medida para después finalizar con los factores de clasificación.

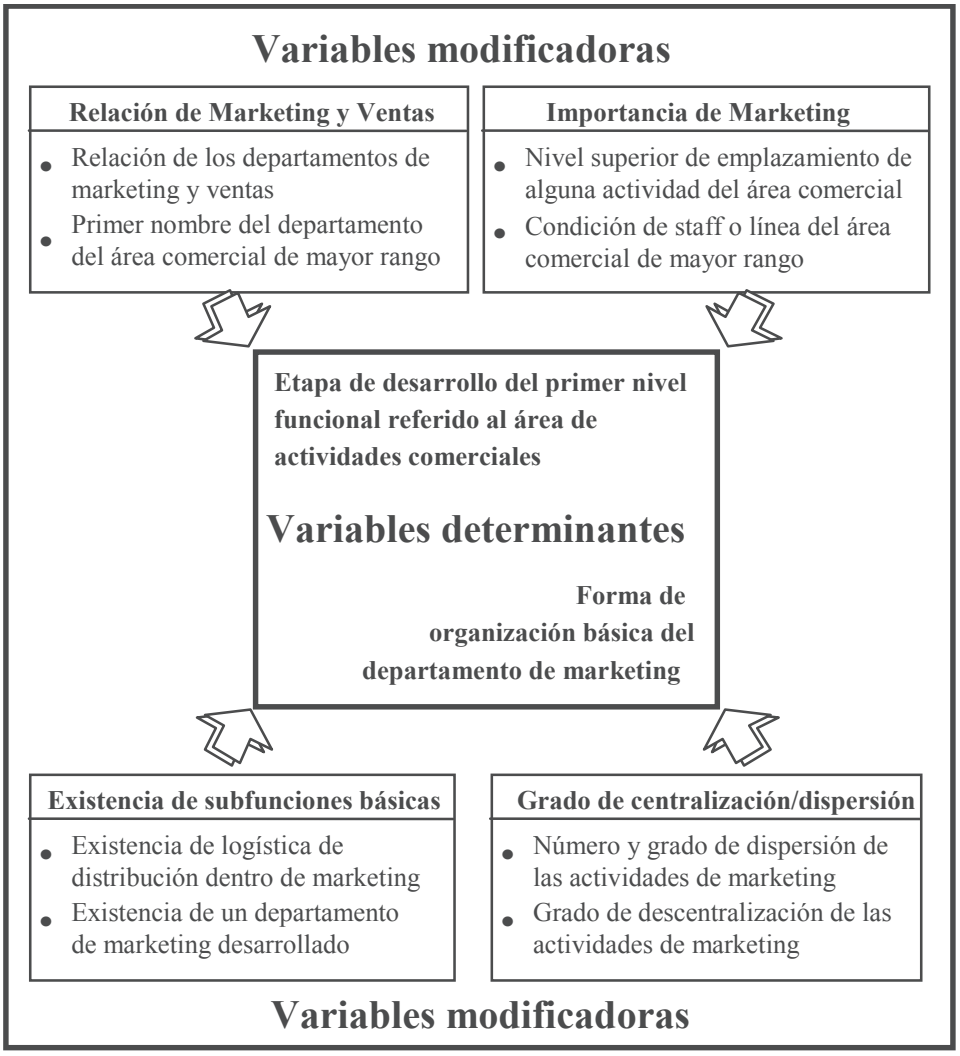
## 2.2. Desarrollo del modelo de medida.

### 2.2.1. Introducción

En la confección del modelo de medida se va a llevar a cabo un análisis riguroso y sistemático, variable a variable, partiendo de su definición conceptual, continuando posteriormente con su definición operativa para acabar finalmente otorgando una graduación en función de orientación al mercado según los distintos estados que pueda tomar la variable en cuestión.

**Figura 22**

**Modelo de medida de la orientación al mercado**




Así, el modelo de medida que se propone va a constar de dos variables organizativas determinantes y de ocho variables modificadoras con cariz de potenciadoras o reductoras del grado de orientación al mercado.

Las variables determinantes, como su nombre indica, son las que van a contribuir en mayor medida a otorgar un grado de orientación al mercado en concreto. Las variables modificadoras potenciadoras o reductoras van a modificar el grado de orientación establecido por las determinantes en sentido ascendente o descendente.

El grado de orientación al mercado final será el resultante de la adición del valor obtenido a través de las variables determinantes y de las modificadoras.

### 2.2.2. Metodología

El método de desarrollo del modelo va a consistir en tres pasos a aplicar a cada una de las variables determinantes, modificadoras y factores de clasificación. Estos pasos son los siguientes: primero se va presentar una definición conceptual, segundo se desarrolla a partir de ésta una operativa y tercero se adjudica el grado de orientación al mercado según los distintos casos. Esta mecánica se va a presentar, de una manera resumida en las figuras 22 a 38 acompañado la explicación, más pormenorizada, que se presenta en el texto.

A continuación se pasa a analizar con más detalle cada una de las variables determinantes, modificadoras y factores de clasificación. Para ello, se va a proceder a presentar primeramente a las distintas variables en cuestión para después, introducir el método de análisis de las mismas de cara a la generación de una escala.

### 2.2.3. Variables determinantes.

Las variables determinantes son las principales según se extrae de la literatura teórica y empírica analizada en capítulos precedentes. Por tanto, su contribución va a ser la mayor a la hora de otorgar el nivel de orientación al mercado ya que por su construcción resumen un conjunto de características estructurales que definen toda una tipología organizativa[269]. En principio, estas variables van a tener el mismo peso como parece

deducirse también de la revisión de la literatura al respecto. Se ha establecido que la contribución de cada una estas dos variables al grado de orientación al mercado del modelo que se propone adquiera valores desde 1 a 5 en una escala tipo Likert[270]. Por tanto, conjuntamente éstas podrán alcanzar valores que oscilarán de 2 a 10.

En lo referente a las dos variables organizativas determinantes principales de estimación de la orientación al mercado, tenemos:

- La etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área de actividades comerciales, y

- La forma de organización básica del departamento de marketing.

Estas dos variables son la reformulación de las variables presentadas en el Capítulo III, *epígrafe* 2.2. y 2.3. respectivamente sobre las teorías de la evolución hacia una orientación al mercado en la empresa basadas en el análisis de la evolución del departamento de marketing. A este respecto, la primera correspondería a la etapa de desarrollo del departamento de marketing dentro del organigrama general, y la segunda a las formas de organización interna del departamento de marketing.

La reformulación de estas dos variables principales se ha realizado en lo referente al número de etapas (en la primera) y formas (en la segunda) por medio de una reducción de seis a cinco en ambos casos. Reducción que

---

269 Tipologías del tipo de "departamento de marketing independiente" u "organización por productos".

270 No se trata de escalas de Likert propiamente dichas sino escalas con cierta similitud pues si bien, las respuestas posibles van de 1 a 5 en ambos casos representando orientaciones que varían de alta a baja, los distintos estados que representan son diferentes en ambos casos. Para más información Véase ZIKMUND, W.G., *Exploring Marketing..., cit.,* pp. 370-372.

no conlleva ningún problema de graduación de las mismas, ya que las dos últimas etapas y formas se pueden combinar por representar un nivel similar y no suponer una pérdida de información importante. La nueva formulación tiene como objetivo la simplificación y homogeneización a cinco posibles posiciones que representan una escala de cinco niveles de orientación al mercado[271].

#### *2.2.3.1. Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área de actividades comerciales.*

La primera de las características que se ha considerado determinante del grado de orientación al mercado en la empresa es la etapa de desarrollo a la que ha llegado el primer nivel funcional referido al área de actividades comerciales[272].

Tal y como se indicó en el Capítulo III, *epígrafe* 2.2. sobre la evolución experimentada por el departamento de marketing dentro del organigrama general de la empresa, existen seis etapas que pueden

---

271 Se ha producido también unos cambios menores en lo referente al enunciado pero que no afectan a la naturaleza de estas variables que conceptualmente permanecen inalterables. Estos cambios se han tenido por objetivo evitar ambigüedades en la interpretación que han llevado a una mayor especificación en el nombre de la primera variable determinante (de evolución del departamento de marketing) que ahora es "la etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área de actividades comerciales". Por lo que respecta a la segunda, el cambio es mínimo modificándose el término de forma de organización interna por "forma de organización básica".

272 Se entiende por departamento de marketing a aquel que cuenta con tal denominación, o en su defecto (si no existe esta denominación) al departamento comercial o al de ventas (en este orden).

reducirse a cinco[273] que van de menor a mayor grado de orientación. Estas etapas son:

1. Simple departamento de ventas o no marketing que presupone la ausencia de estructura organizativa comercial. Etapa que le corresponde un nivel bajo de orientación al mercado u OALM (a partir de ahora).

2. Desarrollo de ventas y la aparición de la figura del jefe de marketing que se corresponde un nivel medio-bajo de OALM.

3. Marketing independiente de ventas y a su mismo nivel con un nivel medio de OALM.

4. Unión de marketing y ventas bajo marketing, comercial u otro departamento con un nivel medio-alto de OALM.

5. Estructura en base a procesos a la que se le confiere el grado alto de OALM.

La definición operativa que se refiere a cada uno de los cinco estados (tipologías) que puede tomar esta variable, se basa en las teorías expuestas con anterioridad[274] de los autores del macroentorno sobre las seis etapas de la evolución de la filosofía empresarial[275] para, a partir de aquí, otorgar a

---

273 Véase *supra* Capítulo IV, *epígrafe* 2.2.3 de variables determinantes en donde se presentan las razones de la reformulación de estas dos variables para adaptarlas a una escala de 5 estados de orientación al mercado.

274 Para la determinación de las distintas etapas con su correspondiente nivel de orientación al mercado véase *supra* capítulo III, *epígrafe* 2.2. de evolución del departamento de marketing dentro del organigrama general de la empresa.

275 Para una revisión de estas seis etapas Véase *supra,* Capítulo II*, epígrafe* 3.2. sobre "teorías de la evolución hacia una orientación al mercado en la empresa basadas en los organigramas de marketing y general de la empresa.

cada una de ellas un nivel de orientación concreto y así obtener una medida de la misma. Operativamente, las seis etapas de la evolución de la filosofía empresarial se han reducido a cinco al obviarse la quinta etapa de difusión de la filosofía de marketing por toda la empresa. Esta simplificación[276] se produce por su dificultad de observación a través del análisis de los organigramas al tratarse de un cambio cualitativo y no organizativo[277] en donde, según el profesor Kotler, no se refleja en un cambio estructural y, por tanto, no es detectable bajo la medida aquí propuesta.

La definición de esta variable junto con sus etapas junto y el nivel de orientación al mercado se resumen en la figura 23 que se presenta a continuación:

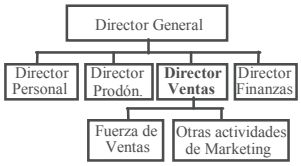
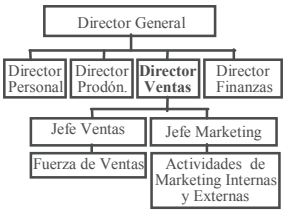
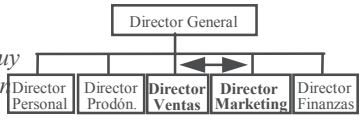
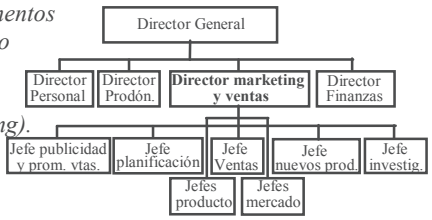
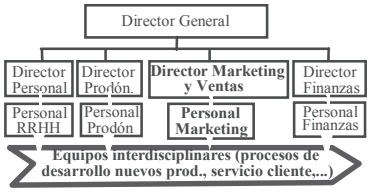
---

276 La difusión de la filosofía de orientación al mercado por toda la empresa que aparece a partir de la cuarta etapa y alcanza en la quinta a toda la compañía, no se elimina del análisis de este trabajo, sino que se presupone en mayor o menor grado pero se reconoce la dificultad de su estimación a través del análisis de los organigramas. Una estimación más detallada se lleva a cabo indirectamente a través del análisis de las variables modificadoras que podrían considerarse como "síntomas" de esta difusión (*i.e.:* grado de dispersión de las actividades de marketing por la empresa, grado de descentralización de las mismas, emplazamientos, existencia de funciones básicas, etc.)

277 KOTLER, P., *Marketing Management...,* 9ª en inglés, *cit,* p. 748.

## Figura 23

**Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área de actividades comerciales**[278]

| VARIABLE DETERMINANTE ➔ | ETAPA DE DESARROLLO DEL PRIMER NIVEL FUNCIONAL REFERIDO AL ÁREA DE ACTIVIDADES COMERCIALES | |
|---|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN OPERATIVA** | ***NIVEL OALM*** |
| ***Etapa de desarrollo en que se encuentra el departamento de marketing que va desde su inexistencia, o existencia rudimentaria bajo ventas, hasta el más moderno desarrollo de departamento y de estructura de marketing.*** | ***Primera:*** *"Simple Departamento de Ventas o sin Departamento de Marketing". Actividades de marketing: ocasionales y dispersas. Orientación de producción.*   | ***Bajo*** **1** |
| | ***Segunda:*** *"Desarrollo de Ventas y aparición de la figura del Jefe de Marketing." Concentración en ventas de actividades de marketing . Todavía actividades dispersas . Orientación de ventas.*   | ***Medio Bajo*** **2** |
| | ***Tercera:*** *"Dpto. de Marketing independiente de Ventas".Un 5º departamento al mismo nivel y muy relacionado a Ventas. Orientación ventas o incipiente de marketing.*   | ***Medio*** **3** |
| | ***Cuarta:*** *"Unión Departamentos de Marketing y Ventas bajo Marketing y Ventas bajo Marketing". (Moderno Departamento de Marketing). Mejor coordinación . Orientación de marketing.*   | ***Medio Alto*** **4** |
| | ***Quinta:*** *Estructura en base a procesos clave". Orientación de Marketing.*   | ***Alto*** **5** |

278 Clasificación basada en los estudios teóricos de académicos del macroentorno como STANTON, W.J., *Fundamentos de Mercadotecnia,* 3ª edición en español, Ed. McGraw Hill, México 1984, pp. 16-18*;* KOTLER, P., *Market Management…,* 9ª edición en inglés, *cit.,* pp. 746-748; VELA y BOCIGAS, *op. cit.,* pp. 547-553.

#### *2.2.3.2. Forma de organización básica del departamento de marketing.*

La forma en que se encuentra organizado el departamento de marketing es la otra gran variable determinante del nivel de OALM en la empresa. Esta se refiere a la forma en que se estructura el departamento de marketing internamente en cuanto a actividades, jerarquías y relaciones.

El criterio para el desarrollo de una definición operativa que recoja los distintos estados en que se puede expresar esta variable y su correspondiente nivel de orientación al mercado, se basa en las aportaciones de los autores del área de organización de empresas así como, en las teorías de los autores del macroentorno. Estos fundamentos teóricos fueron ya objeto de exposición[279] sobre la evolución interna experimentada por el departamento de marketing.

De acuerdo con estos autores existen seis tipologías que se traducen en cinco[280] estados diferentes representando cada uno de ellos diferentes niveles de OALM como se expresa a continuación:

1. La primera forma de estructura orgánica es la lineal la cual conlleva el menor nivel de orientación al mercado por su simplicidad y la reducida acción de marketing que implica.

2. Una siguiente forma sería una estructura del tipo funcional la cual representa un nivel de orientación al mercado mayor, aunque todavía medio-bajo, por el cariz de centralización de actividades que implica.

---

279 Véase *supra* Capítulo III, *epígrafe* 2.3

280 Originariamente eran seis estados que se reducen a cinco: Véase *supra* Capítulo IV, *epígrafe* 2.2.

3. Una tercera forma es la de por productos que representa una mayor OALM ya que hace responsable del éxito de cada producto a un jefe de producto que cuidará para ello de cubrir las necesidades del cliente, entre otras. A esta forma otorga un nivel medio OALM.

4. La cuarta forma es la de por mercados la cual tiene como objetivo la concentración en áreas específicas para así mejor satisfacer sus necesidades. A esta forma se le atribuye ya un nivel medio-alto de OALM.

5. Finalmente, a un nivel alto orientación al mercado se encuentran la organización por clientes que es la que se enfoca a cubrir las necesidades básicas de un segmento determinado de clientes, así como la estructura matricial o mixta que adquiere una graduación igualmente alta por su objetivo de búsqueda del equilibrio de criterios (producto/ mercado/ cliente)[281].

La figura 24 recoge de forma resumida el proceso de elaboración de la escala de medida en cuestión. A diferencia de la figura 23 aquí se ha obviado el presentar gráficamente las distintas formas ya que fueron presentadas en el punto 2.2. sobre evolución interna experimentada por el departamento de marketing del Capítulo III evitando así recargar la tabla.

**Figura 24**

---

281 Para esta categoría de alto nivel de orientación al mercado se han fusionado las modalidades de organización por clientes con la organización mixta por dos razones. La primera es la reducción a cinco niveles al igual que el caso de la primera variable determinante, lo que facilita su comparación y ponderación a un mismo nivel con el resto de las variables. La segunda razón es que en la mayoría de los casos que se daba la estructura por clientes se entremezclaba con otras formas resultando en una forma matricial o mixta.

**Forma de organización básica del departamento de marketing**[282]

| VARIABLE DETERMINANTE → FORMA DE ORGANIZACIÓN BÁSICA DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING | | |
|---|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN OPERATIVA** | ***NIVEL OALM*** |
| ***"la forma en que el departamento de marketing se encuentra estructurado internamente que se expresa a través de su organigrama funcional en donde se recogen sus distintas actividades, relaciones y jerarquías."*** | **1º ESTRUCTURA LINEAL O DE PYME** | ***Bajo*** **1** |
| | **2º ORGANIZACIÓN FUNCIONAL** | ***Medio Bajo*** **2** |
| | **3º ORGANIZACIÓN POR PRODUCTOS** | ***Medio*** **3** |
| | **4º ORGANIZACION POR MERCADOS** | ***Medio Alto*** **4** |
| | **5º ORGANIZACIÓN POR CLIENTES ORGANIZACIÓN MIXTA** | ***Alto*** **5** |

### 2.2.4. Variables modificadoras

Las variables modificadoras incrementan o disminuyen el grado de orientación al mercado establecido por las variables determinantes. Por su carácter de variables modificadoras y su menor peso respecto a las determinantes, se ha preferido utilizar una escala de tipo Stapel[283] que recoge en su punto central la situación neutral y hacia arriba y hacia abajo indistintamente posibilidades potenciadoras o reductoras del grado de orientación al mercado. Por su parte, esta variabilidad puede ser de primer

---

282 Formas de organización del departamento de marketing extraídas de los escritos de MINTZBERG, H., *The Structuring…, cit.,* pp. 220-233; ANSOFF y McDONELL, *Implanting…, cit.,* pp. 325-354*;* KOTLER, P., *op. cit.*; VELA y BOCIGAS, *op. cit.*

283 Véase ZIKMUND, *op. cit.,* pp. 373-374.

grado si contempla dos posibilidades tanto en un sentido como en otro, o de segundo grado si contempla sólo una. Las escalas resultantes variarán de –2 a +2 en primer grado con un total de cinco posibilidades, y de –1 a +1 en segundo grado con un total de tres posibilidades incluyendo el 0 como situación neutral. El valor resultante del conjunto de estas variables modificadoras oscilará aquí de –14 a +14, lo que representa una gran variabilidad. Esta gran variabilidad lo es en teoría, ya que (como se verá más adelante) no lo es en la práctica, pues los resultados de estas variables se compensan en muchos casos entre sí (positivos con negativos) o adquieren valores neutrales, cuando la variable en cuestión ejerce una pequeña influencia o no es aplicable. La aportación de estas variables modificadoras al grado de orientación al mercado va a ser importante aunque significativamente inferior al de las determinantes en la mayoría de los casos.

El modelo de medida consta de ocho variables modificadoras que han sido agrupadas de acuerdo a cuatro categorías de dos variables cada una interrelacionadas entre sí. Las cuatro categorías junto con sus correspondientes variables son las siguientes:

#### *2.2.4.1. Primera categoría: Importancia del marketing.*

Esta categoría recoge las variables que miden la importancia del marketing dentro de la empresa bien por su emplazamiento jerárquico o bien por su condición de línea o *staff*. Estas variables son:

- Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial dentro del organigrama empresarial.

- Condición de *staff* o línea del área comercial emplazada a nivel superior.

A estas dos variables se las ha considerado de segundo grado por lo que se las ha otorgado una variabilidad de –1 a +1 y, por tanto, un peso

menor dentro del modelo como se deduce del análisis de la literatura realizado anteriormente.

**Figura 25**

**Importancia del marketing**[284]

| **VARIABLE MODIFICADORA** → **NIVEL SUPERIOR DE EMPLAZAMIENTO ALGUNA ACTIVIDAD DEL ÁREA COMERCIAL** | | |
|---|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN OPERATIVA** | ***NIVEL OALM*** |
| ***"Nivel superior de emplazamiento jerárquico de alguna de las actividades del departamento de marketing dentro del organigrama general de la empresa."*** | *Un **primer nivel**, implica un poder importante para el departamento que facilitará la implementación de la filosofía de marketing* | ***Medio Alto*** **+1** |
| | *Un emplazamiento de **segundo nivel** implica un cierto poder y una situación neutral* | ***Neutral*** **0** |
| | *Los niveles **tercero y siguientes** implican efecto reductor en la orientación al mercado.* | ***Medio Bajo*** **-1** |
| **VARIABLE MODIFICADORA** → **CONDICIÓN DE *STAFF* O LÍNEA DEL ÁREA COMERCIAL EMPLAZA DA A NIVEL SUPERIOR** | | |
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN OPERATIVA** | ***NIVEL OALM*** |
| ***"Un área se encuentra en línea de dirección cuando tiene la capacidad directa de implementar su gestión empresarial. Mientras que si se encuentra en staff su capacidad de dirección es a*** | La definición operativa en este caso reconce la situación de **línea como potenciadora** y la de **staff como minimizadora** | |
| | **1º CONDICION DE LÍNEA** | ***Medio Alto*** **-1** |
| | **2º SIN DEFINIR** | ***Neutral*** **0** |
| | **3º CONDICIÓN DE STAFF** | ***Medio Bajo*** **+1** |

284 La estructuración de los niveles emplazamiento se deben principalmente al trabajo de WORKMAN *et al., op. cit.,* pp. 32-33, y la condición de *staff* o línea a MITZBERG, *op. cit,* y ANSOFF y McDONELL, *op. cit.*

#### *2.2.4.1a. Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial*

El nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial es uno de los signos más visibles, organizativamente hablando, de la importancia que una empresa concede a la función comercial. El hecho de que este emplazamiento se pueda encontrar en un primer, segundo o tercer nivel va a implicar distinto grado de orientación al mercado en la empresa. Como criterio para esta definición operativa se establece que un nivel más alto presupone un mayor poder del departamento y, por tanto, una mayor posibilidad de implementar la filosofía de marketing.

En este sentido, se distinguen tres niveles de emplazamiento: (1º), (2º) y (3º y siguientes) según su distancia respecto de la posición jerárquica superior. En cuanto a la graduación de la orientación al mercado, se deduce lógicamente que es mayor en los primeros niveles disminuyendo progresivamente. Así se tiene:

1. Un primer nivel, el inmediatamente después de la dirección general, que implica un poder importante para el marketing ejerciendo un efecto potenciador sobre el grado orientación al mercado (+1).

2. Un emplazamiento de segundo nivel (o escalafón a partir del máximo nivel) implica cierto poder para que el marketing y un efecto neutro sobre la orientación al mercado (0).

3. Los niveles tercero y siguientes (a dos o más escalafones del máximo nivel de dirección) constituye una posición reductora del nivel de orientación al mercado (-1).

La figura 25, en su parte superior, recoge resumidamente el método de confección de esta variable como medida de la orientación al mercado.

#### *2.2.4.1b. Condición de staff o línea del área comercial emplazada a nivel superior*

La condición de *staff* o línea en la que se pueda encontrar el área comercial de mayor nivel jerárquico tiene igualmente una influencia sobre el nivel de orientación al mercado en la empresa. Se entiende que un área está en línea cuando ejerce una acción directa en la gestión empresarial, mientras que si está en calidad de *staff* sólo la ejerce a nivel consultivo. Es una variable que se suele analizar conjuntamente con la anteriormente estudiada, es decir: se suele identificar el nivel de emplazamiento del área comercial junto con su condición de línea o *staff*.

El criterio para desarrollar la definición operativa de esta variable se basa en que, por lo general, las áreas en línea tienen conferido un mayor poder para la implantación de su función (*i.e.:* filosofía de marketing) que las áreas en *staff*.

La definición operativa en este caso reconoce tres situaciones de la variable sujetos a diferente graduación respecto del nivel de orientación al mercado. Estos son:

1. La situación de línea se identifica como potenciadora del nivel de orientación al mercado (+1).

2. La de *staff* como reductora (-1).

3. Contemplándose también una situación neutra (0) en caso de no reflejarse la condición o no estar ésta claramente definida.

La figura 25, en su parte inferior, recoge el método de confección de esta variable como medida de la orientación al mercado.

#### *2.2.4.2. Segunda categoría: Relación entre marketing y ventas*

Esta categoría se refiere a la relación existente entre los departamentos de marketing y ventas, que a lo largo de la historia del marketing ha tenido un significado importante como lo muestran estudios de diversos autores[285]. Las variables que se contemplan en este caso son dos:

- La relación de los departamentos de marketing y ventas
- El nombre del departamento del área comercial (no *staff*) de mayor rango.

Estas dos variables modificadoras se han catalogado ya de primer grado por su mayor importancia. Calificación que se deduce del análisis de la literatura. Por ello, se las va considerar dentro de una escala de 5 puntos variando sus estados de –2 a +2 y ejerciendo, por tanto, un efecto mayor dentro del modelo de medida.

##### *2.2.4.2a. Relación entre marketing y ventas*

La relación entre marketing y ventas ha sido frecuentemente estudiada como fuente de información sobre el grado de orientación al mercado en al empresa. Tiene sentido analizar esta primera variable cuando los departamentos de marketing y ventas permanecen todavía, como ocurre en muchos casos, independientes a la vez que, por su necesaria coordinación, altamente relacionados entre sí. Condición que implica que la empresa se ha de encontrar en la tercera etapa de desarrollo del departamento de marketing cuando marketing y ventas se encontraban independientes y a un

---

285 Véase *supra*. Capítulo III, *epígrafe* 3.1. sobre el estudio de la organización comercial de 19 empresas importantes en España y *epígrafe* 3.2 sobre el estudio de Workman, Homburg y Gruner.

mismo nivel (1ª variable determinante analizada). En otro caso no es aplicable.

Esta variable se presenta por medio de cinco tipologías organizativas según los emplazamientos paralelos[286] que estos dos departamentos puedan tener a distintos niveles dentro del organigrama empresarial. Estas cinco tipologías se extraen del trabajo de Workman, Homburg y Gruner, que ya ha sido comentado con anterioridad en este estudio y se toman como los distintos estados que esta variable va a tomar en su definición operativa.

De acuerdo con estos autores existían cinco tipologías organizativas de marketing y ventas cada una de las cuales se entiende que corresponde a un grado de orientación al mercado que se puede medir en una escala de 5 puntos (de +2 a –2) de la siguiente manera:

1. Una primera tipología definida como: **"**Marketing y Ventas en UEN[287] autónoma y organizada funcionalmente". Tipología que es considerada potenciadora (+2) de la orientación al mercado en la empresa por la autonomía que otorga a su director para satisfacer las necesidades de sus clientes próximos.

2. Una segunda tipología de **"**Marketing y ventas en UEN funcional con Marketing Central". Al igual que la anterior, ésta resulta también potenciadora de la orientación al mercado. Aquí, parte del marketing se centraliza (contratación de medios, investigación, coordinación y planificación) reduciendo la autonomía del director del departamento

---

286 Los emplazamientos de marketing y ventas han de ser paralelos al considerarse a ambos a un mismo nivel.

de marketing para atender las necesidades del cliente representando un grado de potenciación (+1) inferior.

3. Una tercera tipología es la de "Marketing en UEN y Ventas en central" cuyo objetivo es compartir la fuerza de ventas por el ahorro y el trato unificado a clientes. Esta tipología adquiere un nivel neutral (0) en cuanto a su efecto sobre la orientación al mercado ya que, si bien el trato unificado favorece, la centralización perjudica.

4. Una cuarta tipología es la de "Marketing y Ventas en UEN de distribución" que es el caso de la típica subsidiaría de distribución en otros mercados con pocas capacidades de producción y de I+D. El efecto sobre la orientación al mercado es reductor (-1) al no contar con medios para adaptar el producto a las necesidades particulares del cliente en su mercado.

5. La quinta tipología de "Marketing y Ventas centralizadas para todas UENs" se da en empresas con muchas similitudes entre UENs que lo permiten. Representa un ahorro por la centralización de recursos pero crea una mayor dificultad a la hora de atender las necesidades particulares de los clientes de las distintas unidades estratégicas de negocios. Su efecto, por tanto, es reductor (-2).

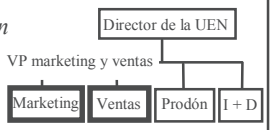
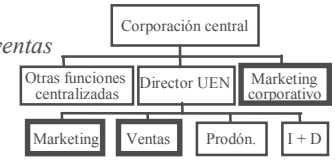
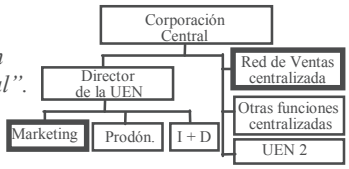
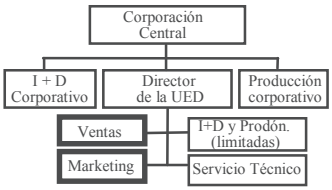
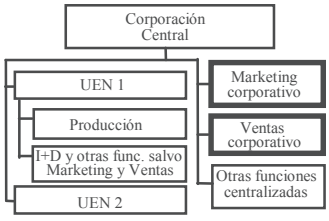
En la figura 26 se recoge de manera esquemática y gráfica la representación y análisis de las cinco tipologías organizativas relacionadas.

---

287 UEN: Unidad Estratégica de Negocios. Para más información véase *supra* Capítulo II, epígrafe 2.5.4. y Capítulo III, epígrafe 3.2.4. sobre la utilización de UEN en estudios organizativos y de orientación al mercado.

**Figura 26**

**Relación entre marketing y ventas**[288]

| VARIABLE MODIFICADORA → | RELACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE MARKETING Y VENTAS | |
|---|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN OPERATIVA** | ***NIVEL OALM*** |
| ***Relación entre las variaciones en los emplazamientos de los departamentos de marketing y ventas, así como, el papel del departamento de marketing derivado de su posición relativa respecto al de ventas y a los otros grupos funcionales de la empresa de la empresa.*** | ***Primera:*** *"Marketing y Ventas en UEN autónoma y organizada funcionalmente".*   | **Alto +2** |
| | ***Segunda:*** *"Marketing y ventas en UEN funcional con Marketing Central".*   | **Medio alto +1** |
| | ***Tercera;*** *"Marketing en UEN y Ventas en central".*   | **Neutral 0** |
| | ***Cuarta:*** *"Marketing y Ventas en UEN de distribución".*   | **Medio bajo -1** |
| | ***Quinta:*** *"Marketing y Ventas centralizadas para todas UENs".*   | **Bajo -2** |

288 Clasificación en función de la relación entre marketing y ventas según WORKAN *et al., op. cit.*, pp. 28-30.

### *2.2.4.2b. Primer nombre del departamento (no staff) del área comercial de mayor rango*

El primer nombre del departamento (no *staff)* del área comercial de mayor rango constituye la segunda variable de relación entre marketing y ventas. La vinculación existente entre estos dos departamentos hace que también den nombre conjunta o indistintamente al departamento del área comercial[289] interpretándose cada caso como de mayor o menor grado de orientación al mercado según se expresará en este *epígrafe*.

**Figura 27**

**Primer nombre del departamento o área comercial de mayor rango[290]**

| VARIABLE MODIFICADORA → | PRIMER NOMBRE DEL DEPARTAMENTO DEL ÁREA COMERCIAL DE MAYOR RANGO | |
|---|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN OPERATIVA** | ***NIVEL OALM*** |
| ***Título genérico que se otorga al departamento del área comercial de mayor rango*** | **1º** DEPARTAMENTO/DIRECCIÓN DE MARKETING | **Alto +2** |
| | **2º** DEPARTAMENTO/DIRECCIÓN COMERCIAL" | **Medio alto +1** |
| | **3º** DEPARTAMENTO/DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS". | **Neutral 0** |
| | **4º** DEPARTAMENTO/DIRECCIÓN DE VENTAS. | **Medio bajo -1** |
| | **5º** SIN NOMBRE O NOMBRE NO RELACIONADO ANTERIORMENTE. | **Bajo -2** |

289 Denominaciones del departamento del área comercial típicas tienen relación con marketing y ventas. Así tenemos, entre otras, denominaciones: departamento de marketing y ventas, departamento de ventas, departamento de marketing, etc.

290 Véase *supra* Capítulo III, *epígrafe* 2, sobre la teoría de la evolución de la organización de márketing basada en el análisis de los organigramas de donde se puede deducir esta clasificación.

El razonamiento para la construcción de una definición operativa de esta variable se basa en la creencia que el título o nombre del departamento comercial podría llevar implícito un cierto grado de orientación al mercado según su particular denominación hiciese referencia a los términos de ventas, comercial, marketing, etc. Así, se consideraba que era mayor cuando la empresa había implementado la filosofía de marketing y, por lo general, en este caso se denominaba departamento de marketing.

Por tanto, se puede llevar a cabo una definición operativa determinando los distintos grados de orientación al mercado en función del nombre del departamento en cuestión. En este sentido, se distinguen cinco tipos genéricos de denominaciones que son:

1. La primera denominación es la de "departamento o dirección de marketing" que presupone un alto grado de implantación de la filosofía de marketing y, por tanto, una potenciación de la orientación al mercado (+2).

2. La segunda denominación es la de "departamento o dirección comercial". Nombre del departamento que generalmente engloba tanto a marketing como a ventas pero que no adquiere el título de ninguno de ellos en primer lugar. Implica cierta potenciación de la orientación al mercado (+1) ya que conlleva la idea de unificación de marketing y ventas.

3. La tercera denominación es la de "departamento o dirección de marketing y ventas". Título compartido por igual entre marketing y ventas. Si es nombrado en primer lugar marketing puede que implique una mayor orientación al mercado. En principio ambos departamentos tienen igual importancia. El efecto de esta denominación se considera neutral (0).

4. La cuarta denominación es la de “departamento o dirección de ventas”. Aquí el área comercial de mayor rango recibe el nombre de ventas. Denominación que implica una orientación ventas por lo que el efecto sobre la orientación al mercado es ligeramente reductor (-1).

6. Finalmente, la quinta posible denominación sería la de cualquier otra diferente a las hasta aquí relacionadas: “Sin nombre o nombre no relacionado anteriormente”. Sería también el caso de la inexistencia tanto de departamento de marketing como de ventas y que las ocasionales actividades comerciales que hubiese se encontrasen incluidas dentro de otra área funcional. El efecto sobre la orientación al mercado es, en este caso, reductor importante (-2).

#### *2.2.4.3. Tercera categoría: Grado de dispersión y descentralización de las actividades de marketing*

Esta categoría recoge dos variables que relacionan los conceptos de dispersión y descentralización de las actividades de marketing con el grado de orientación al mercado en la empresa. Estas variables son:

- El número y grado de dispersión de las actividades de marketing por el organigrama empresarial.

- El número y grado de descentralización de las actividades de marketing (niveles central y sucursal/subsidiaria/filial).

Para la obtención del grado de dispersión y de descentralización se han elaborado dos tablas donde se relacionan por un lado, las 10 actividades de marketing[291] más representativas de esta función extraídas de los autores que han investigado el tema, y por el otro, las localizaciones más comunes en donde se pueden encontrar estas actividades, tanto en un caso como el otro.

##### *2.2.4.3a. Número y grado de dispersión de las actividades de marketing*

Se entiende por dispersión de las actividades de marketing, a la medida en que estas actividades se encuentran fuera de este departamento y distribuidas a lo largo del resto de las funciones de la empresa.

Existen dos posturas opuestas sobre la relación de esta variable con respecto a la orientación al mercado. Por un lado, está la de los académicos del macroentorno para los que la concentración de estas actividades en el

departamento de marketing representa una mayor orientación al mercado, y por otro, está la de los autores del microentorno que observan mayor orientación al mercado con la dispersión de las mismas.

Esta disparidad de criterios no resulta un problema si se analiza un poco más en detalle, ya que se podría compatibilizar ambas considerando que una mayor concentración representa un efecto potenciador salvo en la fase última de evolución de la filosofía empresarial (empresas basadas en procesos clave) en donde se invertiría el razonamiento. Es por tanto, sólo cuando la estructura empresarial se "desfuncionaliza" y pasa a una por procesos cuando la dispersión va a favorecer la difusión del marketing por la empresa y con él, la orientación al mercado.

No obstante, el criterio a seguir a la hora de desarrollar la definición operativa de esta variable va a ser el de a mayor dispersión menor orientación al mercado (efecto reductor) al no haberse encontrado en los tests previos de este estudio ninguna empresa en última fase y estimarse, por tanto, una circunstancia muy poco probable[292].

Para medir el efecto del número y grado de dispersión sobre la orientación al mercado se elabora el algoritmo explicado *supra,* al principio de este *epígrafe*, y que se resume gráficamente en la figura 28.

Así, para la obtención del número y grado de dispersión se ha elaborado una tabla donde se relacionan por un lado, las 10 actividades de

---

291 Aquí se encuentran englobadas actividades referidas a las 4 pes así como actividades de Investigación de mercados, planificación y gestión.

292 Otros investigadores entre los que se podrían citar, WORKMAN *et al., op. cit.* tampoco observaron en sus análisis compañías con este tipo de estructuras.

marketing[293] más representativas de esta función extraídas de los autores que han investigado el tema, y por el otro, las localizaciones más comunes en donde se pueden encontrar estas actividades.

Éstas se pueden encontrar, además de en el departamento de marketing[294], dispersas por otras funciones como son finanzas, recursos humanos, producción, ventas[295] y también en la alta dirección o sin especificar.

Una vez se ha rellenado la tabla, el grado de dispersión se obtiene de la siguiente forma: 1º se suma las actividades localizadas en el departamento de marketing, 2º se resta las localizadas en otras funciones y 3º se traduce el resultado a una escala Stapel de primer orden de -2 a +2 de graduación del nivel de orientación al mercado en función del valor resultante. Así, se han establecido las cinco correspondencias siguientes entre grado de dispersión y nivel de orientación al mercado:

1. Un valor resultante de – 5 o menor implica un alto grado de dispersión que se traduce en un efecto reductor importante del nivel del nivel de OALM (–2).

---

293 Aquí se encuentran englobadas actividades referidas a las 4 Ps así como actividades de Investigación de mercados, planificación y gestión. La única actividad que no se ha incluido ha sido la política de precios por su dificultad de verse reflejada a través del organigrama empresarial.

294 Si no existiese departamento de marketing se consideraría en su lugar al departamento del área comercial con mayor rango que sería en su caso el de comercial o el de ventas.

295 Se considera a una actividad en el departamento de ventas como fuera de marketing en caso de que los departamentos de marketing y ventas se encuentren independientes y a un mismo nivel. Circunstancia que se daba solamente en la tercera etapa de la primera variable determinante (etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área de marketing).

2. Para un valor resultante de entre –4 y –2 representa un cierto nivel de dispersión que se le adjudica con un efecto reductor de (-1).

3. Los valores de entre –1 y +1 resultan neutros (0).

4. Los valores positivos de entre +2 y +4 implican ya un grado concentración que se traduce en un efecto potenciador de la orientación al mercado (+1).

5. Finalmente, los valores de +5 o mayores representan una concentración de la funciones de marketing en el departamento en cuestión que se traduce en una potenciación importante de la OALM (+2).

## Figura 28

**Número y grado de dispersión de las actividades de marketing**[296]

| VARIABLE MODIFICADORA → | NÚMERO Y GRADO DE DISPERSIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING |
|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN OPERATIVA** |
| ***El grado de extensión en que otros grupos funcionales, diferentes a marketing, se encuentran envueltos en lo referente a la realización de las actividades de marketing.*** | El **criterio** a seguir va a ser el de mayor dispersión menor orientación al mercado.<br>*(*) En su caso comercial u otro (si engloba a marketing) o ventas si no hay dpto. de MKG (etapas 1 y 2)*<br>*(**) En caso de la etapa 3 (Vtas y Mkg al mismo nivel e independientes) las funciones en Vtas. se consideran fuera de Mkg* |

| | Dpto MKG (*) | Vta/ Ind (**) | OTRA ÁREA FUNCION. (***) PR | FIN | COR | RH | SIN ESP. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL COMERCIAL | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. RRPP Y COMUNICACIÓN | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. VENTAS: ADMINISTRACIÓN Y CONTROL | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. DISTRIBUCIÓN: ADMÓN. DEL CANAL | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. DISTRIBUCIÓN: LOGÍSTICA (TRANS., INV.) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. SERVICIO POSTVENTA | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| *Ponderación* | *x 1* | *x (-1)* | | | | | *x 0* |
| *Subtotal* | ☐ | ☐ | | | | | *0* |
| *TOTAL* | | | | | | | ☐ |

*(***) Areas funcionales listadas como las más factibles de poseer la actividad de marketingen concreto son las siguientes: Ventas(cuando es independiente de marketing), COR. (nivel corporativo), RH (Recursos Humanos), PR (Producción) y FIN (Finanzas).*

**NIVEL OALM**

| Valor Ratio | < -5 | -4 /-2 | -1 / 1 | +2 /+4 | > +5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Grado Dispersión | Alto | Medio Alto | Medio | Medio Bajo | Bajo |
| Efecto en OALM | - 2 | -1 | 0 | + 1 | + 2 |
| NIVEL OALM | Bajo | Medio Bajo | Neutral | Medio Alto | Alto |

Sumar el nº de funciones dispersas y ver resultado según tabla RESUMEN (izquierda)

296 Esta definición operativa sobre la dispersión de las actividades de marketing se ha desarrollado en función a los trabajos de PIERCY, N., "The Role and…", *cit.,* pp. 265-289; TULL, D. S., "The Organization of Marketing Activities of American Manufacturers", *Working Paper,* Nº 91-126, 1991; WORKMAN *et al., op. cit.,* pp. 30-31.

### *2.2.4.3b. Número y grado de descentralización de las actividades de marketing*

La descentralización organizativa también se encuentra estrechamente relacionada con el nivel de orientación al mercado. Esta relación se establece en el sentido de a mayor descentralización mayor potenciación del nivel de OALM en la empresa.

Para desarrollar una definición operativa de esta variable se acude a la teoría general sobre descentralización/centralización de las actividades de marketing. Así, se considera que centralización sería conservar las decisiones estratégicas básicas sobre las 4 pes del mix de marketing en la central, mientras que descentralización sería delegar algunas de estas actividades a las delegaciones territoriales o subsidiarías en el extranjero que realizarían adaptaciones de producto, promociones y publicidad locales, ventas, relación con distribuidores, etc.

Para medir el efecto del grado de descentralización sobre la orientación al mercado se elabora el algoritmo similar al empleado para la variable anterior. Así se ha elaborado una tabla donde se relacionan por un lado, las 10 actividades de marketing más representativas, y por el otro, las localizaciones más comunes en donde se pueden encontrar estas actividades: Estas localizaciones se reducen en este caso a tres que son: en la central, en la delegación y sin especificar. Una vez se ha rellenado la tabla, el grado de dispersión se obtiene de la siguiente forma: 1º se suma las actividades localizadas a nivel de central, 2º se resta las localizadas a nivel de sucursal, subsidiaria, o filial y 3º se traduce el resultado a una escala Stapel de graduación del nivel de orientación al mercado del mismo modo que se hizo para la variable de dispersión. Así, se han obtenido 5 niveles diferentes de descentralización que condicionan la orientación al mercado desde un efecto potenciador de (+2) para un valor de descentralización de 5 o más, a un efecto reductor de (-2) correspondiente a un valor de –5 o

menos. Estos distintos niveles correspondientes a los distintos valores que resultan del cálculo del algoritmo son los siguientes:

1. Un valor resultante de – 5 o menor implica un alto grado de centralización y por tanto, un efecto reductor sobre el nivel de OALM de (–2).

2. Para un valor resultante de entre –4 y –2 todavía representa un cierto grado de centralización por lo que se le adjudica con un efecto reductor de (-1).

3. Los valores de entre –1 y +1, al igual que con la variable de dispersión, resultan neutros (0).

4. Entrando en valores positivos de entre +2 y +4 implican ya un grado descentralización que se traduce en un efecto potenciador de la orientación al mercado (+1).

5. Finalmente, los valores de +5 o mayores representan una descentralización importante de la funciones de marketing hacia las sucursales, UENs y redes de distribución en cuestión que se traduce en una potenciación importante de la OALM (+2) al delegar el poder de decisión a los ejecutivos que se encuentran en un contacto más directo con el mercado.

**Figura 29**

**Número y grado de descentralización de las actividades de marketing**[297]

| VARIABLE MODIFICADORA → | NÚMERO Y GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING |
|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN OPERATIVA** |
| ***La extensión en que las diferentes decisiones de marketing, se encuentran delegadas a niveles diferentes (inferiores) al de departamento de la central" como sucursales, subsidiarias, etc.*** | El **criterio** de relación con la OALM es a mayor descentralización de actividades mayor OALM. |

| | EN CENTRAL | DELEGADAS | SIN ESPECIF. |
|---|---|---|---|
| 1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL COMERCIAL | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROD. | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. RRPP Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. VENTAS: ADMINISTRACIÓN Y CONTROL | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. DISTRIBUCIÓN: ADMON. DEL CANAL | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. DISTRIBUCIÓN: LOGÍSTICA (TRANS., INV.) | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. SERVICIO POSTVENTA | ☐ | ☐ | ☐ |
| *Ponderación* | *x (-1)* | *x 1* | *x 0* |
| *Subtotal* | ☐ | ☐ | ☐ |

**NIVEL OALM**

| Valor Ratio | < -5 | -4 /-2 | -1 / 1 | +2 /+4 | > +5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Grado Descentral. | Bajo | Medio Bajo | Medio | Medio Alto | Alto |
| Efecto en OALM | - 2 | -1 | 0 | + 1 | + 2 |
| NIVEL OALM | Bajo | Medio Bajo | Neutral | Medio Alto | Alto |

Sumar el nº de funciones descentralizadas y ver resultado según tabla RESUMEN

297 En el desarrollo de la definición operativa sobre la descentralización de las actividades de marketing se ha seguido a PUGH *et al*., "Dimensions…" *cit.,* pp. 65-105; PFEFFER, J., *Organizations and…, cit.* y WORKMAN, *et al., op. cit.* pp. 30-31.

#### *2.2.4.4. Cuarta categoría: Existencia de subfunciones básicas de marketing.*

Esta categoría se refiere a ciertas actividades de marketing cuya existencia se ha observado que influye muy significativamente en el grado de orientación al mercado de la empresa. Las variables que recogen la existencia de estas subfunciones son:

- La existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado.
- La existencia de un departamento de logística de distribución dentro de marketing.

##### *2.2.4.4a. Existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado*

La existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado es una de las estructuras organizativas que más claramente reflejan un mayor nivel de orientación al mercado en la empresa. Además, se trata de un tipo de estructura relativamente sencilla que no requiere grandes cambios ni recursos para su implantación.

En general, los autores especializados en marketing[298] coinciden que la existencia de un departamento de investigación de mercados refleja una preocupación por conocer mejor las necesidades del cliente. Idea básica de la orientación al mercado. Por tanto, la mera existencia de este tipo de actividades potencia el grado de orientación al mercado que será mayor aún

---

298 Véase por ejemplo MORGAN; FOREMAN y POH, *op. cit.,* pp. 36-42.

si existe un departamento[299] *ad hoc* localizado dentro del departamento de marketing.

El criterio, para desarrollar una definición operativa que relacione el efecto potenciador o reductor de esta variable sobre el grado de orientación al mercado, sería el siguiente:

1. El mayor efecto potenciador (+2) se daría en el caso de la existencia de este departamento de investigación y que se encontrase bajo la dependencia del departamento de marketing.

2. En caso de que se encontrase en el ámbito corporativo el efecto sería también potenciador por la influencia que sobre la alta dirección y la filosofía general de la empresa puedan ejercer sus actividades aunque algo menor (+1).

3. Si existiese este departamento pero fuera independiente de otro mayor, su efecto se podría estimar como neutro (0), ya que podría tener problemas de hacer valer sus opiniones dentro de la empresa al no estar amparado por un departamento con mayor poder.

4. En caso de encontrarse en otra función, lo cual es poco probable, representaría un enfoque de investigación de mercados pero bajo perspectiva diferente a la de marketing (financiera, producción, etc.) lo cual implica un efecto reductor (-1).

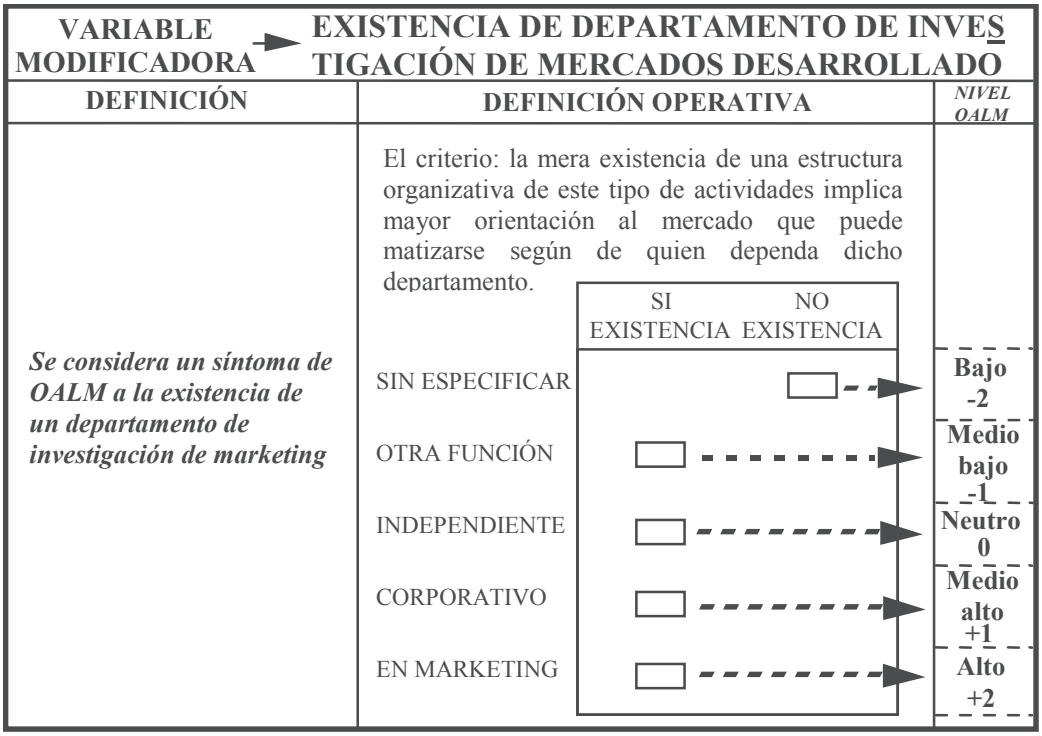
5. Finalmente, la no existencia de este departamento representaría la menor orientación al mercado (-2).

---

299 A pesar de su denominación como departamento en realidad se trata de un subdepartamento.

**Figura 30**

**Existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado**[300]




### *2.2.4.4b. La existencia de un departamento de logística dentro de marketing*

La otra subfunción básica de marketing, que puede potenciar notablemente al grado de orientación al mercado, es la de "existencia de logística de distribución dentro de marketing[301]".

---

300 La importancia de la exitencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado es recogida por autores MORGAN *et al., op. cit.*

301 WEBSTER, F. E., *Estrategia de Marketing Industrial,* Ed. Díaz de Santos, 1994 Madrid España*,* Vol. 62, July 1998, pp. 291-94.

La definición operativa de esta variable podría descomponerse en cinco valores o estados que se corresponderían con niveles de orientación al mercado concretos. Estas posiciones serían las siguientes:

1. La primera consiste en que no existe departamento de logística lo cual implica un efecto reductor del grado de orientación al mercado en la empresa (-2) por la importancia que el cliente da a las cuestiones de entrega, atención, mantenimiento, etc. Si en el organigrama no existe esta función se presupone una preocupación menor por este tipo de actividades.

2. En caso de que se refleje su existencia dentro del organigrama empresarial pero lo haga dentro del departamento de producción, supone también un efecto reductor, aunque de menor grado (-1). Esto es así por su supuesto sometimiento a una filosofía de producción (minimización del coste logístico) que es contrario a la satisfacción del cliente.

3. A un emplazamiento independiente y a una situación no aplicable (un servicio) se le concede un grado neutro (0).

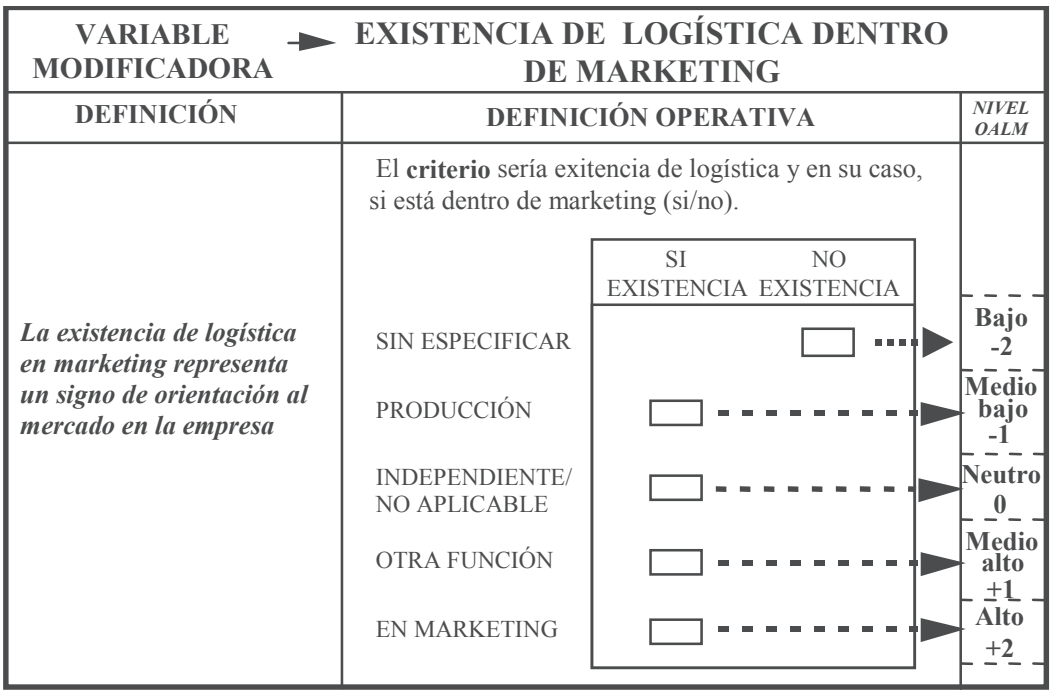
4. En otra función (circunstancia rara) tendría un cierto grado de orientación al mercado (+1).

5. Finalmente, en Marketing alcanzaría el mayor grado de potenciación como bien se ha comentado (+2).

El resumen, el criterio de medida sería la existencia de logística (si/no) y, en su caso, si está dentro de marketing  o bien en otro lugar, lo más probable, dentro del producción. Este razonamiento viene expresado gráficamente en la figura 31.

**Figura 31**

**Existencia de logística dentro de marketing**[302]




302 La importancia de la inclusión de la logística de distribución bajo la dependencia de marketing esta recogida por los autores de MORGAN *et al., op. cit.,* y WEBSTER, *op. cit.*

## 2.3. Factores de clasificación

### 2.3.1. Introducción

Los factores de clasificación[303] son variables que ya no forman parte del modelo de medida aunque sí se incluyen dentro del modelo marco[304]. No forman parte del modelo de medida puesto que no influyen en el grado de orientación al mercado de la empresa. Sin embargo, sí se incluyen dentro del modelo marco puesto que condicionan a las variables organizativas, tanto determinantes como modificadoras.

Estos factores se pueden relacionar[305] con la orientación al mercado según los distintos estados que puedan tomar. Como su nombre indica, constituyen variables de clasificación y no de influencia de la orientación al mercado presentando todas ellas conjuntamente el perfil demográfico[306] de la empresa.

---

303 Estas variables son categóricas y su utilidad se circunscribe a funciones de clasificación dentro de la categoría o clase a la que pertenecen. Para más información sobre variables categóricas véase SANTESMASES, M., *DYANE: Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados,* Versión 2000*,* Ed. Pirámide, Madrid 2001, p. 94.

304 Se ha de recordar aquí que se había definido al modelo marco como: modelo de medida + los factores de clasificación.

305 Así, por ejemplo, se podrá concluir con que un determinado grado de orientación al mercado (*i.e.*: 10) corresponde a una empresa con sede en Barcelona, multinacional, y de tamaño medio.

306 Se entiende por el perfil demográfico de una empresa al resultado de su clasificación sobre la base de las características de las empresas, como pueden ser el tamaño, la nacionalidad, el sector económico de pertenencia, la naturaleza pública o privada, el tipo de producto…etc. (llevar cuando se menciona por 1ª vez)

Los ocho factores de clasificación que se pueden asociar con la orientación al mercado y las distintas variables que influyen en ella son los siguientes:

- Tamaño de la empresa.
- Ámbito geográfico de ventas.
- Domiciliación.
- Tipo de producto: Industrial o consumo.
- Nacionalidad.
- Condición privada o pública de la empresa.
- Central, subsidiaria de comercialización o de producción.
- Sector económico/industrial al que pertenece.

A continuación, se va a pasar a analizar a estos factores de clasificación de la misma forma[307] de lo que se hizo con las variables del modelo de medida en sus dos primeros pasos. Es decir: primero se van a definir y segundo luego se van a subdividir en sus distintas categorías. No procede en este caso el tercer paso de graduación del efecto en la orientación al mercado, ya que no se trata de variables que modifiquen el mismo.

---

307 Aunque el método de análisis que se va a seguir aquí sea parecido al llevado a cabo para las variables del modelo de medida, se trata ahora de variables de distinta naturaleza (factores de clasificación). Por ello, ahora no se hablará de definición operativa sino de definición de clasificación, ni tampoco de influencia en la OALM, sino de tipo de relación con ella.

### 2.3.2. Tamaño de la empresa.

El tamaño de la empresa es posiblemente el factor de clasificación que más se ha estudiado por los distintos autores[308] en relación con la orientación al mercado.

Es un factor de clasificación luego no tiene por qué conllevar necesariamente un incremento o disminución del nivel de orientación al mercado en sí, como cabría pensar al considerar que una empresa mayor tendría más capacidad para implantar esta filosofía empresarial que una pequeña. Podría perfectamente darse el caso contrario. Este sería el caso de una empresa que crece y aumenta el número de empleados, pero este desarrollo la lleva a una burocratización que la aleja de un contacto cercano con sus clientes resultando una menor orientación al mercado. No obstante, habida cuenta que diversos autores han estudiado la relación, aquí se considera, no como hecho influyente, sino como factor con posibles relaciones con el grado de orientación al mercado a través de las implicaciones que el tamaño ejerce sobre la estructura empresarial[309].

Para determinar el tamaño de la empresa se ha escogido el número de empleados como variable más comúnmente aceptada[310]. Se ha de

---

308 Entre los autores que estudiaron esta relación pero desde un ámbito más amplio, el de relación entre el contexto organizativo y la estructura empresarial, tenemos a PUGH *et al., op. cit.*, pp. 65-105; INKSON *et al., op. cit.*, pp. 318-29; KIMBERLY, J.R., *op. cit.,* pp. 571-97.

309 LIU, H. "Market Orientation and…" *cit.,* pp. 57-71, estudia ya directamente la relación entre orientación al mercado y tamaño de la empresa en empresas Británicas encontrando interesantes relaciones como que la orientación al mercado era mayor en empresas mayores pero hasta un cierto límite en que volvía a ser menor.

310 La mayoría establecen el tamaño de la empresa según el número de empleados como son el: INE en España o la agencia EUROSTAT en la Unión Europea.

puntualizar que aquí se refiere al tamaño de la empresa o unidad estratégica de negocios (UEN) y no de la empresa matriz, ya que una subsidiaria puede que tenga una orientación diferente al de su empresa matriz a pesar de la indudable influencia que ésta pueda ejercer sobre sus UENs. En caso de empresa extranjera, se referirá al tamaño de la subsidiaria en España.

Una definición de clasificación de este factor es aquella que trata de acotar el anterior término (número de empleados) en varios tramos distintivos del tamaño de las empresas para posteriormente poder analizar el grado de orientación al mercado según los mismos. A este respecto existe un cierto acuerdo en cuanto a estos criterios a la hora de delimitar el número de tramos y las fronteras de los mismos. Aquí se presenta el criterio de la agencia europea Eurostat modificado en su tramo superior para diferenciar entre empresas grandes y muy grandes, ya que algunos autores habían descubierto significativas diferencias de orientación al mercado entre ambos. Los tramos considerados son los siguientes:

- Un primer tramo de menos 50 empleados que delimita a la empresa pequeña.

- Un segundo tramo que va desde 50 a 249 empleados que se refiere a la empresa mediana.

- Un tercer tramo que va desde 250 a 10,000 empleados que recoge a la empresa grande.

- Y un cuarto tramo a partir de los 10,000 empleados que se ha introducido para comprobar si se produce en España el hecho

destacado por LIU[311] de que las empresas grandes tienen una mayor orientación que las muy grandes.

**Figura 32**

**Tamaño de la empresa[312]**

| FACTOR DE CLASIFICACIÓN → | TAMAÑO DE LA EMPRESA | |
|---|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN DE CLASIFICACIÓN** | |
| ***Número de empleados de la empresa o UEN*** | **1º PEQUEÑA EMPRESA** | ***< 50 Empleados*** |
| | **2º EMPRESA MEDIANA** | ***Entre 50 y 249*** |
| | **3º EMPRESA GRANDE** | ***Entre 250 y 10.000*** |
| | **4º EMPR. MUY GRANDE** | ***< 10.000 Empleados*** |

311 LIU, *op. cit.*

312 La definición de clasificación trata de acotar el anterior término en varios tramos distintivos del tamaño de las empresas. Aquí se ha escogido el criterio de la agencia europea Eurostat modificado en su tramo superior para diferenciar entre empresas grandes y muy grandes ya que algunos autores habían descubierto diferencias de orientación entre ambos. Para más información véase EUROSTAT, Oficina Estadística de las Comunidades, Bruselas, Bélgica.

### 2.3.3. Ámbito geográfico de ventas.

Un segundo factor que se ha considerado relacionado con la orientación al mercado es el ámbito geográfico de las ventas de la empresa[313]. Se trata de un factor de clasificación por lo que no se le atribuye influencia directa en el grado de orientación al mercado, ya que la lógica de que un ámbito mayor requiere enfrentarse a una mayor competencia no tiene por qué necesariamente presuponer una mayor orientación al mercado. Este sería el caso de una empresa nacional o local con una oferta muy adaptada a las necesidades particulares de sus clientes, la cual tendría un nivel de orientación al mercado superior al de una multinacional que ofrece un producto estandarizado en todos sus mercados[314]. No obstante, éste ha sido un factor asociado con la orientación al mercado se le incluye para analizar su posible relación.

La definición de clasificación de este factor va a distinguir entre tres tipos de empresas según sus posibles ámbitos. Así, se considerará:

- La empresa local a aquella que realiza la totalidad o casi totalidad de sus ventas en el ámbito local o autonómico como máximo.

- La empresa nacional a aquella cuyas operaciones abarcan a la práctica totalidad de la geografía nacional.

---

313 Autores como WORKMAN *et al., op. cit.,* pp. 30-35, consideran este factor dentro del contexto social internacional.

314 Para más información sobre la controversia entre estandarización y adaptación y su relación con la orientación al mercado, Véase BALL, D.A., McCULLOCH, W.H., *International Business: The Challenge of Global Competition.,* 6ª Ed. Irwin, Chicago, IL., 1996, pp. 5-9

- Finalmente, se considerará empresa multinacional a aquella que cuenta con operaciones internacionales directas y continuadas que representan más de un 20% de su cifra de ventas[315].

**Figura 33**

**Ambito geográfico de ventas[316]**

| **FACTOR DE CLASIFICACIÓN** → **ÁMBITO GEOGRÁFICO DE VENTAS** | |
|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN DE CLASIFICACIÓN** |
| ***"Al radio de acción que alcanzan su operaciones (ventas) que va desde la implantación local hasta la internacional pasando por la de nivel nacional"*** | Se van a distinguir tres tipos de Implementaciónes: |

| LOCAL | NACIONAL | INTERNACIONAL |
|---|---|---|
| ☐ | ☐ | ☐ |
| *Totalidad o casi totalidad de sus vtas. a nivel local o autonómico* | *Ventas abarcan a la práctica totalidad de la geografía nacional.* | *Operaciones internacionales directas continudadas de más de un 20% de su ventas* |

2.3.4. Domiciliación.

El factor de domiciliación de la empresa ha sido relacionado en comparaciones de orientación de mercado entre empresas de distintos países o regiones en distintos estudios[317]. El distinto emplazamiento de una empresa a lo largo de la geografía española podría llegar a ser un factor de clasificación importante si se llegase a mostrar diferencias significativas en

---

315 Las operaciones para ser consideradas internacionales han de tener carácter de continuidad (no esporádicas), ser directas en el sentido de que la empresa no les deja en manos de un tercero (*Trader*, etc.) y que representen más de un 20% de su facturación. Estas operaciones no tienen porqué requerir establecimiento en el exterior (*i.e.:* filial de comercialización o producción).

316 Definición de clasificación basada en el *Censo Oficial de Exportadores Españoles*, Ed. ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid, 1990 y BALL y McCULLOCH, *op. cit.*

nivel de orientación al mercado entre las empresas situadas en uno u otro lugar, no por razones de ubicación, sino por otras diversas como el grado de competitividad, nivel de desarrollo, etc.

En caso de tratarse de una multinacional extranjera se tendrá en cuenta como sede la autonomía en que se registre la sede nacional de su filial, subsidiaria o sucursal principal que tendrá que tener condición de UEN como mínimo[318] para ser considerada.

En lo referente a la definición de clasificación, se usan las 17 autonomías registradas en España como posibles emplazamientos. Las ciudades de Ceuta y Melilla se incluyen dentro de la Comunidad Autónoma de Andalucía. De nuevo, todo este proceder metodológico se resume en la figura 34 que se presenta a continuación.

**Figura 34**

**Domiciliación[319]**

| **FACTOR DE CLASIFICACIÓN** ► | **DOMICILIACIÓN DE LA EMPRESA (SEDE EN ESPAÑA)** | |
|---|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN DE CLASIFICACIÓN** | |
| ***Al emplazamiento a nivel autonómico en que se encuentra la sede de la empresa en particular*** | **1.** MADRID ☐<br>**2.** CATALUÑA ☐<br>**3.** PAÍS VASCO ☐<br>**4.** GALICIA ☐<br>**5.** ANDALUCÍA ☐<br>**6.** CANARIAS ☐<br>**7.** ARAGÓN ☐<br>**8.** VALENCIA ☐<br>**9.** BALEARES ☐ | **10.** CASTILLA LEÓN ☐<br>**11.** CASTILLA MANCHA ☐<br>**12.** EXTREMADURA ☐<br>**13.** ASTURIAS ☐<br>**14.** CANTABRIA ☐<br>**15.** NAVARRA ☐<br>**16.** RIOJA ☐<br>**17.** MURCIA ☐ |

---

317 WORKMAN et al, op. cit.

318 Simples oficinas de representación no pueden ser objeto de análisis como ya se comentó *supra* Capítulo III, *epígrafe* 4.

319 Se van a distinguir 17 tipos de emplazamientos en función de las 17 autónomías registradas en España. Las ciudades de Ceuta Melilla se engloban en Andalucia.

### 2.3.5. Tipo de producto: Industrial o consumo.

El tipo de producto o servicio[320] que principalmente vende la empresa, es un factor que suele relacionarse con el grado de orientación al mercado.

Para analizar este factor conviene recordar que es lo que se entiende por el mismo, ya que su concepto se presta a confusión. La definición que se propone para este factor es del tipo de las que comúnmente se pueden encontrar en los textos básicos de marketing para clasificar a los tipos de productos en función de su "uso" o destino (tipo de mercado mayoritario al que va dirigido el producto). Así se suele entender que un producto es de consumo cuando va destinado al mercado de consumo, es decir, al consumidor final comercializándose sin necesidad de transformación alguna. Un producto es industrial cuando va destinado al mercado industrial que lo adquiere para la producción de otros bienes o servicios[321].

La definición de clasificación requiere, en este caso, cierta interpretación a la hora de clasificar a una empresa como fabricante de productos industriales, de consumo o de servicios, ya que hoy en día se dan conjuntamente en muchos casos con lo que tendríamos un factor con posible clasificación múltiple. Siguiendo esta lógica, el criterio será clasificar:

- Como producto industrial a aquel que tiene como destino final la producción de otros bienes y servicios.

---

320 La referencia a producto se ha de entender como extensible también a servicio en este *epígrafe.*

321 VELA y BOCIGAS, *op. cit.* , p. 4.

- Y como producto de consumo a aquel que tiene como destino final al consumidor.

En caso de que se dieren las dos condiciones con similar ponderación (industrial y consumo) se daría una situación de respuesta múltiple. La figura 35 recoge a continuación el desarrollo esquemático de este factor.

A la hora de establecer la relación entre esta variable y la orientación al mercado no se ha observado una lógica clara, ya que en la literatura se han encontrado tanto razones que soporten una mayor orientación al mercado en empresas de productos de consumo como en las de industriales. La inclusión de esta variable en el modelo marco va a permitir ver la situación para el caso de la empresa española.

**Figura 35**

**Tipo de producto: Industrial o consumo**[322]

| **FACTOR DE CLASIFICACIÓN** ► | **TIPO DE PRODUCTO: INDUSTRIAL O CONSUMO** |
|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN DE CLASIFICACIÓN** |
| ***Un producto es de consumo cuando va destinado al mercado de consumo, es decir, al consumidor final, comercializándose sin necesidad de transformación alguna. Un producto es industrial cuando va destinado al mercado industrial que lo adquiere para la producción de otros bienes o servicios."*** | DESTINO FINAL PRODUCCIÓN: ☐ ***Producto /servico industrial*** — CONSUMIDORES FINALES: ☐ ***Producto /servico consumo*** *Se podrán seleccionar ambas opciones (RM: Respuesta Múltiple)* |

322 Para más información sobre la distinción entre producto industrial y de consumo véase VELA y BOCIGAS, *op. cit.*

### 2.3.6. Nacionalidad (del capital) de la empresa.

La nacionalidad de la empresa es un factor que puede presentar alguna diferencia en cuanto a la orientación al mercado. El criterio para la definición de clasificación sería el siguiente:

- Se considera empresa española a aquella con capital mayoritariamente español y cuyos propietarios se involucran en la gestión de la misma.

- Por su parte, se entiende por empresa extranjera a aquella de capital principalmente extranjero y con filial, de comercialización o de producción, en el país.

- Finalmente, se considera empresa mixta a aquella empresa sin preponderancia nacional o extranjera en su capital. Las *Joint-Ventures* serían un ejemplo claro.

Como fuente de esta información se ha acudido a ciertos anuarios de empresas[323] que presentan a la empresa matriz a la que pertenecen y si ésta es extranjera.

Una creencia tradicional es que la empresa extranjera tiene una mayor orientación al mercado que la local. Esto es incierto, ya que si tiene mayor orientación no será por su origen sino por su condición organizativa que es posible que esté más desarrollada para la implantación del marketing, en la extranjera.

---

323 DUN & BRADSTREET ESPAÑA, *Duns: 50.000 Principales Empresas Españolas*, Vol. 1 y 2, Madrid 1998; ICEX: INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR, *Censo Oficial de Exportadores Españoles*, *cit.*

**Figura 36**

**Nacionalidad de la empresa**[324]

| **FACTOR DE CLASIFICACIÓN** → **NACIONALIDAD DE LA EMPRESA** | |
|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN DE CLASIFICACIÓN** |
| ***A la nacionalidad del socio o socios principales de la misma que se encuentren involucrados en su gestión empresarial.*** | El criterio de clasificación será el siguiente:<br>ESPAÑOLA ☐ *capital español involucrado en la gestión*<br>EXTRANJERA ☐ *capital extranjero con establecimiento en el país*<br>MIXTA/ SIN DEFINIR ☐ *empresas mixtas tipo joint-venture* |

2.3.7. Condición privada o pública de la empresa.

La distinción entre empresa pública y privada tiene una particular importancia a la hora de tratar su relación con la orientación al mercado. Es de conocimiento general en el mundo de los negocios que las empresas públicas no son tan competitivas y, por tanto, tienen una menor orientación al mercado que las privadas. Esto es debido a que se guían por otro tipo de objetivos e intereses de carácter más social y, en general también a que se encuentran más burocratizadas. Todo ello, produce una merma que las resta rapidez de respuesta ante las cambiantes necesidades del mercado[325].

---

324 En la distinción de la nacionalidad de la empresa se ha tenido en cuenta, entre otros, a los autores NIETO, A. Y LLAMAZARES, O., *Marketing Internacional*, 2ª edición, Ed. Pirámide, 1998, Madrid, pp. 337-340.

325 La distinción entre empresa pública y privada tiene sentido ya que empresas públicas (o de sectores regulados) han gozado de privilegios gubernamentales en el sentido de mercados exclusivos, monopolios, preferencias de compra, adjudicación de contratas, etc. que se han traducido en una menor competitividad. Una falta de análisis y preocupación por la competencia, según NAVER y

De nuevo se ha de apuntar que la condición de empresa pública o privada no tiene por qué representar un estado de mayor o menor orientación al mercado (pudiéndose encontrar empresas públicas con mayor orientación al mercado que algunas privadas) sino que son otras condiciones organizativas como el nivel de burocratización, centralización, etc., las que hacen que el grado de orientación al mercado sea menor.

Por tanto, ya que potencialmente existe una relación entre orientación al mercado y condición privada o pública de la empresa se estudiará si existe o no esta relación. En este sentido se entiende como empresa pública[326], en contraposición a una privada, a aquella cuya propiedad pública influye en su gestión. Con esta definición lo que se establece es un criterio de propiedad y no un criterio de finalidad (objetivos) lo cual habría sería más difícil de detectar. Por supuesto, se atribuye a una propiedad pública una finalidad pública.

En cuanto a la definición de clasificación distinguiremos entre tres tipos de condiciones:

- La condición de empresa pública de propiedad mayoritariamente pública y con objetivos igualmente públicos.

- La de empresa privada que sigue criterios empresariales.

- La de empresa regulada que resulta de una situación intermedia entre las dos primeras. Aquí también puede surgir un problema en cuanto a

---

SLATER presupone una menor orientación al mercado. Así mismo, la ausencia de competencia presupone el preocuparse menos por el consumidor y sus necesidades.

326 No tiene porqué generalizarse que toda empresa pública tenga que tener una finalidad pública y en el caso de una privada una finalidad de lucro. Puede que existan, y de hecho existen, casos intermedios.

la distinción (un poco difusa) entre las empresas reguladas (aquellas reguladas en sí o que se encontraban en fase de desregularización) como es el caso de muchas durante los años 90 en España donde por distintas razones se estaban liberalizado sectores y privatizado (total o parcialmente) empresas públicas. Por tanto, se va distinguir no sólo entre empresa pública o privada, sino también a aquel tipo de empresa que se encuentre en estas circunstancias y que denominaremos empresa regulada.

El desarrollo de esta variable como factor de clasificación del modelo marco de la orientación al mercado según los organigramas viene resumido en la figura 37 que se expone a continuación.

**Figura 37**

**Condición privada o pública de la empresa**[327]

| **FACTOR DE CLASIFICACIÓN** ► | **TIPO DE EMPRESA: PÚBLICA, PRIVADA O REGULADA** | | |
|---|---|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN DE CLASIFICACIÓN** | | |
| ***Aquella cuya propiedad se encuentra en manos del gobierno en su totalidad o en un porcentaje lo suficientemente significativo como para influenciar su gestión.*** | EMPRESA PRIVADA | EMPRESA PÚBLICA | REGULADA/ SIN DEFINIR |
| | ☐ *sigue criterios empresariales* | ☐ *influyen criterios políticos* | ☐ *transición de pública a privada* |

2.3.8. Central, subsidiaria de comercialización o de producción.

Un factor con cierta relación con la orientación al mercado es el de la condición de central o subsidiaria de la empresa. Aquí la relación de este factor con orientación al mercado no está tan clara no pudiéndose generalizar si una u otra condición está asociada a un mayor o menor grado.

---

327 NAVER y SLATER, *op. cit.*

Sin embargo, se recoge de nuevo en el modelo marco para comprobar su posible relación en el caso de la empresa española.

La condición de central o subsidiaria no modifica en el grado de orientación al mercado de ahí que se considere un factor de clasificación. Sin embargo, sí influye la política de mayor o menor delegación, circunstancia que ya fue considerada dentro de la variable modificadora de grado de descentralización.

Se entiende por central a una empresa matriz que cuenta con UENs del tipo de sucursales, subsidiarias o filiales (a partir de ahora subsidiarias) pudiendo dividirse éstas en unidades de comercialización o de producción según tengan capacidad o no de cambiar el producto para adaptarlo a las necesidades de los clientes en sus respectivos mercados.

En cuanto a la definición de clasificación de este factor se va a optar por el siguiente criterio de clasificación:

- Se va a entender por empresa central a aquella de mayor rango dentro del grupo a la que el resto reportan sus operaciones. La central no tiene por qué centralizar el poder del grupo, ya que esta centralización dependerá de su política de mayor o menor delegación.

- La empresa subsidiaria de comercialización es aquella dependiente de una central que tiene funciones de comercialización.

- Finalmente, la empresa subsidiaria de producción es aquella dependiente de una central que tiene delegadas funciones de comercialización y producción.

El desarrollo de esta variable viene resumido en la figura 38 que se expone a continuación:

**Figura 38**

**Central, subsidiaria de comercialización o de producción**[328]

| FACTOR DE CLASIFICACIÓN → | CENTRAL, SUBSIDIARIA DE COMERCIALIZACIÓN O PRODUCCIÓN |
|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN DE CLASIFICACIÓN** |
| ***Al grado de dependencia de la unidad en particular respecto al de otras compañías del grupo*** | El criterio operativo será el siguiente:<br>CENTRAL ☐ *Concentra el poder del Grupo*<br>SUBSIDIARIA COMERCIAL ☐ *Funciones delegadas de comercialización*<br>SUBSIDIARIA PRODUCCION ☐ *Funciones delegadas de comercialización y producción.* |

2.3.9. Sector económico/industrial.

El sector económico/industrial es el último factor que aquí se presenta como uno de los que pueden tener alguna vinculación con el grado de orientación al mercado aunque no ejerzan influencia en el nivel de éste. Esta relación entre orientación al mercado y sector económico no es directa sino que viene a través de terceras variables como pueda ser el nivel de competitividad del sector, el grado de liberalización, su dinámica de innovación, etc. y no del sector de que se trate.

El sector económico o industrial es una forma muy común de clasificar una empresa de acuerdo con el tipo de actividad principal que

---

328 La distinción entre subsidiaria de comercialización o de producción se toma de NIETO y LLAMAZARES, *op. cit*., pp. 234 y de WORKMAN *et al.*, pp. 29-31.

realiza. Si la empresa tuviese varias actividades principales se encontraría localizada en más de un sector en lo referente a esta clasificación.

Una definición de clasificación de sector económico/industrial se puede desarrollar acudiendo a una variedad de clasificaciones sectoriales que proveen los distintos institutos oficiales, agencias y empresas de investigación de mercados. De aquí que existan varios tipos de clasificaciones de sectores económicos según la fuente a la que se quiera acudir. Estas van desde clasificaciones muy generales (sectores de la contabilidad nacional) a clasificaciones más específicas como podrían ser los códigos SIC[329] americanos (*standard industrial code*) o la clasificación de códigos Dun & Bradstreet[330].

En lo que a este estudio respecta se opta por la clasificación del INE Rama 56 por encontrarse en un término medio de desglose entre las muy específicas y las excesivamente genéricas. Esta clasificación puede, además, reducirse a una Rama 17 y Rama 6 con menor nivel de desglose cuando por motivos de análisis sea necesario.

Para la definición de clasificación de esta variable no va a presentarse, como se ha hecho con otras variables, un listado delimitando y explicando los distintos casos (sectores) en que puede plasmarse, ya que sería

---

329 La clasificación SIC (*Standard Industrial Code*) de EE.UU. es una clasificación ampliamente difundida en USA y países desarrollados. Esta difusión fuera de EE.UU. se ha llevado a cabo por empresas Estadounidenses como D&B para facilitar la comparación estadística entre este país y los otros países extranjeros.

330 La compañía Americana D&B (Dun & Bradstreet), una de las compañías mayores del mundo en investigación, emplea el código de clasificación SIC Americano. Entre sus publicaciones anuales la que tiene especial interés para este trabajo es su anuario Español: DUN & BRADSTREET ESPAÑA, S.A., *op. cit.* Anuario del año 1998 que recoge la temporalidad de la información a la que se refiere este trabajo.

innecesario al entenderse claramente por su simple enunciado el sector al que se refiere. Por lo que los sectores en cuestión se van a relacionar sin más en la figura 39 que se expone a continuación.

## Figura 39

### Sector económico/industrial[331]

| FACTOR DE CLASIFICACIÓN → | SECTOR ECONÓMICO/INDUSTRIAL |
|---|---|
| **DEFINICIÓN** | **DEFINICIÓN DE CLASIFICACIÓN** |
| ***Aquel al que una empresa pertenece por razón del tipo de actividad principal genérica que lleva a cabo.*** | Existen varios tipos de clasificaciones de sectores económicos según la fuente a la que se quiera acudir. En lo que a este estudio respecta se opta por la clasificación del INE |

**CRITERIO**

| R6 | R56 | |
|---|---|---|
| 01 | | **AGRICULTURA, SIVICULTURA Y PESCA** |
| | 010 | Productos de la agricultura, silvicultura y pesca |
| 06 | | **PRODUCTOS ENÉRGETICOS** |
| | 031 | Hulla y aglomerados de hulla |
| | 033 | Lignito y briquetas de lignito |
| | 050 | Productos de la coquefacción |
| | 071 | Petróleo bruto |
| | 073 | Productos petrolíferos refinados |
| | 075 | Gas natural |
| | 096 | Agua, vapor, agua caliente |
| | 097 | Energía eléctrica |
| | 098 | Gas manufacturado |
| | 110 | Combustibles nucleares |
| 30 | | **PRODUCTOS INDUSTRIALES** |
| | 134 | Minerales de hierro y productos siderúrgicos |
| | 137 | Minerales no férreos; metales no férreos |
| | 151 | Cemento, cal y yeso |
| | 153 | Vídrio |
| | 155 | Tierra cocida; productos cerámicos |
| | 157 | Otros minerales derivados no metálicos |
| | 170 | Productos químicos |
| | 190 | Productos metálicos |
| | 210 | Máquinas agrícolas e industriales |
| | 230 | Máquinas de oficina, y tratamiento inf. |
| | 250 | Material eléctrico |
| | 270 | Vehículos automóviles y motores |
| | 290 | Otros medios de transporte |
| | 310 | Carnes y conservas |
| | 330 | Leche y productos lácteos |
| | 350 | Otros alimentos |
| | 370 | Bebidas |
| | 390 | Tabacos |

| R6 | R56 | |
|---|---|---|
| | 410 | Productos textiles; vestidos |
| | 430 | Cuero, artículos en piel y cuero, calzado |
| | 450 | Madera y muebles de madera |
| | 471 | Pastas de papel, impresión |
| | 473 | Artículos de papel, impresión |
| | 490 | Productos de caucho y plástico |
| | 510 | Productos de otras industrias manufact. |
| 53 | | **CONSTRUCCIÓN** |
| | 530 | Construcción |
| 68 | | **SERVICIOS DESTINADOS A LA VENTA** |
| | 550 | Recuperación y reparación |
| | 570 | Comercio |
| | 590 | Restaurantes y alojamientos |
| | 611 | Ferrocarriles |
| | 613 | Transporte carretera, oleo-gasoductos |
| | 631 | Transp. marítimo y cabotaje; nav. int. |
| | 633 | Transporte aéreo |
| | 650 | Servicios anexos a los transportes |
| | 670 | Comunicaciones |
| | 690 | Crédito y seguros |
| | 710 | Servicios prestados a las empresas |
| | 730 | Alquiler inmobilidario |
| | 750 | Investigación y enseñanza dest. a venta |
| | 770 | Sanidad destinada a venta |
| | 790 | Servicios destinados a la venta n.c.o.p. |
| 86 | | **SERVICIOS NO DESTINADOS A LA VENTA** |
| | 810 | Servicios grales. de las AAPP. |
| | 850 | Investigación y enseñanza no dest. venta |
| | 890 | Sanidad no destinada a venta |
| | 930 | Servicios no destinados a venta n.c.o.p. |

331 Clasificación sectorial basada en el criterio de INE: Instituto Nacional de Estadística. Aquí se presentan dos distintas agrupaciones o "ramas" la R6 y la R56.

## 3. CONSIDERACIONES FINALES

En este Capítulo se ha llevado a cabo un riguroso análisis de la forma de organización del departamento y función de marketing. Este análisis ha dado lugar al desarrollo de un modelo marco de orientación al mercado basado en los organigramas que se compone principalmente de un modelo de medida al que se le añaden unos factores o variables de clasificación.

Este modelo va a permitir una medida objetiva de la orientación al mercado en función de la tipología organizativa que presenten unas variables denominadas determinantes y otras modificadoras específicamente desarrolladas para ello. Las variables determinantes tendrán el mayor peso en el modelo, mientras que las modificadoras ejercerán de potenciadoras o reductoras del mencionado nivel.

Finalmente, se presentan unas variables denominadas factores, a los que normalmente se asocia con la orientación al mercado pero que no ejercen ninguna influencia en la misma. La introducción de estos factores va a permitir relacionar un determinado grado de orientación al mercado con elementos externos a su configuración organizativa, y de aquí sacar conclusiones de interés según el tipo de empresa, localización, producto, sector económico, etc.

En la elaboración del modelo se ha seguido un riguroso proceso de análisis y desarrollo de las distintas medidas[332] de las anteriores variables, que sumadas todas ellas, otorgan un valor (nivel) determinado de orientación al mercado en la empresa. Este proceso ha seguido un orden preestablecido de: 1º definición conceptual, 2º definición operativa o de

clasificación, 3º graduación de los distintos estados que adquiere la variable en cuestión[333].

Una vez elaborado el modelo marco de orientación al mercado se va a llevar a cabo su aplicación práctica cuyos resultados, son el objeto del próximo Capítulo de este trabajo.

---

332 Estas escalas o medidas específicas de cada variable tienen carácter de submedidas dado que, de la unión de todas ellas surge la medida total final de nivel o grado de orientación al mercado.

333 Este tercer punto se refiere exclusivamente a las variables determinantes y modificadoras. Las variables, factores de clasificación, alcanzan sólo hasta el punto segundo de elaboración de la definición de clasificación.

# CAPITULO V

# APLICACIÓN DEL MODELO A LA EMPRESA EN LA ESPAÑA DE LOS 90

## 1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se aplica el modelo de medición de la orientación al mercado antes desarrollado a la realidad empresarial española de la última década del siglo XX.

El objetivo de este capítulo es averiguar el grado de orientación al mercado junto con las características organizativas y demográficas de las empresas que operan en nuestro país dentro de las fechas de referencia. El modelo desarrollado en el capítulo anterior es aquí aplicado a una muestra significativa de 610 empresas españolas obteniéndose interesantes resultados.

Este capítulo comienza con la presentación y análisis de la metodología empleada en la investigación de este estudio, para a continuación pasar a analizar los resultados más significativos.

# 2. METODOLOGÍA

## 2.1. Introducción

A la hora de presentar las características más destacadas de la metodología de investigación de campo llevada a cabo en este estudio se va a hacer alusión a la empleada por otros autores[334]. En concreto, van a ser objeto de estudio las siguientes características metodológicas empleadas: el universo del estudio, la temporalidad, la unidad de análisis y fuentes de información, el tamaño y proceso de selección de la muestra, el cuestionario y finalmente, el tratamiento cuantitativo.

## 2.2. Características de la metodología de investigación empleada en este estudio

### 2.2.1. Universo del estudio

El universo de este estudio está constituido por el conjunto de empresas nacionales y extranjeras que operan en España y que cuentan con un mínimo de estructura organizativa. A diferencia de la mayoría de los estudios sobre orientación al mercado[335], éste resulta más amplio al recoger dentro de su universo a todo tipo de empresas y no sólo un sector o zona geográfica. Al igual que otros estudios, en éste se acude a empresas que cuentan con un cierto grado de estructura organizativa.

---

334 Nos referimos a los autores del microentorno que son los que han llevado a cabo los estudios de medición de la orientación al mercado con escalas. Véase *supra* Capítulo II, *epígrafes* 3.2., 3.3. y 3.4. sobre las distintas escalas de medida de los autores del microentorno.

335 Véase por ejemplo en NAVER y SLATER, "The effect…", *cit.*, p. 22 en donde estos autores centran su estudio en 140 empresas del sector forestal.

Para la determinación del universo se parte de las estadísticas oficiales del INE[336], que muestran un número de empresas no agrarias de 2.518.801 en España a 1 de enero de 1999. Este conjunto de empresas, en principio, resulta demasiado amplio y es necesario acotarlo por dos razones: La primera es que en su mayoría (un 55%) se trata de "profesionales autónomos o sin asalariados" lo que supone que su estudio desde el punto de vista organizativo no tiene mucho sentido por su carencia de estructura. La segunda razón es que, al reducir el número de empresas, se puede acceder a directorios que permitan completar datos, así como corroborar los obtenidos a través de la propia fuente primaria de este estudio. Además, esto abre la posibilidad de futuras investigaciones en campos afines, como son la relación entre orientación al mercado y resultados empresariales de los que estas fuentes externas proveen información.

Pues bien, si se elimina el colectivo de autónomos y empresas sin asalariados y si sólo se consideran las empresas con 25 o más empleados y con una facturación de aproximadamente 250 millones, el universo se reduciría a 50.000 empresas aproximadamente. Cifra ésta que nos permite el acceso a fuentes externas como las referidas en el párrafo anterior. A este respecto, se ha acudido al anuario *Duns 50.000 principales empresas españolas* de la compañía Dun & Bradstreet España del año 1998 como en otros estudios similares[337].

---

336 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE), "Estructura y Demografía Empresarial a 1 de enero de 1999", datos disponibles en la dirección de internet http://WWW.ine.es/prensa/np151.htm.

337 Véase por ejemplo SANTOS, M. L., SANZO, M. J., VÁZQUEZ, R., y ÁLVAREZ, L. I., "La orientación al mercado como recurso organizativo: Influencia en el desarrollo de la estrategia competitiva de la empresa", XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Málaga septiembre de 2001, p. 392.

En resumen, el universo del estudio será el de las 50.000 mayores empresas españolas por volumen de ventas según el anuario de Dun & Bradstreet España, S.A. que corresponde a un tamaño mínimo de empresa de, aproximadamente, 250 millones de facturación y 25 empleados. Esta delimitación va a permitir emplear el mencionado anuario como "marco de la muestra[338]" tanto para ésta como para futuras investigaciones.

### 2.2.2. Temporalidad

El estudio se circunscribe principalmente a la década de los 90, más en concreto a los años que van desde 1993 a 2000. Período que, además, corresponde con los primeros años de pertenencia de España a la Comunidad Europea en régimen de mercado común donde ya se puede hablar de libre competencia entre empresas comunitarias. En comparación con otros estudios de orientación al mercado éste cuenta con un mayor espectro temporal[339].

Al igual que la mayoría de los estudios de este tipo, se trata de uno del tipo transversal en el tiempo, es decir, que éste se refiere a una fecha o período en concreto. No es, por tanto, un estudio longitudinal como cabría pensar al reunir información de varios años. El hecho de que se recojan datos de distintos años no perjudica su tratamiento conjunto, al conocerse,

---

338 Se entiende por "marco de una muestra" a un listado con las siguientes características: 1º que cada elemento de la población figure en él, 2º que lo haga una sola vez y 3º que sólo contenga elementos de la población. Para más información véase GRANDE, I. y ABASCAL, E., *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*, 4ª, Ed. ESIC, 1999, p. 246.

339 Véase por ejemplo KOHLI y JAWORSKI, "Market orientation: the construct…", *cit.*, pp. 53-70. En este artículo los autores llevan a cabo una investigación sobre 62 empresas cuyo espectro temporal se circunscribe al año 1990.

tanto por teoría de organización[340], como por observación de la muestra de este estudio[341], que las tipologías organizativas no cambian frecuentemente. Por tanto, los datos referentes a cualquiera de los años aludidos pueden ser considerados, en principio, como datos de un período en concreto.

Finalmente, hay que destacar que, dado que la mayoría de los estudios sobre el grado de orientación al mercado se llevan a cabo desde una perspectiva fija temporal, se echa de menos trabajos que midan su evolución a través de un período de tiempo. Esto es debido en buena medida a la ausencia de un "panel" de empresas a las cuales aplicárselo sistemáticamente. No obstante, algunos estudios han entrado en este campo[342] y puede que en futuro próximo se obtengan conclusiones significativas de la evolución de la orientación al mercado para algún tipo particular de empresa.

### 2.2.3. Unidad de análisis y fuentes de información

La unidad de análisis tomada en este estudio, como en la gran mayoría de este tipo[343], ha sido la empresa y dentro de ésta la que constituyese como mínimo una UEN no teniendo interés la consideración de unidades empresariales de menor nivel por carecer de responsabilidades sobre

---

340 Véase *supra* Capítulo III, *epígrafe* 4.2. sobre relación entre estructura y estrategia.

341 La mayoría de las empresas que han sido analizadas en la muestra de este estudio contaban con información organizativa de varios años, no observándose cambios significativos a lo largo de los distintos años.

342 Véase BELLO, POLO y VÁZQUEZ, *op. cit.*, pp. 204-210. En este artículo los autores apuntan sobre la necesidad de este tipo de estudios longitudinales y comentan sobre algunas iniciativas que se están tomando al respecto.

343 Véase por ejemplo los estudios de KOHLI y JAWORSKI, "Market orientation: the construct…"; NAVER y SLATER, "The effect of…" y WORKMAN *et al.*, "Marketing organization…", *cit.*

beneficios[344]. Así, un grupo empresarial grande puede contar con diversas UEN comprendiendo distintos negocios que comporten diferentes grados de orientación al mercado siendo todas ellas, junto con la matriz, susceptibles de medición. Por otro lado, no sería adecuada la medición de una unidad empresarial de nivel inferior a UEN, como podría ser una sucursal u oficina con carácter de centro de costes y sin responsabilidad sobre beneficios.

En cuanto a fuentes de información, el estudio se basa fundamentalmente en dos de carácter objetivo. La primera y principal es una base de datos perteneciente al Departamento de Marketing de la Facultad de Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas. Esta base de datos, con más de 1.200 organigramas tiene naturaleza de fuente primaria y recoge tanto datos organizativos de marketing como datos demográficos de empresas españolas desde principios del 93 hasta la actualidad. La segunda fuente, de carácter secundario, es el anuario de Dun & Bradstreet de las 50.000 principales empresas españolas del año 1998[345] que recoge fundamentalmente información demográfica de empresas en la fecha indicada. Esta segunda fuente sirve principalmente de contraste y complemento de la primera, por lo que se refiere a los datos demográficos de la empresa.

A diferencia de la fuente de información empleada en esta tesis, los estudios de medición de la orientación al mercado de otros autores se basan

---

344 Véase *supra* Capítulo III, *epígrafe* 3.2.2.

345 Dun & Bradstreet España, S.A., *op. cit.*

en varias fuentes opináticas[346] como son, por lo general, las compuestas por el director de marketing, otro director funcional y el director general buscando con ello una diversidad de opiniones[347]. A estos se les preguntan cuestiones sobre la valoración de su empresa con relación a la competencia empleando una escala de medición con varios grados de diferenciación[348] lográndose con ello cuantificar un valor opinático.

El valor así cuantificado resulta de menor objetividad que el que se hubiese obtenido si se hubiese recogido el valor real. La cuestión es ¿por qué los autores no han acudido directamente a los datos reales proporcionados por las empresas sobre estas variables? La respuesta parece estar en la facilidad que supone preguntarle todo al entrevistado para que realice mentalmente el análisis en función de sus conocimientos sobre el tema o datos que tenga delante.

Para evitar estos y otros posibles sesgos se ha preferido acudir a una fuente de información más objetiva como es la basada en datos organizativos de la empresa.

---

346 Ejemplos de estudios basados en estas fuentes son los de KOHLI y JAWORSKI, *op. cit*. y NAVER y SLATER, *op. cit.,* así como los de la mayoría de los autores que aplicaron sus escalas.

347 Sin embargo, no se incluye en las entrevistas personal de niveles medios o bajos de la empresa. Esto da lugar, según algunos autores, a cometer el error de obviar una información valiosa que luego pueda redundar en un diferente grado de orientación al mercado. Para más información véase HARRIS, "Barriers to market...," *cit.,* pp. 221-228.

348 Las escalas de medición empleadas son las del tipo Likert de 5 a 9 grados de diferenciación que permiten la cuantificación de resultados opináticos al transformarlos en una graduación de valores de la variable.

### 2.2.4. La muestra

#### *2.2.4.1. Tamaño y proceso de selección de la muestra*

Tanto el tamaño de la muestra como el proceso de selección de la misma varían mucho de uno a otro estudio sobre medición de la orientación al mercado. Las diferencias dependen de la amplitud sectorial y geográfica del estudio así como de la rapidez y facilidad de acceder a una muestra objetivo concreta.

La muestra de este estudio consta de 610 organigramas de empresas válidos depurados y seleccionados de entre los más de 1.200 de la base original. Esta reducción se lleva a cabo por la eliminación de los organigramas repetidos en distintos años, así como de los incompletos. En comparación con otros estudios resulta ser una muestra mucho más amplia[349].

Por su método de recogida la muestra tiene un carácter mixto: de aleatoria simple por un lado y de conveniencia por el otro, como viene a ser habitual en este tipo de estudios[350]. En lo que respecta a la componente aleatoria cada empresa tenía la misma probabilidad de ser escogida. En lo referente la componente de conveniencia, existía un cierto sesgo a escoger empresas próximas con sede u oficinas principales en Madrid, por lo que algunas Comunidades Autónomas no están suficientemente representadas.

---

349 Véase por ejemplo el estudio de campo en KOHLI y JAWORSKI, *op. cit.,* que se lleva a cabo sobre una muestra de 62 empresas y el estudio de NAVER y SLATER, *op. cit.,* que lo hace sobre una de 140 empresas.

350 *Ibídem.* Las dos escalas anteriores se realizan con una muestra mixta (aleatoria y de conveniencia) aunque en el caso de NAVER y SLATER la componente de conveniencia es mayor ya que se trata de empresas, todas ellas, pertenecientes a un mismo grupo.

No obstante, la composición total resultó bastante representativa no sólo en términos geográficos sino también en términos sectoriales y, sobre todo, en función del tamaño de la empresa que, en la revisión de la literatura, se había mostrado como un factor fuertemente asociado al grado de orientación al mercado[351].

Finalmente, se ha de apuntar que el tamaño muestral de 610 empresas con referencia a un universo de 50.000 o más presenta un error del 4,02% para un intervalo de confianza del 95,5% lo que es un error muy aceptable.

#### *2.2.4.2. Características de la muestra de este estudio*

El perfil de la muestra conseguida es representativo de la realidad española en cuanto a las características más influyentes en el grado de orientación al mercado empresarial según el análisis de la literatura. Estas características son el tamaño de la empresa, su ámbito geográfico, su domiciliación, el tipo de producto (industrial y/o consumo), la nacionalidad, el tipo de empresa (privada, pública o regulada), su carácter de central o subsidiaria y el sector económico al que pertenece. Pues bien, la representatividad de esta muestra se ha podido corroborar al comprobarse que su perfil no difiere mayormente del presentado por la muestra del anuario empresarial *Duns: 50.000 principales empresas españolas* que sirve de marco de referencia para este estudio. A continuación se presentan las características de la muestra estudiada.

En lo referente al tamaño de la empresa se ha de destacar la diversidad de la muestra en cuanto a la representatividad de sus cuatro categorías. Así, se observa en la tabla 8 la existencia de un número importante de empresas

---

351 En este caso se obtuvo una composición muestral próxima a la presentada por la compañía Dun & Bradstreet en su anuario que, como se ha indicado, sirve de

grandes debido principalmente al amplio espectro que esta categoría recoge que va desde los 250 empleados a los 10.000. El número de empresas medianas también es importante, así como el de las pequeñas. Por el contrario, la empresa muy grande está presente en menos del 5% de los casos como corresponde a la realidad empresarial española.

**Tabla 8**

**Tamaño de la empresa (sede en España)**

| Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|
| 1. | Pequeña: menos de 50 empleados | 67 | 10,98 |
| 2. | Mediana: entre 50 y 249 | 192 | 31,48 |
| 3. | Grande: entre 250 y 10.000 | 322 | 52,79 |
| 4. | Muy grande: más de 10.000 | 29 | 4,75 |
| | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

En cuanto al ámbito geográfico, el predominante es el de empresa con cobertura nacional en casi la mitad de los casos, como se observa en la tabla 9. La cobertura internacional se da en un tercio de los casos y la local en un sexto. Esta última cobertura corresponde por lógica a empresas pequeñas y tradicionales. El que no haya un porcentaje superior es debido a la restricción de encontrarse entre las 50.000 principales empresas españolas que determinaba una facturación mínima en torno a los 250 millones. Este nivel de facturación hace que muchas de las empresas pequeñas y medianas alcancen una cobertura nacional.

**Tabla 9**

**Ámbito geográfico de la empresa**

| Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|
| 1. | Empresa local | 105 | 17,21 |
| 2. | Empresa nacional | 303 | 49,67 |
| 3. | Empresa internacional | 202 | 33,11 |

referencia.

| | | |
|---|---|---|
| Total frecuencias | 610 | 100,00 |

En cuanto a la Comunidad Autónoma en la que está domiciliada la sede nacional existe una mayoría de Madrid seguida de Cataluña, Andalucía, Castilla León, el País Vasco, Galicia, Valencia, etc. Distribución que corresponde con la realidad nacional aunque con mayor preponderancia de Madrid por las razones apuntadas anteriormente.

**Tabla 10**

**Domiciliación de la empresa (sede en España)**

| Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|
| 1. | MADRID | 319 | 52,30 |
| 2. | CATALUÑA | 66 | 10,82 |
| 3. | PAÍS VASCO | 30 | 4,92 |
| 4. | GALICIA | 26 | 4,26 |
| 5. | ANDALUCÍA | 47 | 7,70 |
| 6. | CANARIAS | 7 | 1,15 |
| 7. | ARAGÓN | 8 | 1,31 |
| 8. | VALENCIA | 21 | 3,44 |
| 9. | BALEARES | 5 | 0,82 |
| 10. | CASTILLA LEÓN | 34 | 5,57 |
| 11. | CASTILLA LA MANCHA | 11 | 1,80 |
| 12. | EXTREMADURA | 4 | 0,66 |
| 13. | ASTURIAS | 9 | 1,48 |
| 14. | CANTABRIA | 5 | 0,82 |
| 15. | NAVARRA | 6 | 0,98 |
| 16. | RIOJA | 5 | 0,82 |
| 17. | MURCIA | 7 | 1,15 |
| | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

El tipo de producto (industrial y/o consumo) que clasifica a las empresas entre empresas industriales y de consumo, se presenta en igual porcentaje en ambos casos pudiéndose dar ambas circunstancias en una sola empresa. De ahí, que la frecuencia total supere al total muestral.

**Tabla 11**

**Tipo de producto: Industrial y/ o consumo (multirespuesta)**

| Valor | Significado (respuestas múltiples) | Frecuencia Total | % Muestra | % |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Industrial (clientes empresas) | 419 | 51,73 | 68,69 |
| 2. | Consumo (clientes finales) | 391 | 48,27 | 64,10 |
| | Total frecuencias | 810 | 100,00 | 132,79 |
| | Total Muestra | 610 | | |

La nacionalidad principal de la empresa se reparte de la forma que recoge la tabla 12 habiendo preponderancia de la empresa nacional sobre la extranjera. La empresa mixta está presente en un número reducido de casos.

**Tabla 12**

**Nacionalidad principal de la empresa**

| Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|
| 1. | Española | 380 | 62,30 |
| 2. | Extranjera | 190 | 31,15 |
| 3. | Mixta o sin definir | 40 | 6,56 |
| | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

En cuanto a la naturaleza de la empresa (tabla 13), la gran mayoría son privadas y tan sólo unas pocas públicas. También hay un porcentaje reducido de empresas privadas que se encontraban en sectores regulados y

así se ha hecho especificar separadamente de las anteriores al considerarse esta circunstancia particular como posiblemente relacionada con el nivel de orientación al mercado.

**Tabla 13**

**Empresa: Privada, pública o regulada**

| Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|
| 1. | Sector privado | 537 | 88,03 |
| 2. | Sector público | 40 | 6,56 |
| 3. | Sector regulado | 33 | 5,41 |
| | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

La tabla 14 nos muestra que la mayoría de las empresas analizadas tenían la calidad de central y que un buen porcentaje eran subsidiarias. De éstas últimas lo eran en mayor proporción las de producción que las de comercialización.

**Tabla 14**

**Central, subsidiaria de comercialización o de producción**

| Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|
| 1. | Central | 362 | 59,34 |
| 2. | Subsidiaria de comercialización | 80 | 13,11 |
| 3. | Subsidiaria de producción | 168 | 27,54 |
| | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

Finalmente, en lo referente a los sectores se cuenta con una amplia y diversa muestra de los 56 sectores económicos determinados por la clasificación del INE tomada para este estudio. Por su extensión no se va a

presentar la clasificación más desglosada según los 56 sectores, conocida por la R56 (Rama 56), sino la clasificación sectorial por grupos[352] o R6 (Rama 6).

**Tabla 15**

**Sector económico/industrial (R 6)**

| Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|
| 1. | Agricultura, silvicultura y pesca | 18 | 2,95 |
| 2. | Productos energéticos | 20 | 3,28 |
| 3. | Productos industriales | 288 | 47,21 |
| 4. | Construcción | 19 | 3,11 |
| 5. | Servicios destinados a la venta | 252 | 41,31 |
| 6. | Servicios no destinados a la venta | 13 | 2,13 |
| | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

### 2.2.5. El cuestionario o ficha de recogida de información

La ficha de recogida de información o cuestionario es la herramienta principal diseñada en este estudio para la recogida de información cuantitativa a partir de los organigramas[353]. A diferencia de esta ficha, los instrumentos de recogida de información de otros estudios, también denominados escalas, se estructuran en forma de preguntas (de 10 a 30 por lo general) del tipo Likert con un número fijo de respuestas iguales. En este cuestionario se recogen preguntas de distinta índole como son preguntas del tipo Likert y Stapel con un número diferente de respuestas intentando con ello reflejar la distinta importancia de cada una de las variables a la hora de determinar el grado de orientación al mercado.

---

352 Para mayor detalle véase *infra* Anexo III, epígrafe de tabulación simple, apartado variables sectores económicos R56, R17 y R6, pp. 68-72.

353 Un ejemplar del mismo se incluye en el Anexo I.

Como en el capítulo anterior ya se explicó con el suficiente detalle, en este punto se dará una simple descripción de su resultado final.

La ficha o cuestionario consta de 22 preguntas que recogen información referente a las 2 variables organizativas determinantes, las 8 variables modificadoras y los 8 factores de clasificación asociados al nivel de orientación al mercado. Cuenta con dos preguntas puramente nominales como son, la 1, del nombre de la empresa y la última, la 22, del año de referencia. Consta, además, de una pregunta de cálculo del grado de orientación al mercado, la 21. Finalmente, existen dos preguntas direccionales: una condicional y otra de filtro que son la 2 y la 9 respectivamente.

Todas las preguntas son de respuesta única, salvo las preguntas 16 sobre el tipo de producto (industrial o consumo), 18 sobre el tipo de empresa (privada, pública o regulada) y 20 sobre los sectores económicos (hasta 56 diferentes) que pueden ser de respuesta múltiple.

Una vez tratada la información estadísticamente, el programa informático genera seis resultados más que son incluidos a modo de nuevas preguntas para posteriores análisis. Bajo esta forma, el cuestionario final consta de 28 preguntas en total. Tres de estas nuevas preguntas lo hacen a partir de la pregunta 20ª correspondiente al sector económico que, en un principio, estaba desglosado en 57 sectores diferentes[354]. Otra de las nuevas variables surge de convertir la variable 21 de "grado de orientación al mercado" de variable numérica a mixta y que se denomina "nivel de orientación al mercado", para distinguirla de la anterior. Finalmente, dos nuevas variables son generadas automáticamente por el programa, una de

grupos de pertenencia al llevar a cabo el análisis *cluster* y otra de segmentos AID a la hora de realizar el análisis del mismo nombre.

### 2.2.6. Tratamiento cuantitativo

El cuestionario anteriormente mencionado es el elemento básico de recogida de la información cuantitativa de este estudio. Por su estructura de preguntas cerradas (elección entre opciones prefijadas de respuestas) facilita el tratamiento cuantitativo del mismo. Este tratamiento se ha realizado con el programa de investigación social y de mercados DYANE[355] que permite un fácil diseño del cuestionario, así como una gran flexibilidad para agrupar, cambiar y redefinir variables que, por la naturaleza del estudio, era necesario realizar. En cuanto al tratamiento de la información, este programa permite la utilización de un gran número de estadísticos.

Dado el relativamente elevado número de preguntas del cuestionario y las posibilidades de respuesta de cada una de ellas, la información que se puede generar de su análisis es muy grande. Para poder extraer la más significante y prescindir de la accesoria, se va ha hacer uso de tratamientos estadísticos que permite el programa y que resumen la información obtenida de la siguiente forma:

Primero, y a modo de introducción, se presentan los resultados del análisis de la tabulación simple de las variables organizativas del estudio, que por su carácter va a presentar una primera visión general de la estructura de la empresa española en lo referente a orientación al mercado.

---

354 Este grupo de 57 sectores se resume en uno de 6 a efectos prácticos de este estudio. Véase *supra* tabla 15.

355 SANTESMASES, DYANE: Diseño…, cit.

Esta primera presentación va a permitirnos entrar en el contexto del estudio para, a continuación, pasar a un análisis más profundo buscando la existencia de tipologías organizativas de marketing que puedan considerarse como características de la empresa española. Para ello, es necesario comenzar con un análisis *cluster* que determine si existen grupos de pertenencia[356] de empresas con características claramente diferenciadas, cuántos son y su tamaño. Sobre éstos se va a aplicar una tabulación cruzada de valores medios persiguiendo obtener como resultado la tipología o perfil organizativo de cada uno de grupos de pertenencia. Una vez obtenido el perfil organizativo, éste se ha de completar con un perfil demográfico que se obtiene con una tabulación cruzada de estos grupos de pertenencia respecto de los factores de clasificación, con el objetivo de obtener el perfil demográfico de estos grupos.

A continuación, se lleva a cabo un análisis de detección automática de interacciones (AID)[357] con el propósito de obtener un perfil de "segmentos AID" que sirva para aportar tanto una nueva agrupación como para luego compararse ésta con la obtenida anteriormente en el análisis *cluster* de los "grupos de pertenencia".

Finalmente, se presenta un ACM: Análisis de Clasificación Múltiple para ponderar el efecto que sobre el nivel de orientación al mercado ejercen tanto las variables organizativas como los factores de clasificación.

---

356 Se entiende por grupo de pertenencia a un segmento diferenciado de empresas. No se ha querido denominarlo directamente como "segmento", pese a ser más usual en marketing, por distinguirlo de los "segmentos AID" que se ven a continuación.

357 AID del Inglés: *Automatic Interaction Detection*.

El análisis y comentario de los resultados obtenidos por medio del empleo del programa DYANE, se presentan con detalle en el siguiente *epígrafe*.

# 3. RESULTADOS

## 3.1 Introducción

En este apartado se presenta la información obtenida por medio del análisis de los datos obtenidos de la investigación de campo. Estos datos son tratados estadísticamente y sus resultados interpretados a la luz de la revisión de la literatura que se ha realizado en los capítulos I, II y III.

## 3.2. Resultados del análisis de la tabulación simple.

La tabulación simple ofrece una información muy interesante y pertinente para este estudio a pesar de lo básico que pudiera parecer por tratarse de un mero análisis de frecuencias y porcentajes.

A diferencia de los análisis que se presentarán a continuación, en los que es necesario delimitar las variables que se vayan a tomar de acuerdo a criterios de pertinencia en cada caso, este análisis es aplicable a todas las variables organizativas que son objeto de estudio. Es por este carácter general por el que se ha querido presentar su análisis al principio.

Para la presentación de los resultados se va a recorrer variable por variable tal y como vienen recogidas en el cuestionario. Es decir, se comenzará con la primera variable recogida en la pregunta 2[358] y se acabará por la de la pregunta 22. El análisis de cada variable irá acompañada de su gráfico[359].

---

358 La pregunta 1ª sobre la primera variable (nombre de la compañía) no es pertinente.

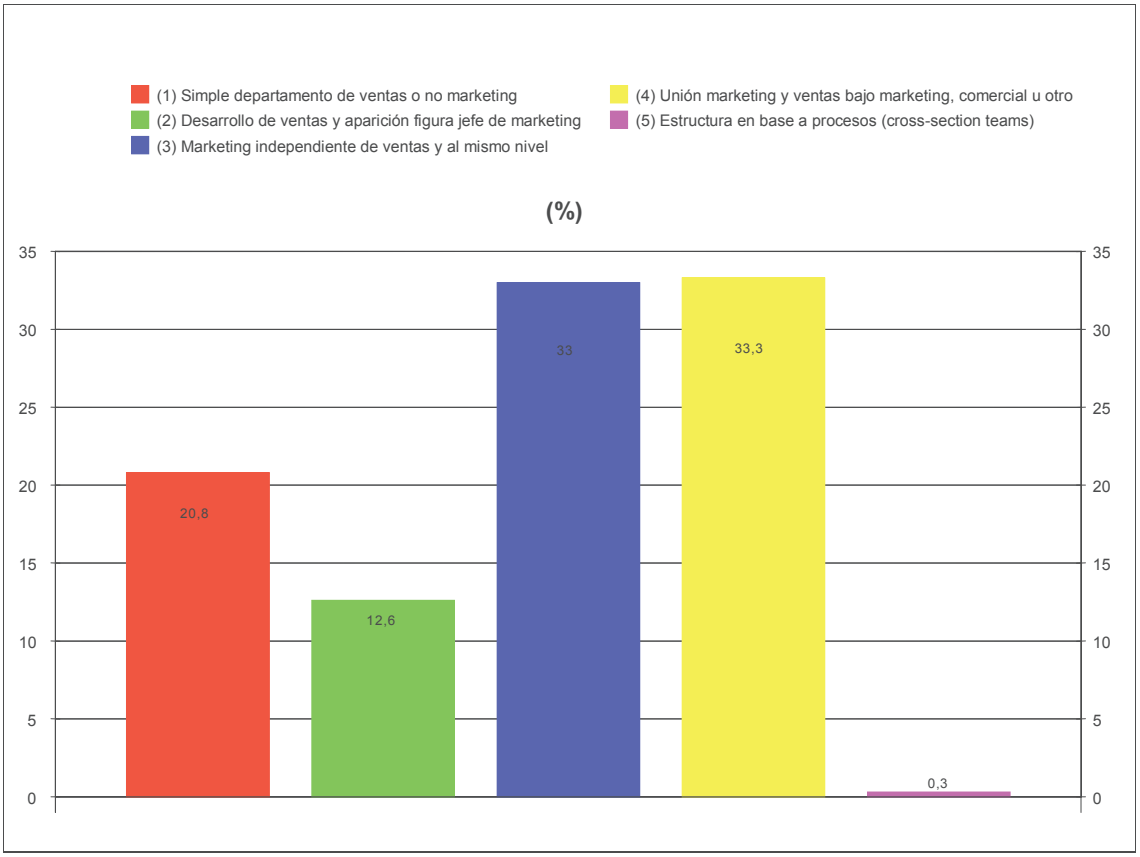
359 Las tablas correspondientes a los gráficos de frecuencias que presentan los datos numéricos se relacionan en el Anexo III, pp. 55-79.

En esta relación se van a exponer, primeramente, las variables organizativas (determinantes y modificadoras) y posteriormente las variables factores de clasificación. Así se tiene:

Comenzando por la etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área de actividades comerciales, se observa en la figura 40 que poco más de un tercio de las empresas analizadas se encontraban en fases superiores a la tercera que es donde se produce la implantación de la filosofía de marketing. Es decir, sólo un tercio podrían ser consideradas como orientadas al mercado. También se observa un número importante de empresas, casi un tercio, en la fase 3ª donde el marketing es independiente de las ventas y se encuentra al mismo nivel. Asimismo, las dos primeras fases cuentan con otro tercio de los casos donde llama la atención que todavía, a finales del siglo XX, haya empresas que se encuentren tan lejos de adoptar la filosofía de marketing. Finalmente, la fase 5ª de estructura en base a procesos (*cross-functional teams*) ha estado prácticamente ausente del estudio no encontrándose más que en dos casos, lo cual corrobora los estudios de otros autores.

## Figura 40

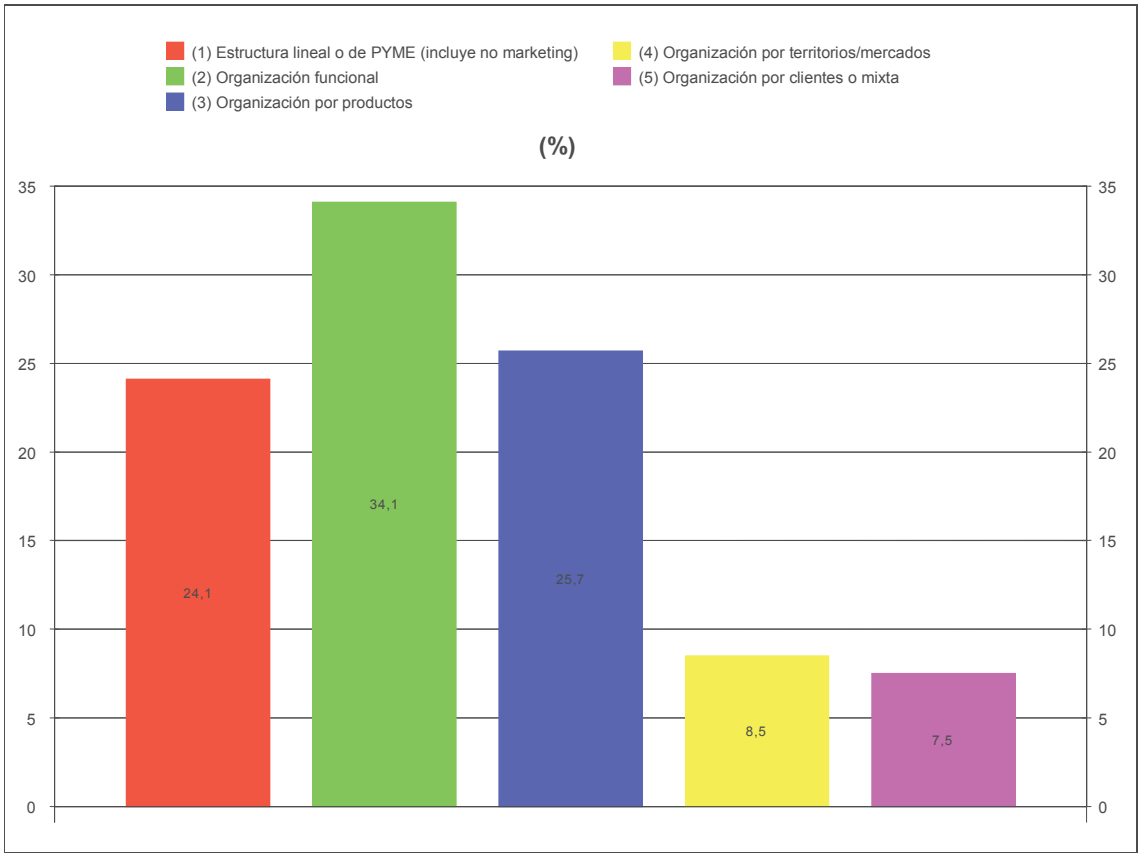
**Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área comercial**



La otra variable determinante de "forma de organización básica del departamento de marketing," presenta como organización interna más difundida la funcional en más de un tercio de los casos. La siguen en importancia la organización por productos y la estructura lineal o de PYME que es la menos formal o inexistente en algunos casos. Las dos formas más evolucionadas de organización de marketing que implican una mayor orientación al mercado, como son la organización por territorios/mercados y la de por clientes o mixta, están poco presentes. En general, se puede concluir que en lo referente a la evolución interna del departamento de marketing las empresas observadas se encontraban poco evolucionadas.

**Figura 41**

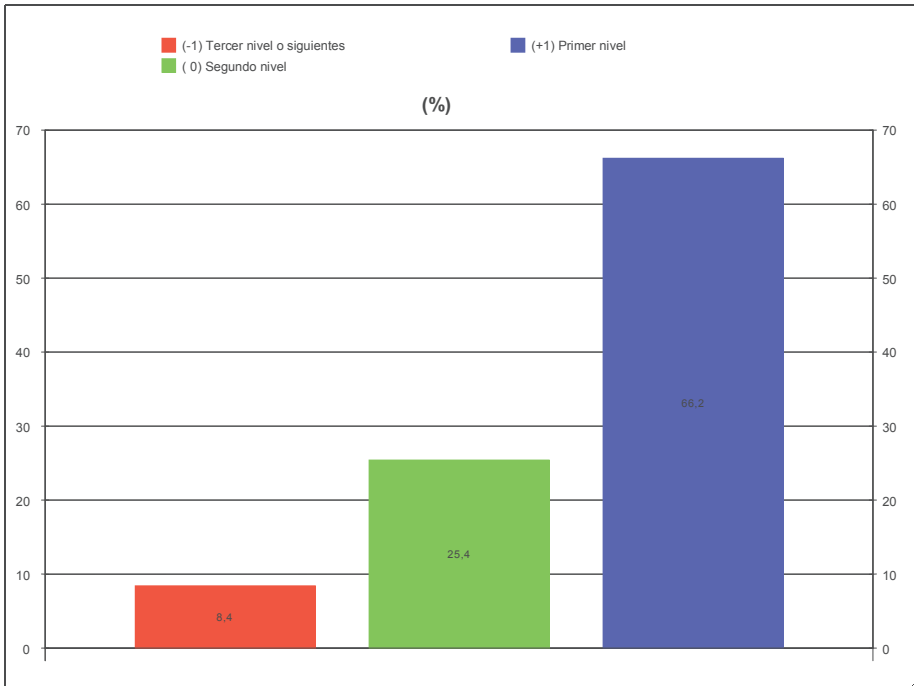
**Forma de organización básica del departamento de marketing**



En lo referente a las variables modificadoras de segundo grado, como son el nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial y su condición de línea o *staff*, se observa en la figura 43 una abrumadora mayoría de empresas con condición de línea (80%) y un importante porcentaje con este tipo de actividades recogidas en un departamento a primer nivel. La condición de *staff* es claramente una excepción, mientras que dos tercios de las empresas cuentan con un departamento del área comercial a primer nivel.

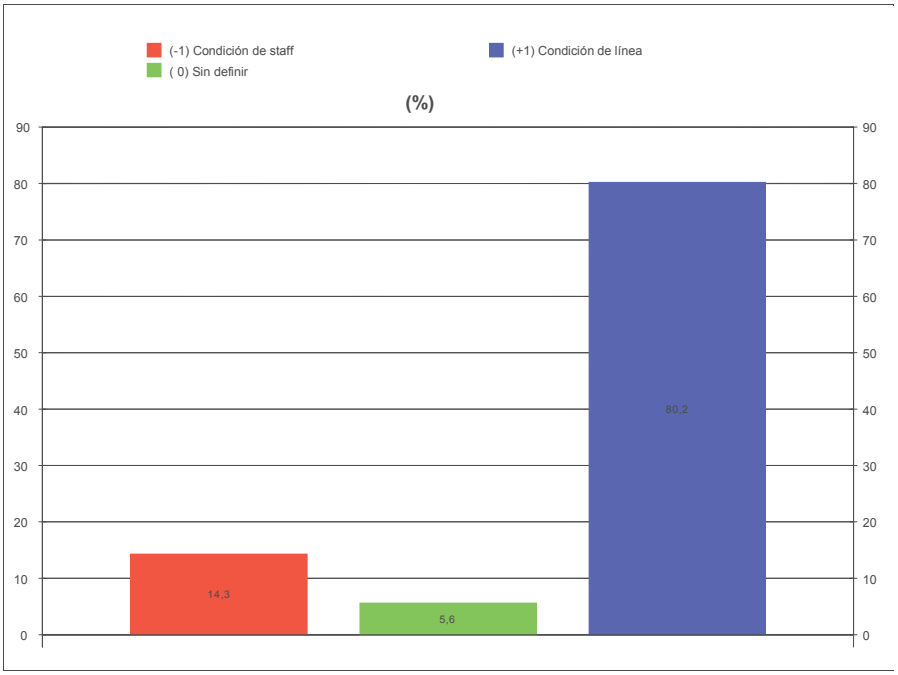
**Figura 42**

**Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial**



## Figura 43

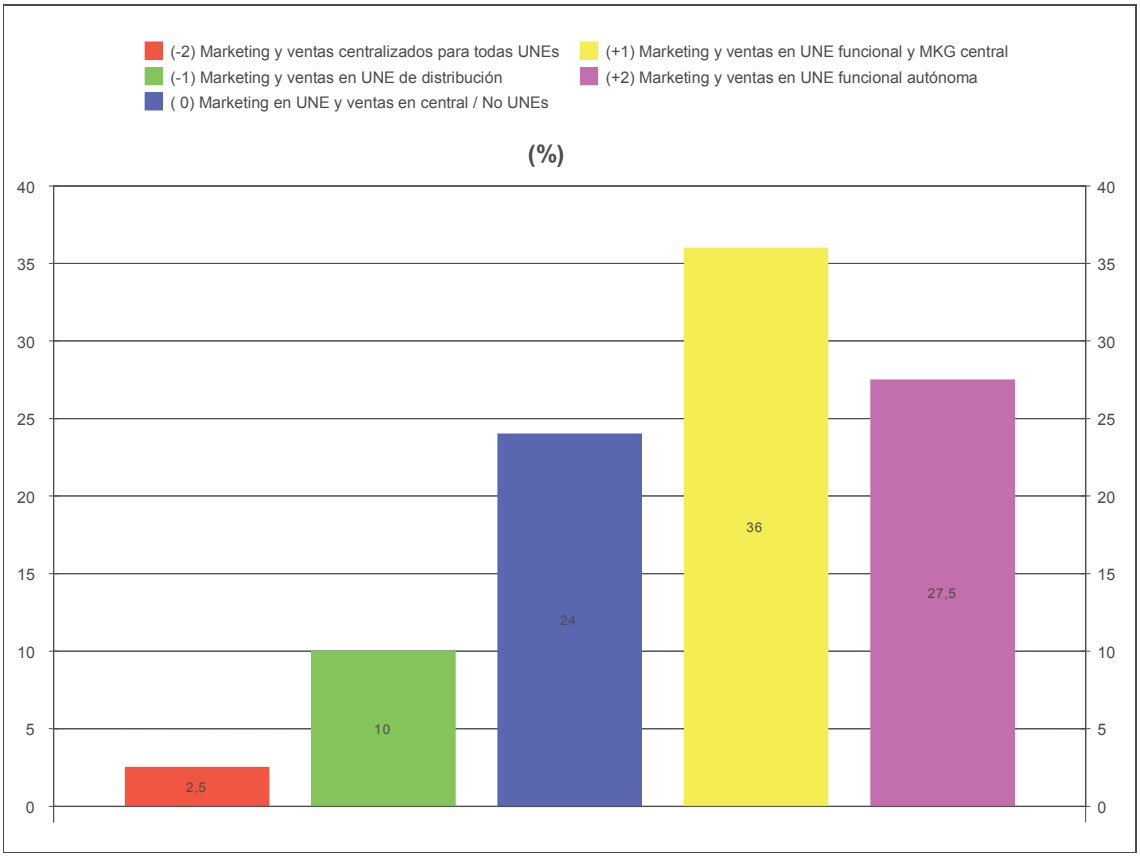
**Condición de *staff* o línea del área comercial emplazada a nivel superior**



La variable que se refiere a la "relación de los departamentos de marketing y ventas" (pregunta que se encontraba condicionada a haber respondido la tercera etapa en la primera variable) muestra una tendencia hacia la existencia de un marketing central corporativo y un marketing operativo y ventas a nivel de UEN. También es importante el caso en que los dos departamentos son independientes pero al mismo nivel en UEN autónoma (27%). Por el contrario, los departamentos de marketing y ventas centralizados son una excepción que se da, por lo general, en grandes corporaciones industriales de carácter público. Por último, los departamentos de marketing y ventas en UEN de distribución están presente en un 10% de estos casos tratándose, de empresas subsidiarias de comercialización extranjeras con poca capacidad de adaptación del producto.

**Figura 44**

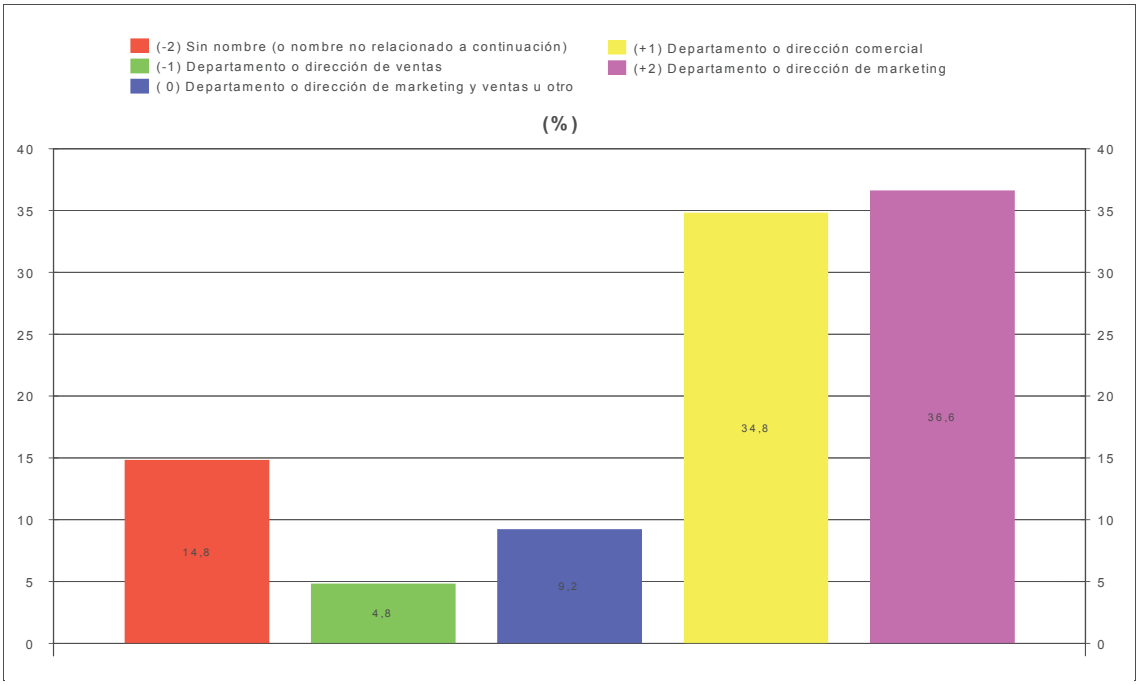
**Relación departamentos de marketing y ventas (si se respondió 3 en P. 2)**



En cuanto al primer nombre del departamento del área comercial (no *staff*) de mayor rango, sorprende el elevado nivel general de esta variable. Así tenemos en un 37% de los casos la denominación de departamento de marketing y en un 35% la de departamento comercial. Tan sólo en un 30% de los casos se obtienen las otras opciones que en ocasiones es mezcla de las dos denominaciones marketing y ventas. Esta elevada nota aquí obtenida por las empresas españolas, en comparación con el valor de otras variables (como las determinantes), nos lleva a pensar que muchas empresas denominaban departamento de marketing a un departamento que no lo era en sí, sino que era un departamento más bien de ventas o reunía pocas actividades de marketing entremezcladas con otras. Por otra parte, esta circunstancia nos hace pensar que puede darse el caso de que algunas empresas pueden estar en la creencia de que tienen una orientación de marketing cuando en la realidad pueden estar a nivel de orientación de ventas o inferior.

**Figura 45**

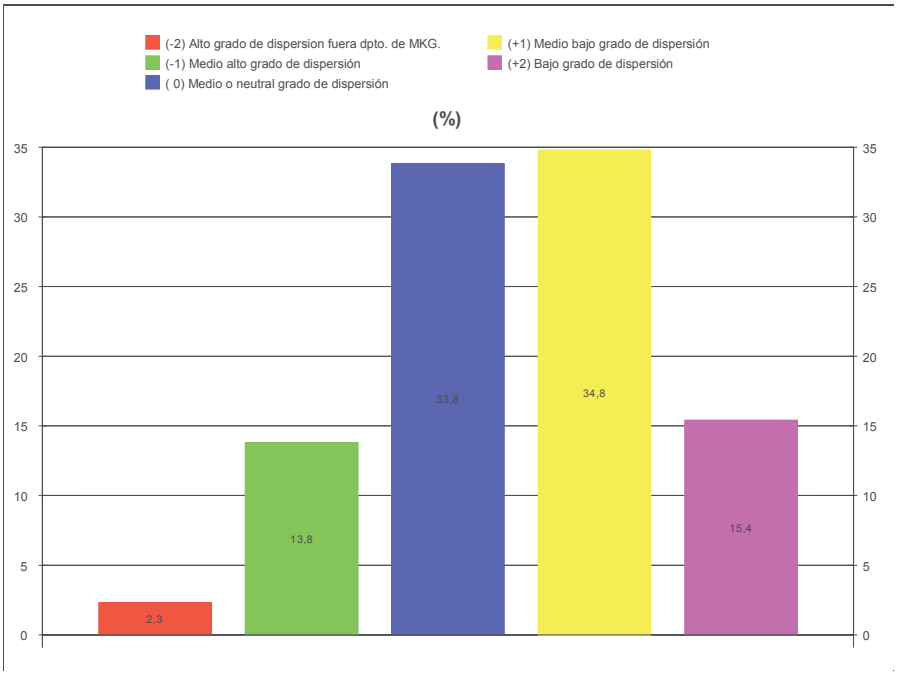
**Primer nombre del departamento del área comercial (no *staff*) de mayor rango**



En lo referente al número y grado de dispersión de las actividades de marketing se observó en general un bajo grado de dispersión. En un 50% de los casos éste era medio-bajo o bajo y en tan sólo un 16% lo era alto o medio-alto. Lo cual es positivo según el razonamiento expuesto.

**Figura 46**

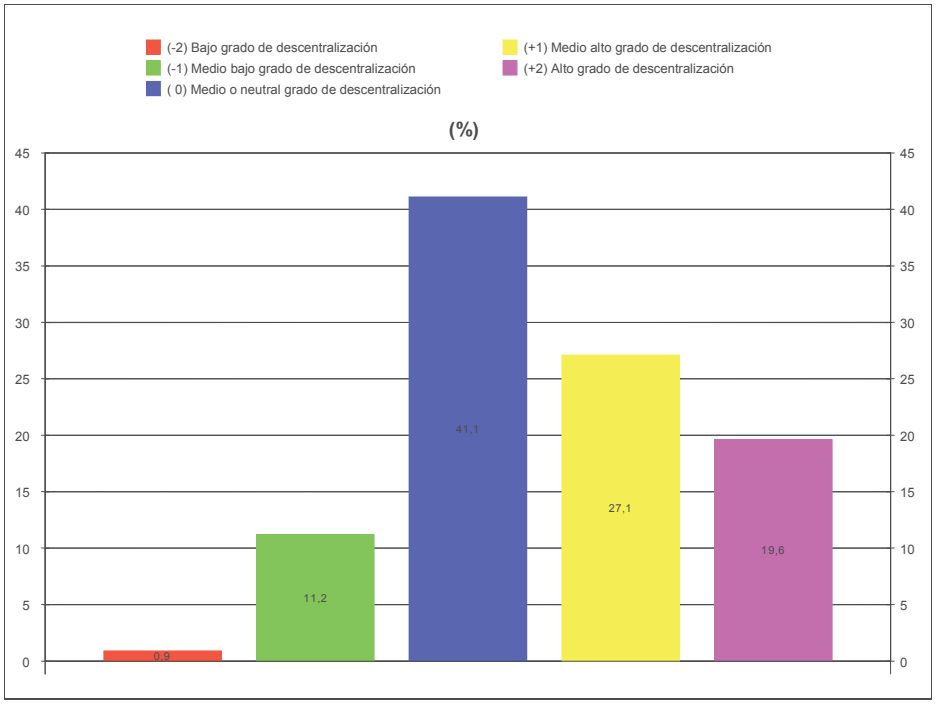
**Número y grado de dispersión de las actividades de marketing**



En lo referente al grado de descentralización allí en donde había una empresa con sucursales, filiales o divisiones independientes[360] (UEN), se observó un grado de descentralización importante: un 47% de los casos tenían un nivel alto o medio-alto y tan sólo un 12% de nivel bajo.

**Figura 47**

**Grado de descentralización de las actividades de marketing**

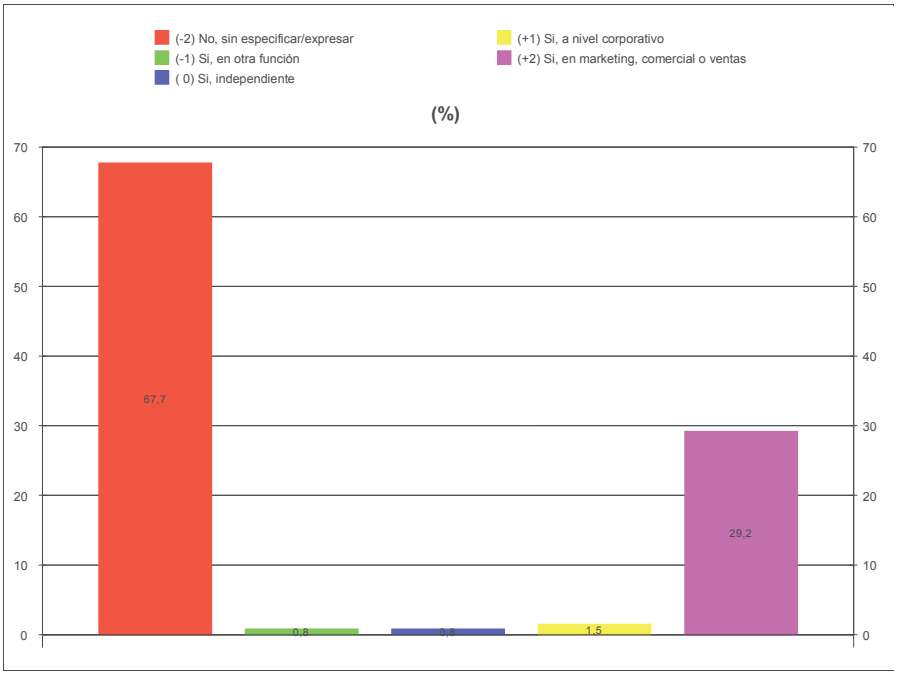



360 Esta circunstancia, de empresa con UNEs independientes, se dio solo en 107 de los 610 casos.

La existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado que, como se ha visto, es determinante de un alto nivel de orientación al mercado, se daba en poco más de un 32% de los casos y cuando lo hacía era dentro del departamento de marketing, comercial o de ventas en la inmensa mayoría de los casos (29%). Se puede concluir que otro de los determinantes importantes del nivel de orientación al mercado está ausente en más de dos tercios de las empresas españolas (véase figura 48).

**Figura 48**

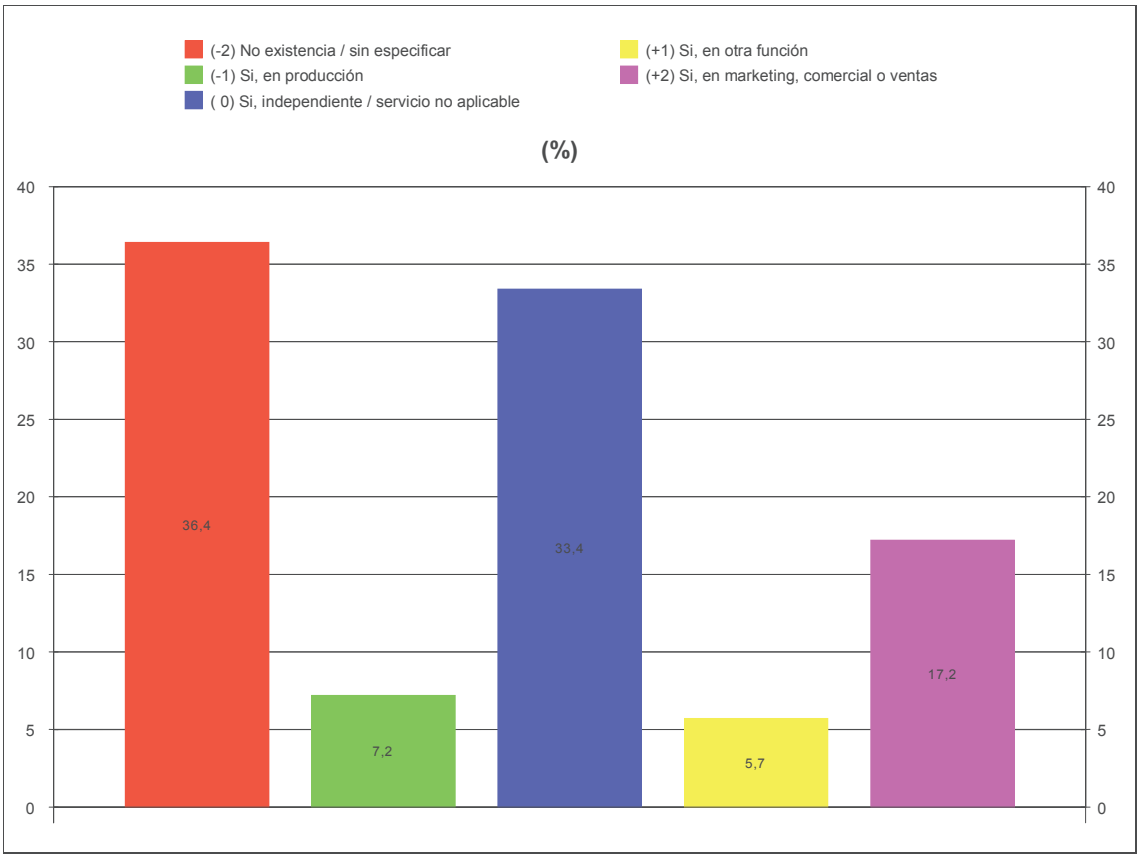
**Existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado**



Al igual que el caso anterior, la existencia de logística de distribución dentro de marketing se encontraba ausente en la empresa española. Tan sólo se podía constatar su existencia dentro de marketing en un 17% de los casos que es síntoma de alta orientación al mercado. En el resto de los casos o estaba en producción o bien era independiente o no existía (casi en un tercio de los casos).

**Figura 49**

**Existencia de logística dentro de marketing**



## 3.3. Resultados del análisis *cluster*

El análisis *cluster* es la base principal del estudio cuantitativo de este trabajo sobre el que se fundamentan posteriores análisis de tabulaciones de valores medios y cruzadas. El tipo de análisis *cluster* que se emplea es el llamado algoritmo de Howard-Harris, también conocido como análisis *cluster* "descendente". Este se aplica a 8 de las 10 variables organizativas del modelo, es decir: sobre todas menos las del grado de descentralización y la de la relación entre marketing y ventas, por no ser pertinentes más que en un reducido número de los casos; un 34% y un 18% respectivamente. Su tratamiento conjunto con el resto podría distorsionar los resultados.

Como resultado se obtienen 6 *clusters* o grupos de pertenencia[361] perfectamente diferenciados que explican más de un 46% de la varianza, lo cual es bastante significativo. Estos *clusters* constan del siguiente número de empresas cada uno. El primero de 145, el segundo de 101, el tercero de 81, el cuarto de 140, el quinto de 82 y el sexto de 61.

El resultado detallado de este análisis se presenta a continuación en la tabla 16. Esta tabla, subdividida en tres partes, consta de una primera de identificación de las 8 variables organizativas que se han empleado en la generación de los grupos. La segunda parte muestra el perfil conjunto de la muestra que es estandarizada para llevar a cabo el análisis. Finalmente, la tercera parte recoge la información de la última división efectuada[362] (la 5ª) en el proceso de generación de grupos que ha dado lugar a 6 *clusters*.

---

361 A partir de ahora se emplearán indistintamente los términos *cluster* y grupos de pertenencia.

362 Las anteriores divisiones no se muestran aunque se adjuntan en el anexo III páginas 79-82

## Tabla 16

## Análisis de Grupos (*Cluster*):Algoritmo de Howard-Harris[363]

**IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS**

| | | |
|---|---|---|
| **1.** | ETAPA_VD | Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área comercial |
| **2.** | FORMA_VD | Forma de organización básica del departamento de marketing |
| **3.** | NIVEL_VP | Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial |
| **4.** | STAFF_VP | Condición de *staff* o línea del área comercial emplazada a nivel superior |
| **5.** | NOMBR_VP | Primer nombre del departamento del área comercial (no staff) de mayor rango |
| **6.** | DISPE_VP | Número y grado de dispersión de las actividades de marketing |
| **7.** | EXINV_VP | Existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado |
| **8.** | EXLOG_VP | Existencia de logística dentro de marketing |

**PERFIL DEL CONJUNTO DE LA MUESTRA**

| GRUPO | Nº | SUMA DE CUADRADOS | | ETAPA | FORMA | NIVEL | STAFF | NOMBR | DISPE | EXINV | EXLOG |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TOTAL | 610 | 4880,00 | MEDIA: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | | | DES.ST: | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

**GRUPOS DE PERTENENCIA**

| GRUPO | Nº | SUMA DE CUADRADOS | | ETAPA | FORMA | NIVEL | STAFF | NOMBR | DISPE | EXINV | EXLOG |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 145 | 673,08 | MEDIA: | 0,56 | 0,31 | -0,04 | 0,40 | 0,32 | 0,42 | 1,51 | 0,19 |
| | | | DES.ST: | 0,55 | 0,82 | 0,91 | 0,40 | 0,80 | 1,01 | 0,06 | 1,01 |
| 2 | 101 | 340,19 | MEDIA: | -1,35 | -1,04 | 0,30 | 0,42 | -0,27 | -0,19 | -0,57 | -0,33 |
| | | | DES.ST: | 0,44 | 0,43 | 0,65 | 0,27 | 0,93 | 0,85 | 0,48 | 0,82 |
| 3 | 81 | 266,48 | MEDIA: | 0,61 | -0,08 | 0,16 | 0,48 | 0,15 | 0,60 | -0,67 | 1,22 |
| | | | DES.ST: | 0,64 | 0,71 | 0,84 | 0,00 | 0,77 | 0,85 | 0,12 | 0,58 |
| 4 | 140 | 481,12 | MEDIA: | 0,45 | 0,49 | 0,21 | 0,42 | 0,53 | -0,21 | -0,67 | -0,65 |
| | | | DES.ST: | 0,64 | 0,96 | 0,75 | 0,28 | 0,54 | 0,85 | 0,10 | 0,64 |
| 5 | 82 | 532,74 | MEDIA: | -0,05 | 0,27 | 0,60 | -2,31 | -0,29 | -0,29 | 0,21 | 0,04 |
| | | | DES.ST: | 0,92 | 1,11 | 0,29 | 0,15 | 1,17 | 1,04 | 1,03 | 0,90 |
| 6 | 61 | 340,66 | MEDIA: | -0,87 | -0,40 | -1,90 | -0,14 | -1,33 | -0,60 | -0,52 | -0,09 |
| | | | DES.ST: | 0,92 | 0,90 | 0,75 | 0,86 | 0,93 | 0,88 | 0,50 | 0,85 |

TOTAL 610 2634,27 Suma de cuadrados explicada: **46,02%**

---

363 FORMA_VD se refiere a la variable "forma de organización interna" de carácter determinante (VD), mientras que NOMBRE_VP es variable potenciadora (VP).

El análisis *cluster* adquiere un especial significado cuando sobre él se aplica una tabulación de valores medios ya que ésta viene a aportar una valiosa información sobre el perfil y características de los distintos grupos de pertenencia. Esta tabulación de valores medios se expone a continuación.

### 3.4. Resultados de la tabulación de valores medios

El análisis de la tabulación de valores medios permite averiguar el perfil organizativo o tipología de marketing de cada uno de los *clusters* respecto del valor medio que adquieren las variables organizativas empleadas en la medida de la orientación al mercado, así como, la variable "grado de orientación al mercado".

Las variables que se toman son las mismas que para el caso del análisis *cluster,* añadiendo una más, la del grado de orientación al mercado para, a continuación, cruzarlas con la variable anteriormente obtenida en el análisis cluster de grupos de pertenencia.

Del cruce de estas variables se obtiene un perfil o tipología organizativa de marketing muy interesante para cada uno los distintos *clusters*. Así, del análisis de esta tabulación de valores medios, que se presenta en la tabla 17, se observa el siguiente perfil organizativo para cada uno de los grupos de pertenencia.

El primer grupo es el mayor, tanto en cuanto a número de empresas (representa un 24% del total) como en cuanto al grado de orientación al mercado que prácticamente duplica la media. En general, sus empresas se caracterizan por contar con diseños organizativos que favorecen la implantación de la orientación al mercado. Casi todas tienen un departamento de investigación de mercados desarrollado y, en menor medida, también destaca por la denominación del departamento principal

bien como comercial, bien como de marketing. Por lo que respecta al resto de las variables, se encuentra catalogado a niveles medios o altos.

**Tabla 17**

**Tabulación de valores medios**

| | | Clusters | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| VARIABLE | | TOTAL MUESTRA | Grupo 1º | Grupo 2º | Grupo 3º | Grupo 4º | Grupo 5º | Grupo 6º |
| ETAPA_VD | Med = | 2,7967 | 3,4276 | 1,2772 | 3,4815 | 3,3000 | 2,7439 | 1,8197 |
| | N = | 610 | 145 | 101 | 81 | 140 | 82 | 61 |
| FORMA_VD | Med = | 2,4131 | 2,7724 | 1,2079 | 2,3210 | 2,9786 | 2,7317 | 1,9508 |
| | N = | 610 | 145 | 101 | 81 | 140 | 82 | 61 |
| NIVEL_VP | Med = | 2,5787 | 2,5517 | 2,7723 | 2,6790 | 2,7143 | 2,9634 | 1,3607 |
| | N = | 610 | 145 | 101 | 81 | 140 | 82 | 61 |
| STAFF_VP | Med = | 2,6590 | 2,9448 | 2,9604 | 3,0000 | 2,9571 | 1,0122 | 2,5574 |
| | N = | 610 | 145 | 101 | 81 | 140 | 82 | 61 |
| NOMBR_VP | Med = | 3,7361 | 4,1724 | 3,3663 | 3,9383 | 4,4643 | 3,3415 | 1,9016 |
| | N = | 610 | 145 | 101 | 81 | 140 | 82 | 61 |
| DISPE_VP | Med = | 3,4721 | 3,8828 | 3,2871 | 4,0617 | 3,2643 | 3,1829 | 2,8852 |
| | N = | 610 | 145 | 101 | 81 | 140 | 82 | 61 |
| EXINV_VP | Med = | 2,2361 | 4,9862 | 1,1980 | 1,0247 | 1,0214 | 2,6220 | 1,2951 |
| | N = | 610 | 145 | 101 | 81 | 140 | 82 | 61 |
| EXLOG_VP | Med = | 2,6016 | 2,8828 | 2,1188 | 4,3827 | 1,6500 | 2,6585 | 2,4754 |
| | N = | 610 | 145 | 101 | 81 | 140 | 82 | 61 |
| **OALM_GR** | **Med =** | **6,9393** | **12,1172** | **2,2376** | **9,2099** | **7,0357** | **5,8659** | **0,6230** |
| | **N =** | **610** | **145** | **101** | **81** | **140** | **82** | **61** |

El segundo grupo es de dimensión media en cuanto a número de empresas (17%) pero cuenta con un nivel de orientación al mercado bajo,

aproximadamente un tercio de la media. No parece ser un grupo cuya estructura soporte la orientación al mercado en la empresa. Organizativamente, se caracteriza por un nivel general por debajo de la media especialmente en lo referente al desarrollo en las variables determinantes (etapa de desarrollo y organización interna del departamento de marketing). Curiosamente, destaca por su alto nivel de emplazamiento del departamento de marketing en el organigrama que es el segundo mayor, así como por la naturaleza de línea del mismo. Es un grupo cuyas empresas parecen dar importancia al marketing, como lo demuestra la alta puntuación en estas dos últimas variables. Sin embargo, no cuentan con una estructura que lo soporte.

El tercero es un grupo con un nivel de orientación medio alto y un número pequeño de empresas (13%). La característica más destacable de este *cluster* es el contraste entre el valor de sus dos variables determinantes, ya que mientras en el de etapa de desarrollo alcanza el mayor valor, en lo referente al nivel de desarrollo interno se queda significativamente por debajo de la media ocupando el antepenúltimo lugar. Así, se observan etapas de desarrollo altas (3ª y 4ª) en contraste con una estructura interna del departamento de marketing de tipo funcional, que es de bajo nivel. Otras características que le hacen destacar sobre el resto son la existencia de un departamento de logística de distribución dentro del departamento de marketing y un bajo grado de dispersión de actividades que es el menor con notable diferencia del resto.

El cuarto es un grupo numeroso (23%) y cuenta con un grado de orientación al mercado medio. Destaca en cuanto al alto nivel alcanzado por sus variables determinantes, y en especial la segunda variable determinante referida al desarrollo interno del departamento de marketing, que resulta ser la mayor de todos. También destaca sobre el resto en cuanto al nombre del departamento comercial que alcanza de nuevo el mayor valor. En cambio, adquiere los valores menores en cuanto a las variables

representativas de las subfunciones básicas de investigación de mercados y de logística de distribución. Es, por tanto, un grupo de contrastes entre niveles de unas y otras variables resultando finalmente un grado medio de orientación.

El quinto grupo es un grupo reducido en cuanto a número (13% del total) y con un grado de orientación al mercado medio bajo. Es un grupo estructuralmente contrario al anterior ya que adquiere niveles relativamente bajos en lo referente a las variables determinantes, mientras que adquiere valores ligeramente altos respecto a las variables de las subfunciones básicas de investigación y logística. Es un grupo que obtiene resultados contradictorios en lo referente a los valores de sus dos variables de medición de la importancia del marketing, ya que mientras en el caso del "nivel de emplazamiento" es el mayor puesto que casi todas sus empresas tienen al departamento del área comercial al máximo nivel, en lo referente a la "naturaleza del mismo" resulta ser mayormente de *staff*. Finalmente en lo que respecta al resto de las variables, se observa que éstas alcanzan valores bajos y como consecuencia este grupo resulta ser uno de nivel medio bajo.

El sexto y último grupo es el de menor orientación al mercado así como el más reducido (10%). Es un grupo de características muy similares al segundo ya que, de hecho, resultó de una escisión de éste en la 5ª división del análisis *cluster* anterior. Sus características diferenciales respecto al segundo son un mayor grado de orientación en las variables determinantes, y un menor grado en el resto, salvo en la de logística de distribución.

## 3.5. Resultados de la tabulación cruzada

La tabulación cruzada completa el análisis *cluster* presentando el perfil demográfico de cada grupo de pertenencia. Las seis tipologías organizativas obtenidas tras el análisis de tabulación de valores medios realizado en el *epígrafe* anterior poco mostraban del tipo de empresa de que se trataba por lo que su descripción resultaba un tanto impersonal. A partir de este *epígrafe* los resultados de la tabulación cruzada van a aportar una identidad a las tipologías anteriormente descritas que se va a traducir en un perfil demográfico de empresa distintivo de cada grupo. Perfil que recibirá un "nombre y apellido" en particular para una más rápida identificación.

Se han llevado a cabo tres tipos de tabulación cruzada: una principal y dos secundarias. La primera representa una continuación del análisis *cluster* ofreciendo un perfil demográfico de los distintos grupos que resulta del cruce de la variable *cluster* con la variable factores de clasificación. Las dos secundarias ofrecen una información complementaria como son la relación entre los factores de clasificación y el nivel de orientación al mercado[364] y la relación de la variable tipo de producto (consumo o industrial) con las variables de nivel de orientación al mercado y de *clusters*, relaciones no incluidas en los anteriores análisis y que son consideradas importantes.

A continuación se pasa a presentar los tres tipos de tabulaciones cruzadas comenzando por la que se considera más relevante que es la relación entre los *clusters* y los factores, para después pasar a comentar las siguientes.

---

364 La variable nivel de orientación al mercado (de carácter mixto: categórica y numérica) se ha generado por el programa a partir de la variable grado de orientación al mercado con el propósito de realizar tabulaciones cruzadas que antes no eran posibles por tratarse la primera de un tipo de variable "numérica".

3.5.1. Primera tabulación cruzada entre los *clusters* y los factores de clasificación

El objetivo de esta tabulación cruzada es averiguar el perfil empresarial de cada uno de los *clusters* en función de los factores de clasificación. Se trata de obtener un perfil genérico de empresa basado en las características demográficas y no organizativas.

Las variables que se van a cruzar son las tipologías *cluster* (con sus 6 grupos) con los factores de clasificación que sean de respuesta única.

La tabulación cruzada ofrece el estadístico *ji* cuadrado de Pearson que permite medir la hipótesis de si las variables (objeto del estudio) son independientes o, por el contrario, se relacionan entre sí. Para ello, el valor este estadístico ha de compararse con el nivel de significación *p*[365] aceptándose la hipótesis de independencia si es mayor o la de relación si es menor. Aplicando esta metodología al estudio se observa la existencia de una relación de asociación entre la variable *clusters* y cada uno de los factores de clasificación ya que el valor de la *ji* es superior al nivel de significación de $p = 0{,}01$ (99% de confianza) para todas las relaciones salvo en dos. Estas dos son las de la variable *clusters* con el factor de clasificación de domiciliación de la empresa donde para aceptarse la relación es necesario un nivel de significación mayor del 0,05 (95% de confianza) y la de la variable *clusters* con el factor de clasificación de fecha

---

365 Se entiende por nivel de significación a la probabilidad de cometer un error del Tipo I, es decir; rechazar una hipótesis cuando debería ser aceptada al ser verdadera. En investigación de mercados se utilizan niveles de significación del 0,05 o del 0,01. Este nivel de significación es el que determina el nivel de confianza que se obtiene por diferencia entre la unidad y éste, esto es (1 – nivel de significación), que resulta ser 1 – 0,05 = 95% o del 1 – 0,01 = 99%. Para más información véase SANTESMASES, *DYANE…, cit.,* pp. 191-195 y 390.

del organigrama donde se rechaza claramente al adquirir *p* un valor de 0,53, muy superior a los valores aceptables de entre 0,01 - 0,05.

Por tanto, se puede concluir que existe relación entre la variable *clusters,* por un lado, y los factores de clasificación, por el otro, en todos los casos salvo en el de la fecha del organigrama. Precisamente esta independencia entre grupo de pertenencia y fecha valida, en cierta manera, la muestra empleada en este estudio al no haber ningún grupo de pertenencia que se refiera a una fecha particular del período analizado sino a todo él en su conjunto.

Una vez conocida la existencia de relación, pasamos a analizarla por medio de la tabulación cruzada. Este tipo de tabulación nos permite dos tipos de análisis de sus resultados: uno horizontal y otro vertical. El horizontal es pertinente al análisis de los *clusters* de cara a observar su perfil, mientras que el vertical lo es a cada factor en concreto.

Tanto el análisis horizontal como el vertical se extraen del grupo de tablas que van desde la 18 a la 26 y de sus correspondientes figuras que lo hacen de la 50 a la 56. Este material se presenta conjuntamente al final de la exposición de esta primera tabulación cruzada, ya que no es posible su desglose para analizarlo separadamente.

En la exposición de esta primera tabulación cruzada, se va a proceder primero con el análisis horizontal por su mayor transcendencia para posteriormente pasar al análisis vertical.

#### *3.5.1.1. Primera tabulación cruzada: Análisis horizontal*

Del cruce de los *clusters* con los factores de clasificación se obtiene un perfil o tipología organizativa de marketing muy interesante para cada uno los distintos grupos de pertenencia.

Así, se observa, analizando las tablas 18 a 26 y sus correspondientes gráficos, el siguiente perfil demográfico de cada grupo.

El primer grupo, como se recordará, era el de mayor grado de orientación al mercado (duplicaba la media), así como el más numeroso ya que representaba a casi un cuarto de todas las empresas. Geográficamente, tiene un ámbito internacional y su sede se localiza principalmente en las comunidades de Madrid, País Vasco, Cataluña y Andalucía. El capital es mayoritariamente de nacionalidad extranjera o mixto y las características principales de las empresas que lo componen son la condición de privada, regulada y subsidiaria tanto de comercialización como de producción. Finalmente, son empresas que se concentran en los sectores de productos de la energía, industria y servicios.

Es un tipo de *cluster* al que vamos a denominar, a partir de ahora, como el de "las empresas internacionales" ya que esta condición parece resumir sus principales características. Se trata de empresas con un tipo de organización adecuada para la implantación de la filosofía de marketing como se observó en el análisis de la tabulación de valores medios.

El segundo grupo era el que contaba con un nivel de orientación al mercado bastante bajo y se caracteriza por estar formado por empresas mayoritariamente pequeñas y de ámbito principalmente local, aunque haya algunas de alcance nacional y muy pocas internacionales. Geográficamente, este grupo de empresas se localiza principalmente en Galicia y Andalucía, y su capital es mayoritariamente español. En cuanto a la condición de la empresa, se trata del tipo privada y matriz que se concentra en los sectores industrial y agrícola.

Es un tipo de *cluster* al que vamos a denominar como el de "las pequeñas empresas locales" ya que esta definición parece resumir sus principales características. Se trata de empresas con un tipo de estructura

deficiente para la implantación de la filosofía de marketing por lo que cabría pensar que su situación competitiva futura pudiera ser preocupante.

El tercer grupo era el que tenía un nivel medio-alto de orientación al mercado y se caracteriza por estar compuesto por un tipo de empresa de tamaño medio aunque hay alguna grande. Son empresas de ámbito preferentemente nacional concentradas en Cataluña y País Vasco. Su capital está tanto en manos españolas como extranjeras. Otras características son su condición de empresas privadas, reguladas y su carácter de subsidiarias comerciales encontrándose en sectores como el agrícola e industrial.

Por sus características, se va a denominar a este *cluster* el de "las *joint-ventures*". Se trata de empresas con un tipo de estructura preparada para una adecuada implantación de la filosofía de marketing. Es un tipo de *cluster* con ciertas similitudes al primero (el de las empresas internacionales) en cuanto que ambos cuentan con una presencia de capital extranjero (más acusada en el primero) y en el carácter de subsidiaria (más acusada en éste). Sus diferencias se refieren al tamaño de la empresa que en el primer grupo es grande y en éste mediano, y al ámbito que es internacional en el primer grupo y nacional en éste.

El cuarto grupo era el que tenía una orientación media al mercado y se caracteriza por estar compuesto por empresas de tamaño medio. Su ámbito de operaciones es internacional y nacional y su sede se localiza principalmente en Cataluña, Andalucía y Madrid. El capital es nacional o mixto, y la condición de la empresa es de privada y de subsidiaria, en los sectores industrial y de servicios.

Es un tipo de *cluster* al que vamos a denominar como "las empresas nacionales de la resistencia". Se trata de empresas que, pese a contar con un nivel medio de orientación al mercado, tienen unas deficiencias organizativas importantes para la implantación de la filosofía de marketing.

Carecen de las subfunciones básicas de marketing y se encuentran en una etapa de desarrollo baja que, de no remediarse, podrían afectar su competitividad a medio plazo.

Es un grupo que comparte similitudes con el segundo en cuanto a que ambos son empresas de capital nacional, del sector privado e industriales, y difiere en cuanto al tamaño (que aquí es mediano-grande por pequeño en el otro) y en el ámbito que aquí es nacional y en el otro era local.

El quinto grupo era el que tenía un nivel de orientación al mercado ligeramente bajo y reducido número de empresas. Se caracteriza por ser éstas de un tamaño muy grande o grande y estar localizadas principalmente en Galicia y Madrid. El capital es mayoritariamente nacional y las empresas son matrices por lo general. Es un grupo indiferente en cuanto al ámbito que es por igual local, nacional e internacional estando significativamente presente en todos los sectores salvo en el de productos industriales en que lo está sensiblemente inferior a la media. Se observa que este grupo, al igual que en el caso del perfil organizativo, es contrario al cuarto también en cuanto a sus perfiles demográficos.

Es un tipo de *cluster* al que vamos a conocer por el nombre de “las empresas recientemente desprotegidas”. Se trata de empresas con un bajo nivel de orientación al mercado situadas en sectores tradicionalmente protegidos por el Estado. Competitivamente es un grupo en peligro sometido a la presión de la liberalización de su mercado. Es un grupo con grandes similitudes al sexto del que se diferencia básicamente en que éste último todavía va a permanecer bajo la órbita de la administración mientras este quinto no. Algunas empresas en sectores más competitivos como el financiero, telecomunicaciones y energía, ya se han modernizado encontrándose enclavadas en otro *cluster* aunque todavía perduran otras muchas en sectores como construcción naval, siderurgia y minería, comunicaciones, etc.

Finalmente, el sexto grupo que es el que contaba con el menor grado de orientación al mercado y el más reducido número de empresas (10%), se caracteriza, además, por la diversidad de tamaños de éstas, su reducido ámbito de operaciones (local o nacional), y su sede en Madrid. El capital es preferentemente de nacionalidad española y sus empresas tienen carácter de públicas o reguladas, tratándose de empresas matrices situadas en el sector servicios[366] y en la construcción.

Como se puede comprobar, es un grupo con ciertas características similares al quinto, aunque éste, al permanecer todavía dentro de la órbita pública, no experimenta la presión competitiva del anterior. Es un grupo que hemos denominado como el de "las empresas de las Administraciones Públicas".

#### *3.5.1.2. Primera tabulación cruzada: Análisis vertical*

El análisis vertical de los distintos grupos de pertenencia respecto de los factores de clasificación se presenta como una visión de la relación entre la variable *cluster* y los factores de clasificación, pero desde otra perspectiva. Ahora, las variables criterio son los factores que se explican con los seis estados que la variable *cluster* pueda tomar. La información así obtenida de las variables explicativas es de carácter muy general, por lo que se va a destacar sólo aquello que es muy característico de un factor y su composición en función de los distintos grupos pertenencia. Así se tiene las siguientes relaciones:

- Respecto al tamaño de la empresa (tabla 18 y figura 50): la empresa pequeña es característica del grupo segundo, la mediana del cuarto, la

---

366 Especialmente en el ámbito de los servicios no destinados a la venta.

grande del primero y la muy grande del grupo quinto. El grupo sexto no tiene un marcado tamaño aunque preferentemente es pequeño.

- En lo referente al ámbito geográfico (tabla 19 y figura 51): el local es característico del segundo grupo, el nacional del cuarto y el internacional del primero.

- La domiciliación (tabla 20) también se relaciona respecto de los grupos de la siguiente manera: Madrid condensa los grupos primero y sexto, Cataluña destaca en el primero y cuarto, el País Vasco en el primero y tercero, Galicia en el segundo y cuarto, Andalucía en el primero y segundo, Canarias primero y sexto, Aragón primero, y quinto, Valencia segundo y cuarto, Baleares cuarto y quinto, Castilla León segundo y cuarto, Castilla la Mancha segundo y quinto. En el resto de comunidades no hay un número suficiente de empresas para poder generalizar una conclusión, aunque se observa que Navarra y Rioja se caracterizan por agrupar empresas del tipo cuarto, Asturias del segundo y tercero, y Murcia y Extremadura del segundo y cuarto.

- En cuanto a la nacionalidad del capital (tabla 21 y figura 52), la española es típica de los grupos segundo y quinto, la extranjera del primero, y la mixta del cuarto.

- Respecto al carácter de privada, pública o regulada se ha observado en la tabla 22 y figura 53 que la privada es característica de todos los grupos, principalmente de los cuatro primeros, la regulada abunda en los grupos primero y tercero, y la pública está presente en el quinto y sexto.

- Respecto al carácter de empresa matriz o central, se observa en la tabla 23 y figura 54 que el grupo que más abunda es el segundo, en lo referente a subsidiaria comercial el tercero y el primero, y en cuanto a subsidiaria de producción el primero y cuarto.

A continuación se presentan las tablas 18 a 26 y sus correspondientes figuras que se han utilizado en este análisis de tabulación cruzada primera de *clusters* respecto de factores de clasificación y de las variables nivel de orientación al mercado y fecha del organigrama. Un análisis estadístico más detallado de estos *clusters* obtenido a partir de la herramienta de investigación DYANE, se presentan en el Anexo III[367]

[367] Páginas 55 a 77.

**Tabla 18**

**Relación entre grupos de pertenencia y tamaño de la empresa**

| | TOTAL MUESTRA | | TAMAÑO | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Pequeña: <50 | | Mediana: 50-249 | | Grande: 250-10.000 | | Muy grande: >10.000 | |
| CLUSTERS | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| Grupo 1 | 145 | 23,77 | 8 | 11,94 | 33 | 17,19 | 95 | 29,50 | 9 | 31,03 |
| Grupo 2 | 101 | 16,56 | 36 | 53,73 | 40 | 20,83 | 25 | 7,76 | 0 | 0,00 |
| Grupo 3 | 81 | 13,28 | 3 | 4,48 | 34 | 17,71 | 42 | 13,04 | 2 | 6,90 |
| Grupo 4 | 140 | 22,95 | 6 | 8,96 | 56 | 29,17 | 74 | 22,98 | 4 | 13,79 |
| Grupo 5 | 82 | 13,44 | 4 | 5,97 | 13 | 6,77 | 53 | 16,46 | 12 | 41,38 |
| Grupo 6 | 61 | 10,00 | 10 | 14,93 | 16 | 8,33 | 33 | 10,25 | 2 | 6,90 |
| TOTAL | 610 | (610) | 67 | (67) | 192 | (192) | 322 | (322) | 29 | (29) |

Ji cuadrado con 15 grados de libertad = 138,6938 (p = 0,0000)

**Figura 50**

**Relación entre grupos de pertenencia y tamaño de la empresa**

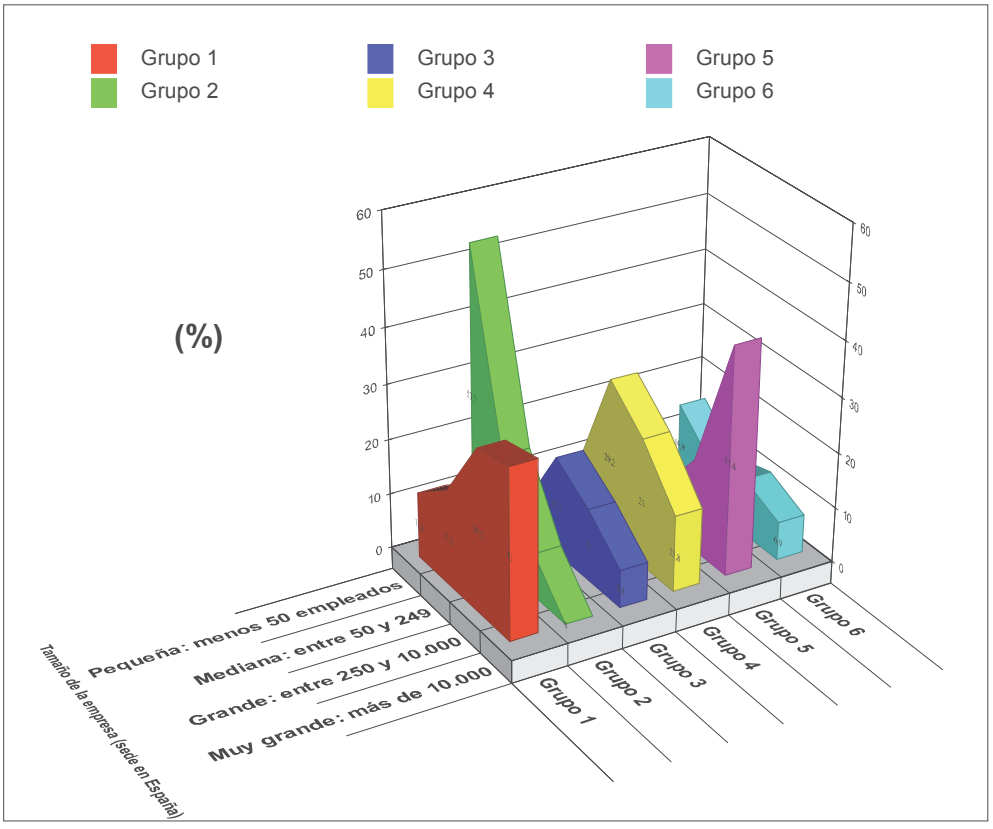


**Tabla 19**

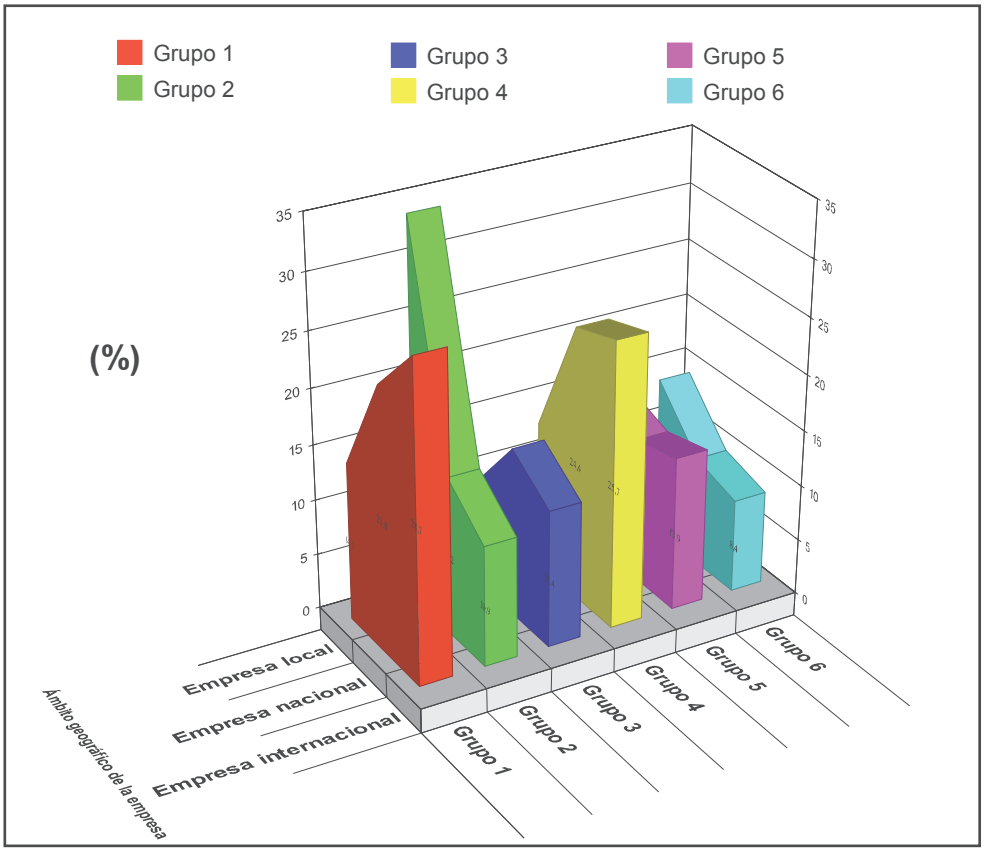
**Relación entre grupos de pertenencia y ámbito geográfico**

| | TOTAL MUESTRA | | ÁMBITO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Empresa local | | Empresa nacional | | Empresa internacional | |
| Clusters | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| Grupo 1 | 145 | 23,77 | 15 | 14,29 | 72 | 23,76 | 58 | 28,71 |
| Grupo 2 | 101 | 16,56 | 36 | 34,29 | 43 | 14,19 | 22 | 10,89 |
| Grupo 3 | 81 | 13,28 | 10 | 9,52 | 46 | 15,18 | 25 | 12,38 |
| Grupo 4 | 140 | 22,95 | 14 | 13,33 | 74 | 24,42 | 52 | 25,74 |
| Grupo 5 | 82 | 13,40 | 15 | 14,29 | 39 | 12,87 | 28 | 13,86 |
| Grupo 6 | 61 | 10,00 | 15 | 14,29 | 29 | 9,57 | 17 | 8,42 |
| TOTAL | 610 | (610) | 105 | (105) | 303 | (303) | 202 | (202) |

Ji cuadrado con 10 grados de libertad = 40,8375 (p = 0,0000)

**Figura 51**

**Relación entre grupos de pertenencia y ámbito geográfico**



## Tabla 20

### Relación entre grupos de pertenencia y domiciliación (sede en España)

| | Total Muestra | | Madrid | | Cataluña | | País Vasco | | Galicia | | Andalucía | | Canarias | | Aragón | | Valencia | | Baleares | | Castilla León | | Castilla La Mancha | | Extremadura | | Asturias | | Cantabria | | Navarra | | Rioja | | Murcia | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Clusters | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| Grupo 1 | 145 | 23,77 | 88 | 27,59 | 16 | 24,24 | 8 | 26,67 | 3 | 11,54 | 12 | 25,53 | 2 | 28,57 | 3 | 37,50 | 4 | 19,05 | 0 | 0,00 | 4 | 11,76 | 1 | 9,09 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 | 40,00 | 1 | 16,67 | 0 | 0,00 | 1 | 14,29 |
| Grupo 2 | 101 | 16,56 | 38 | 11,91 | 7 | 10,61 | 5 | 16,67 | 7 | 26,92 | 11 | 23,40 | 1 | 14,29 | 1 | 12,50 | 5 | 23,81 | 1 | 20,00 | 9 | 26,47 | 3 | 27,27 | 1 | 25,00 | 5 | 55,56 | 1 | 20,00 | 1 | 16,67 | 2 | 40,00 | 3 | 42,86 |
| Grupo 3 | 81 | 13,28 | 41 | 12,85 | 14 | 21,21 | 7 | 23,33 | 4 | 15,38 | 2 | 4,26 | 1 | 14,29 | 0 | 0,00 | 2 | 9,52 | 0 | 0,00 | 6 | 17,65 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 | 22,22 | 0 | 0,00 | 1 | 16,67 | 0 | 0,00 | 1 | 14,29 |
| Grupo 4 | 140 | 22,95 | 68 | 21,32 | 19 | 28,79 | 6 | 20,00 | 3 | 11,54 | 11 | 23,40 | 1 | 14,29 | 2 | 25,00 | 6 | 28,57 | 2 | 40,00 | 10 | 29,41 | 2 | 18,18 | 1 | 25,00 | 1 | 11,11 | 0 | 0,00 | 3 | 50,00 | 3 | 60,00 | 2 | 28,57 |
| Grupo 5 | 82 | 13,44 | 41 | 12,85 | 6 | 9,09 | 3 | 10,00 | 8 | 30,77 | 7 | 14,89 | 0 | 0,00 | 2 | 25,00 | 4 | 19,05 | 2 | 40,00 | 4 | 11,76 | 2 | 18,18 | 1 | 25,00 | 1 | 11,11 | 1 | 20,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Grupo 6 | 61 | 10,00 | 43 | 13,48 | 4 | 6,06 | 1 | 3,33 | 1 | 3,85 | 4 | 8,51 | 2 | 28,57 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 2,94 | 3 | 27,27 | 1 | 25,00 | 0 | 0,00 | 1 | 20,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 610 | (610) | 319 | (319) | 66 | (66) | 30 | (30) | 26 | (26) | 47 | (47) | 7 | (7) | 8 | (8) | 21 | (21) | 5 | (5) | 34 | (34) | 11 | (11) | 4 | (4) | 9 | (9) | 5 | (5) | 6 | (6) | 5 | (5) | 7 | (7) |

Ji cuadrado con 80 grados de libertad = 103,1698 (p = 0,0417)

**Tabla 21**

**Relación entre grupos de pertenencia y nacionalidad**

| | TOTAL MUESTRA | | NACIONALIDAD | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Española | | Extranjera nacional | | Mixta o sin definir | |
| Clusters | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| Grupo 1 | 145 | 23,77 | 71 | 18,68 | 63 | 33,16 | 11 | 27,50 |
| Grupo 2 | 101 | 16,56 | 85 | 22,37 | 13 | 6,84 | 3 | 7,50 |
| Grupo 3 | 81 | 13,28 | 40 | 10,53 | 33 | 17,37 | 8 | 20,00 |
| Grupo 4 | 140 | 22,95 | 78 | 20,53 | 49 | 25,79 | 13 | 32,50 |
| Grupo 5 | 82 | 13,44 | 61 | 16,05 | 18 | 9,47 | 3 | 7,50 |
| Grupo 6 | 61 | 10,00 | 45 | 11,84 | 14 | 7,37 | 2 | 5,00 |
| TOTAL | 610 | (610) | 380 | (380) | 190 | (190) | 40 | (40) |

Ji cuadrado con 10 grados de libertad = 49,9363 (p = 0,0000)

**Figura 52**

**Relación entre grupos de pertenencia y nacionalidad**

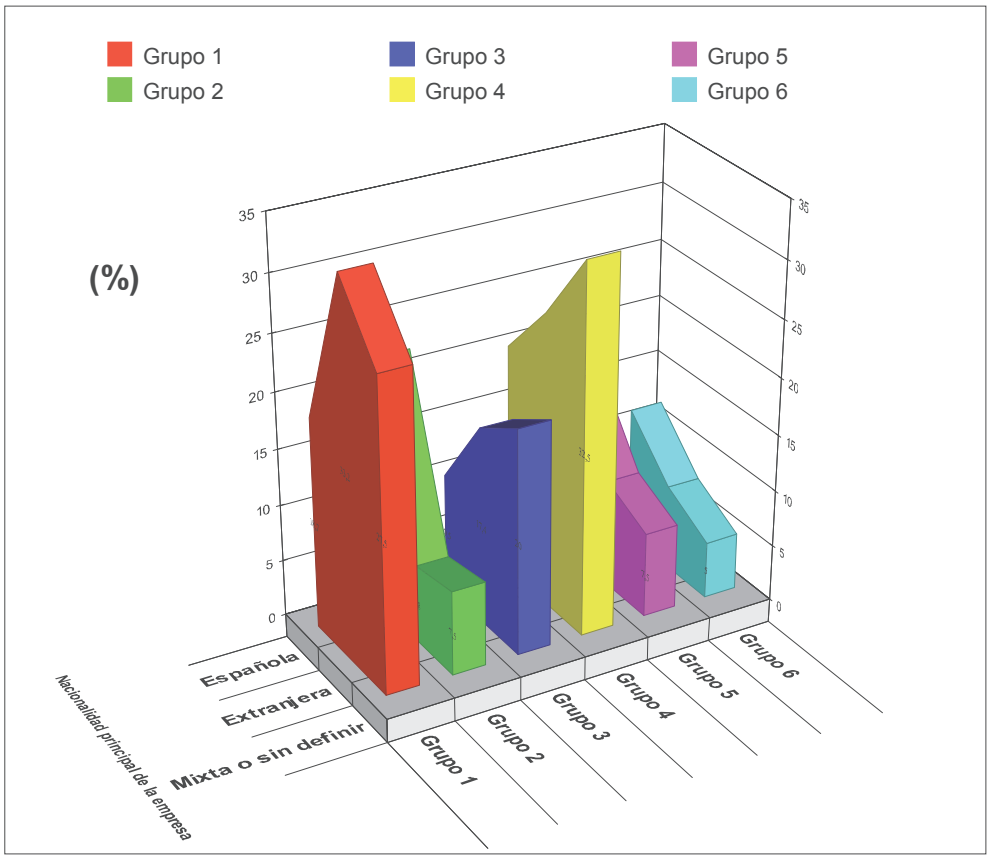


**Tabla 22**

**Relación entre grupos de pertenencia y tipo de empresa**

| | TOTAL MUESTRA | | TIPO DE EMPRESA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Sector privado | | Sector público | | Sector regulado | |
| Clusters | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| Grupo 1 | 145 | 23,77 | 129 | 24,02 | 6 | 15,00 | 10 | 30,30 |
| Grupo 2 | 101 | 16,56 | 93 | 17,32 | 6 | 15,00 | 2 | 6,06 |
| Grupo 3 | 81 | 13,28 | 75 | 13,97 | 1 | 2,50 | 5 | 15,15 |
| Grupo 4 | 140 | 22,95 | 133 | 24,77 | 5 | 12,50 | 2 | 6,06 |
| Grupo 5 | 82 | 13,44 | 60 | 11,17 | 12 | 30,00 | 10 | 30,30 |
| Grupo 6 | 61 | 10,00 | 47 | 8,75 | 10 | 25,00 | 4 | 12,12 |
| TOTAL | 610 | (610) | 537 | (537) | 40 | (40) | 33 | (33) |

Ji cuadrado con 10 grados de libertad = 42,0772 (p = 0,0000)

**Figura 53**

**Relación entre grupos de pertenencia y tipo de empresa**

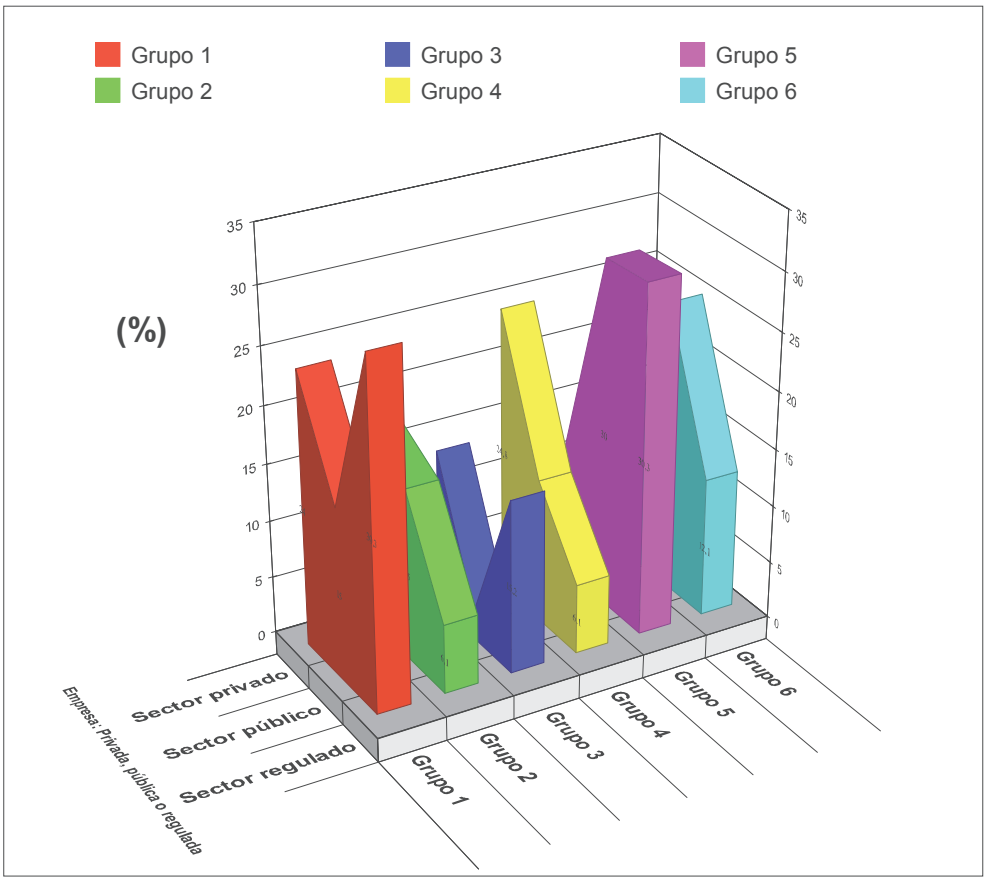


**Tabla 23**

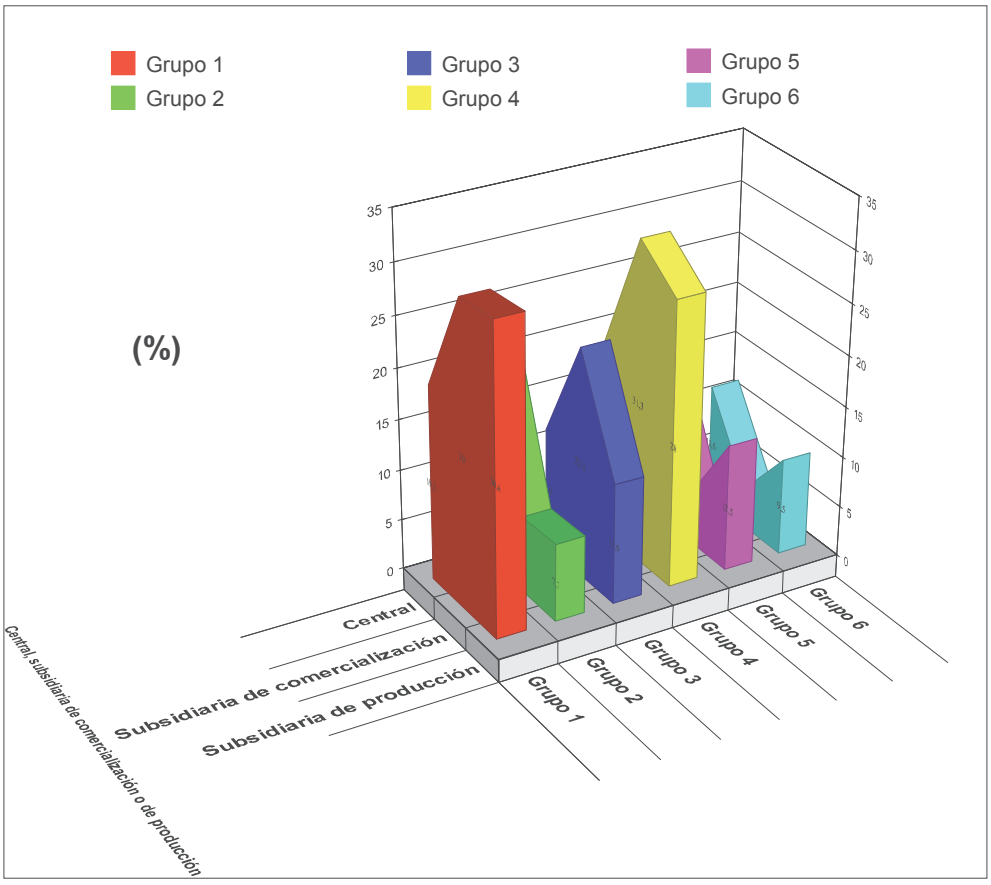
**Relación entre grupos de pertenencia y central/subsidiaria**

| | TOTAL MUESTRA | | CENTRAL/SUBSIDIARIA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Central | | Subsidiaria comercial | | Subsidiaria producción | |
| Clusters | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| Grupo 1 | 145 | 23,77 | 70 | 19,34 | 24 | 30,00 | 51 | 30,36 |
| Grupo 2 | 101 | 16,56 | 82 | 22,65 | 6 | 7,50 | 13 | 7,74 |
| Grupo 3 | 81 | 13,28 | 43 | 11,88 | 18 | 22,50 | 20 | 11,90 |
| Grupo 4 | 140 | 22,95 | 68 | 18,78 | 25 | 31,25 | 47 | 27,98 |
| Grupo 5 | 82 | 13,44 | 57 | 15,75 | 4 | 5,00 | 21 | 12,50 |
| Grupo 6 | 61 | 10,00 | 42 | 11,60 | 3 | 3,75 | 16 | 9,52 |
| TOTAL | 610 | (610) | 362 | (362) | 80 | (80) | 168 | (168) |

Ji cuadrado con 10 grados de libertad = 50,0996 (p = 0,0000)

**Figura 54**

**Relación entre grupos de pertenencia y central/subsidiaria**



## Tabla 24

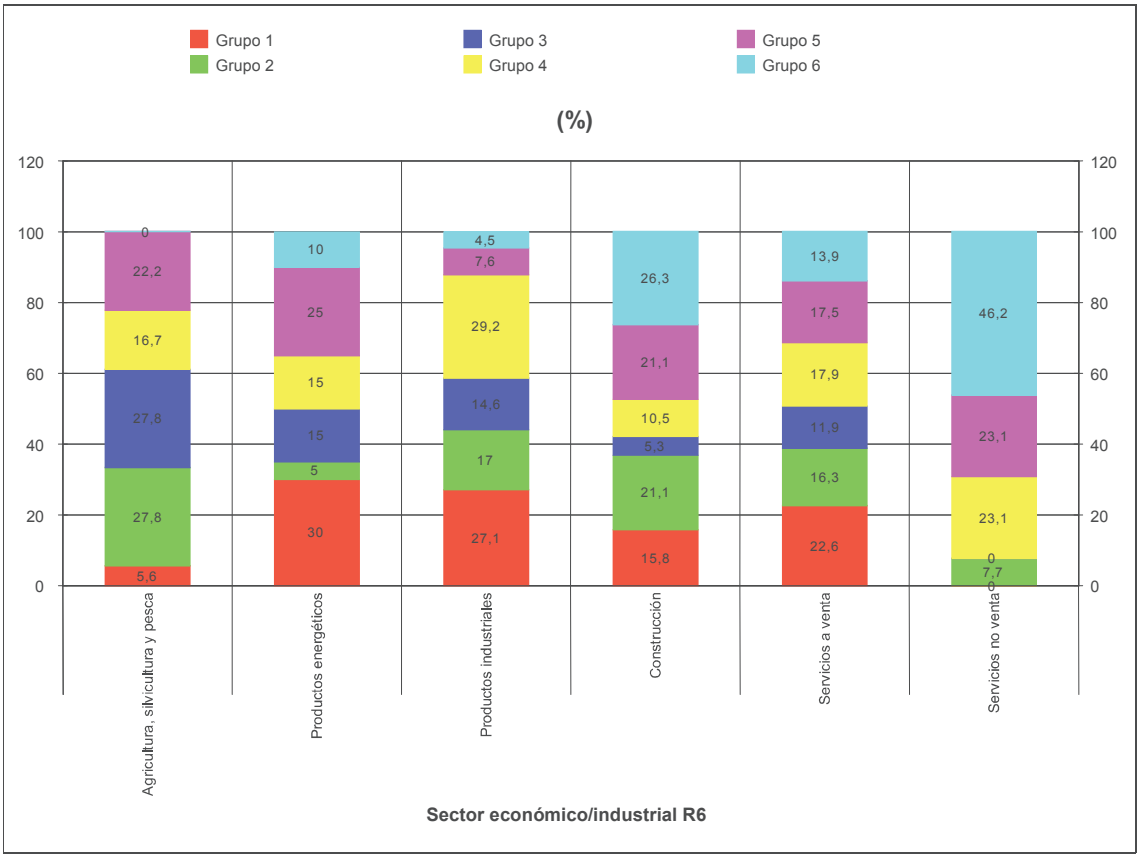
**Relación entre grupos de pertenencia y sector económico**

| | | | SECTOR ECONÓMICO (R6) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | TOTAL MUESTRA | | Agricult. y pesca | | Productos (energía) | | Productos industrial. | | Construcc. | | Servicios venta | | Servicios no venta | |
| Clusters | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| Grupo 1 | 145 | 23,77 | 1 | 5,56 | 6 | 30,00 | 78 | 27,08 | 3 | 15,79 | 57 | 22,62 | 0 | 0,00 |
| Grupo 2 | 101 | 16,56 | 5 | 27,78 | 1 | 5,00 | 49 | 17,01 | 4 | 21,05 | 41 | 16,27 | 1 | 7,69 |
| Grupo 3 | 81 | 13,28 | 5 | 27,78 | 3 | 15,00 | 42 | 14,58 | 1 | 5,26 | 30 | 11,90 | 0 | 0,00 |
| Grupo 4 | 140 | 22,95 | 3 | 16,67 | 3 | 15,00 | 84 | 29,17 | 2 | 10,53 | 45 | 17,86 | 3 | 23,08 |
| Grupo 5 | 82 | 13,44 | 4 | 22,22 | 5 | 25,00 | 22 | 7,64 | 4 | 21,05 | 44 | 17,46 | 3 | 23,08 |
| Grupo 6 | 61 | 10,00 | 0 | 0,00 | 2 | 10,00 | 13 | 4,51 | 5 | 26,32 | 35 | 13,89 | 6 | 46,15 |
| TOTAL | 610 | (610) | 18 | (18) | 20 | (20) | 288 | (288) | 19 | (19) | 252 | (252) | 13 | (13) |

Ji cuadrado con 25 grados de libertad = 79,1989 (p = 0,0000)

## Figura 55

**Relación entre grupos de pertenencia y sector económico R6**



## Tabla 25

**Relación entre grupos de pertenencia y nivel de OALM**

| | TOTAL MUESTRA | | ORIENTACIÓN AL MERCADO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Baja | | Medio baja | | Media | | Medio alta | | Alta | |
| Clusters | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| Grupo 1 | 145 | 23,77 | 0 | 0,00 | 1 | 0,88 | 5 | 4,13 | 49 | 37,69 | 90 | 73,77 |
| Grupo 2 | 101 | 16,56 | 59 | 47,97 | 38 | 33,33 | 4 | 3,31 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Grupo 3 | 81 | 13,28 | 0 | 0,00 | 4 | 3,51 | 27 | 22,31 | 39 | 30,00 | 11 | 9,02 |
| Grupo 4 | 140 | 22,95 | 2 | 1,63 | 38 | 33,33 | 66 | 54,55 | 25 | 19,23 | 9 | 7,38 |
| Grupo 5 | 82 | 13,44 | 21 | 17,07 | 16 | 14,04 | 18 | 14,88 | 15 | 11,54 | 12 | 9,84 |
| Grupo 6 | 61 | 10,00 | 41 | 33,33 | 17 | 14,91 | 1 | 0,83 | 2 | 1,54 | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 610 | (610) | 123 | (123) | 114 | (114) | 121 | (121) | 130 | (130) | 122 | (122) |

Ji cuadrado con 20 grados de libertad = 621,5394 (p = 0,0000)

## Figura 56

**Relación entre grupos de pertenencia y nivel de OALM**

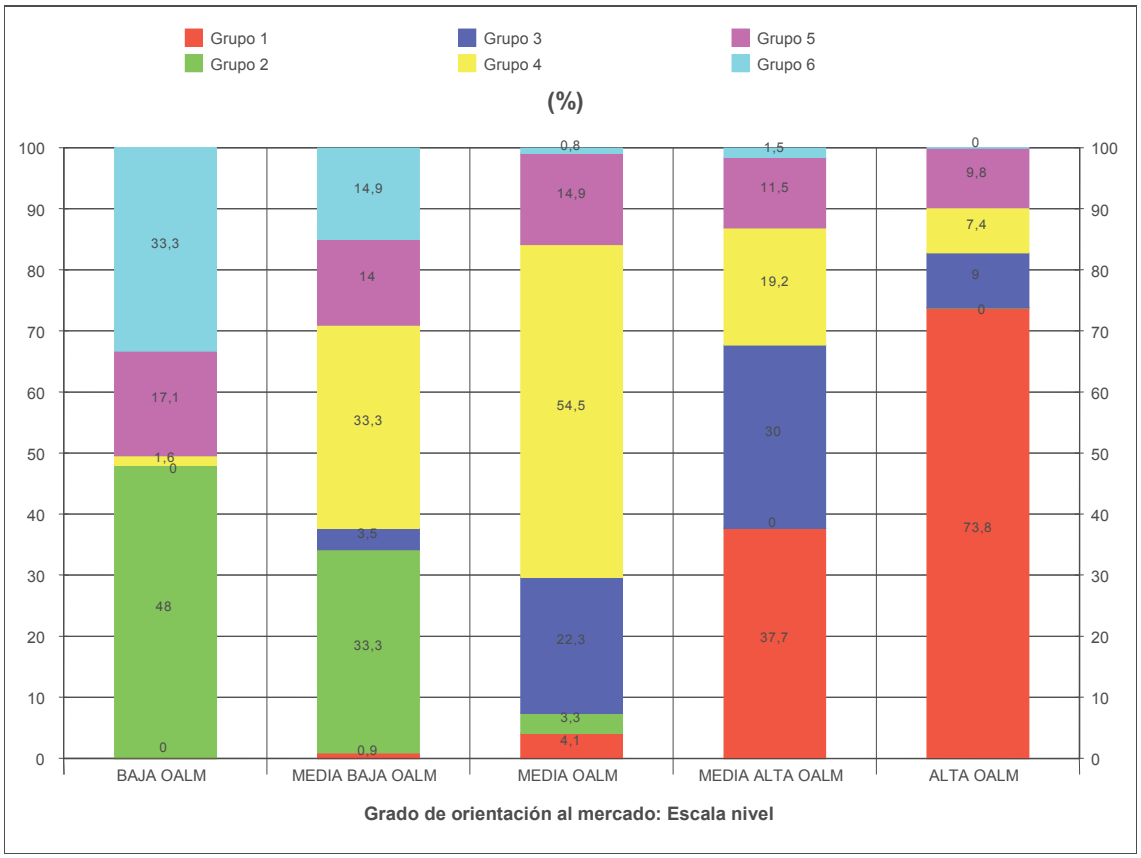


**Tabla 26**

**Relación entre grupos de pertenencia y fecha del organigrama**

| | | | FECHA | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | TOTAL MUESTRA | | 1993 | | 1994 | | 1995 | | 1996 | | 1997 | | 1998 | | 1999 | | 2000 | |
| GRUPOS | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| Grupo 1 | 145 | 23,77 | 5 | 17,24 | 1 | 5,88 | 21 | 22,83 | 14 | 18,18 | 41 | 24,40 | 38 | 28,79 | 7 | 21,21 | 18 | 29,03 |
| Grupo 2 | 101 | 16,56 | 3 | 10,34 | 7 | 41,18 | 19 | 20,65 | 11 | 14,29 | 26 | 15,48 | 23 | 17,42 | 4 | 12,12 | 8 | 12,90 |
| Grupo 3 | 81 | 13,28 | 7 | 24,14 | 3 | 17,65 | 12 | 13,04 | 13 | 16,88 | 20 | 11,90 | 13 | 9,85 | 3 | 9,09 | 10 | 16,13 |
| Grupo 4 | 140 | 22,95 | 7 | 24,14 | 4 | 23,53 | 20 | 21,74 | 18 | 23,38 | 47 | 27,98 | 23 | 17,42 | 8 | 24,24 | 13 | 20,97 |
| Grupo 5 | 82 | 13,44 | 3 | 10,34 | 0 | 0,00 | 11 | 11,96 | 10 | 12,99 | 20 | 11,90 | 23 | 17,42 | 7 | 21,21 | 8 | 12,90 |
| Grupo 6 | 61 | 10,00 | 4 | 13,79 | 2 | 11,76 | 9 | 9,78 | 11 | 14,29 | 14 | 8,33 | 12 | 9,09 | 4 | 12,12 | 5 | 8,06 |
| TOTAL | 610 | (610) | 29 | (29) | 17 | (17) | 92 | (92) | 77 | (77) | 168 | (168) | 132 | (132) | 33 | (33) | 62 | (62) |

Ji cuadrado con 35 grados de libertad = 33,7051 (p = 0,5306)

### 3.5.2. Segunda tabulación cruzada entre el nivel de orientación al mercado y los factores de clasificación

El objetivo de esta segunda tabulación cruzada es averiguar la relación existente entre los distintos factores de clasificación y el nivel de orientación al mercado.

El cruce de las variables de nivel de orientación al mercado (pregunta 26) con los de los 7 factores de clasificación que son los de variables categóricas o mixtas y de respuesta única, va a permitir analizar el nivel de orientación al mercado del conjunto de empresas estudiado según sus características demográficas.

Se ha optado por interpretar este análisis de asociación entre variables sólo desde la perspectiva de porcentajes verticales, al contrario que en el caso anterior de los *clusters*, que se hacía desde ambos puntos de vista horizontal y vertical. Esto es así al haberse observado que es más significativo analizar los distintos estados de cada una de las variables (columnas) según los diferentes niveles de orientación al mercado (filas) que al revés.

El análisis obtenido a partir de la herramienta de investigación DYANE, se presenta en las tablas 27 a 36 y sus figuras correspondientes de la 57 a la 65 que se incluyen a continuación. Las tablas se presentan con porcentajes tanto horizontales como verticales, mientras que los gráficos lo hacen sólo con porcentajes verticales como consecuencia de la opción mencionada.

En principio, y antes de empezar con el análisis vertical, se ha de decir que existe evidencia de asociación entre el nivel de orientación al mercado

y las variables del entorno tomadas a un nivel de significación del 0,01 en todos los casos, salvo en el de las variables de tipo de empresa[368] que lo haría a un nivel mayor pero aceptable del 0,05. Para el caso de las variables de sede en España[369] y de fecha del organigrama[370] no se puede hablar de asociación ya que no alcanza el nivel de significación mínimo del 0,05.

En el resto, sí se constata la existencia de relación entre los distintos factores de clasificación y el nivel de orientación al mercado que se analiza a continuación variable a variable.

En lo que respecta al tamaño de la empresa (tabla 27 y figura 57) existe una clara asociación entre éste y el nivel de orientación al mercado, en el sentido de que a mayor tamaño de empresa mayor orientación al mercado. Este resultado es consecuente con el conocimiento que aporta la revisión de la literatura al respecto.

Esta asociación se puede observar claramente en la figura 57 en donde el porcentaje de empresas con baja orientación al mercado es mucho mayor entre las pequeñas que entre las muy grandes. Lo mismo sucede en el caso inverso ya que el porcentaje de empresas con alto nivel de orientación al mercado es mayor cuanto más grande es la empresa. Por otro lado, se ha de puntualizar que no se observa que se produzca una reducción en el nivel de orientación al mercado en la empresa de tamaño muy grande respecto de la de tamaño grande, como apuntaban algunos autores, sino al revés.

---

368 La variable tipo de empresa (pública/privada/regulada) lo hace a un nivel de significación del $p = 0{,}0354$.

369 *Id.,* ($p = 0{,}066$).

370 *Id.,* ($p = 0{,}552$).

Quizás la explicación del porqué una empresa de mayor tamaño tiene mayor nivel de orientación al mercado habría que buscarla en los mayores recursos de ésta para implantar una filosofía y organización de mercado.

## Tabla 27

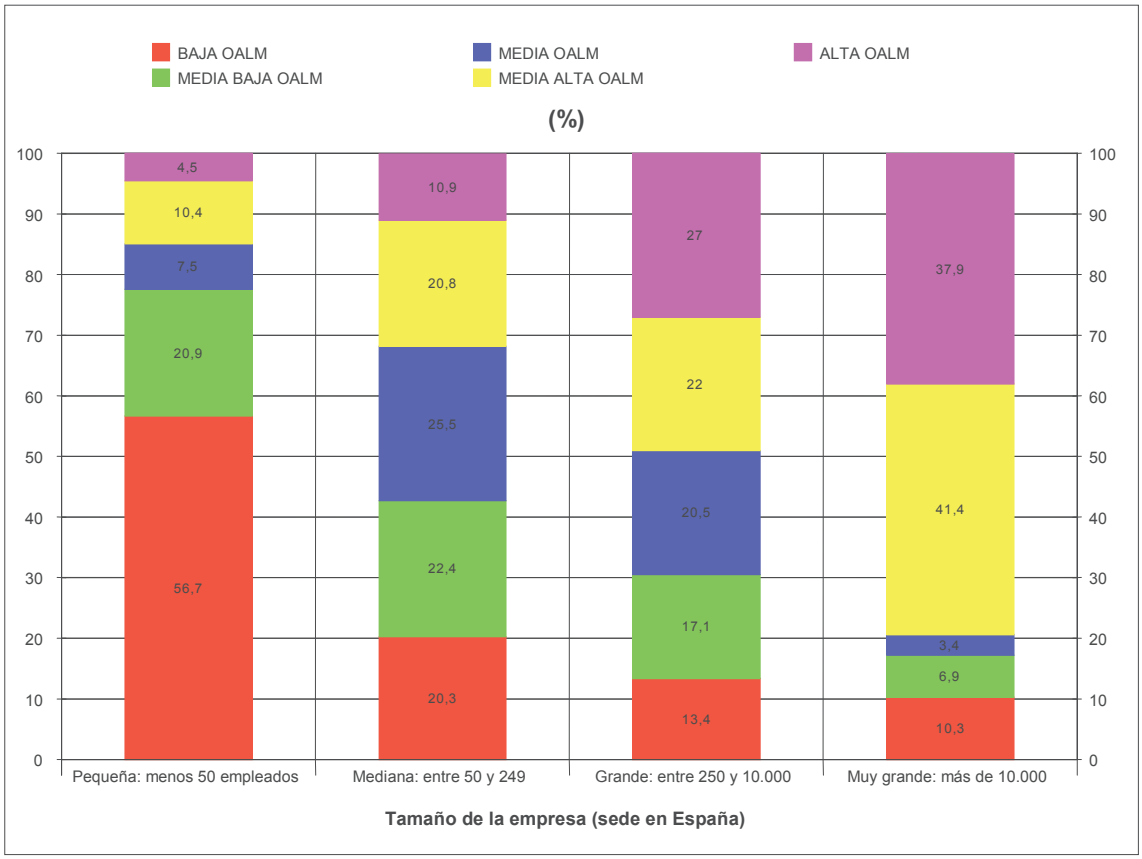
**Relación entre nivel de orientación al mercado y tamaño de empresa**

| | TOTAL MUESTRA | | TAMAÑO | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Pequeña: <50 | | Mediana: 50-249 | | Grande: 250-10.000 | | Muy grande: >10.000 | |
| OALM (Nivel) | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| BAJA | 123 | 20,16 | 38 | 56,72 | 39 | 20,31 | 43 | 13,35 | 3 | 10,34 |
| MEDIA B. | 114 | 18,69 | 14 | 20,90 | 43 | 22,40 | 55 | 17,08 | 2 | 6,90 |
| MEDIA | 121 | 19,84 | 5 | 7,46 | 49 | 25,52 | 66 | 20,50 | 1 | 3,45 |
| MEDIA A. | 130 | 21,31 | 7 | 10,45 | 40 | 20,83 | 71 | 22,05 | 12 | 41,38 |
| ALTA | 122 | 20,00 | 3 | 4,48 | 21 | 10,94 | 87 | 27,02 | 11 | 37,93 |
| TOTAL | 610 | (610) | 67 | (67) | 192 | (192) | 322 | (322) | 29 | (29) |

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 107,5180 (p = 0,0000)

## Figura 57

**Relación entre nivel de orientación al mercado y tamaño de empresa**



Por lo que respecta al ámbito geográfico de la empresa (tabla 28 y figura 58) también se produce una asociación significativa ya que cuanto mayor es el ámbito de actuación mayor es la orientación al mercado. Esta asociación se ve claramente en la figura 58 donde se observa como hecho a destacar la diferencia en cuanto al nivel de orientación que se produce entre la empresa local y la nacional que es muy importante, mientras que es menos significativa la existente entre esta última y la internacional.

El hecho de que la orientación al mercado suba tan acentuadamente entre el ámbito local y el nacional podría deberse a la competitividad que se produce en este último, en donde las empresas se enfrentan en libre competencia. A nivel local la orientación al mercado es muy inferior como también lo es la competitividad.

El que no exista una clara diferencia entre la empresa de ámbito nacional y la internacional podría interpretarse, igualmente, por el nivel competitivo del mercado nacional en donde, al estar muy presente la empresa extranjera, resulta ser de alto nivel. De ahí se podría deducir que la empresa española que ha alcanzado una dimensión nacional cuenta con una estructura organizativa próxima, en lo que a orientación al mercado se refiere, a las internacionales y, por tanto, se encuentran en condiciones de competir con ellas en el mercado nacional[371].

---

371 El extender esta última deducción al ámbito internacional sería un poco arriesgado ya que, a pesar de contar con una estructura organizativa equivalente, el desconocimiento de los mercados exteriores y la necesidad de recursos para expandirse en el exterior, podrían limitar su competitividad sobre todo en las primeras fases de internacionalización.

## Tabla 28

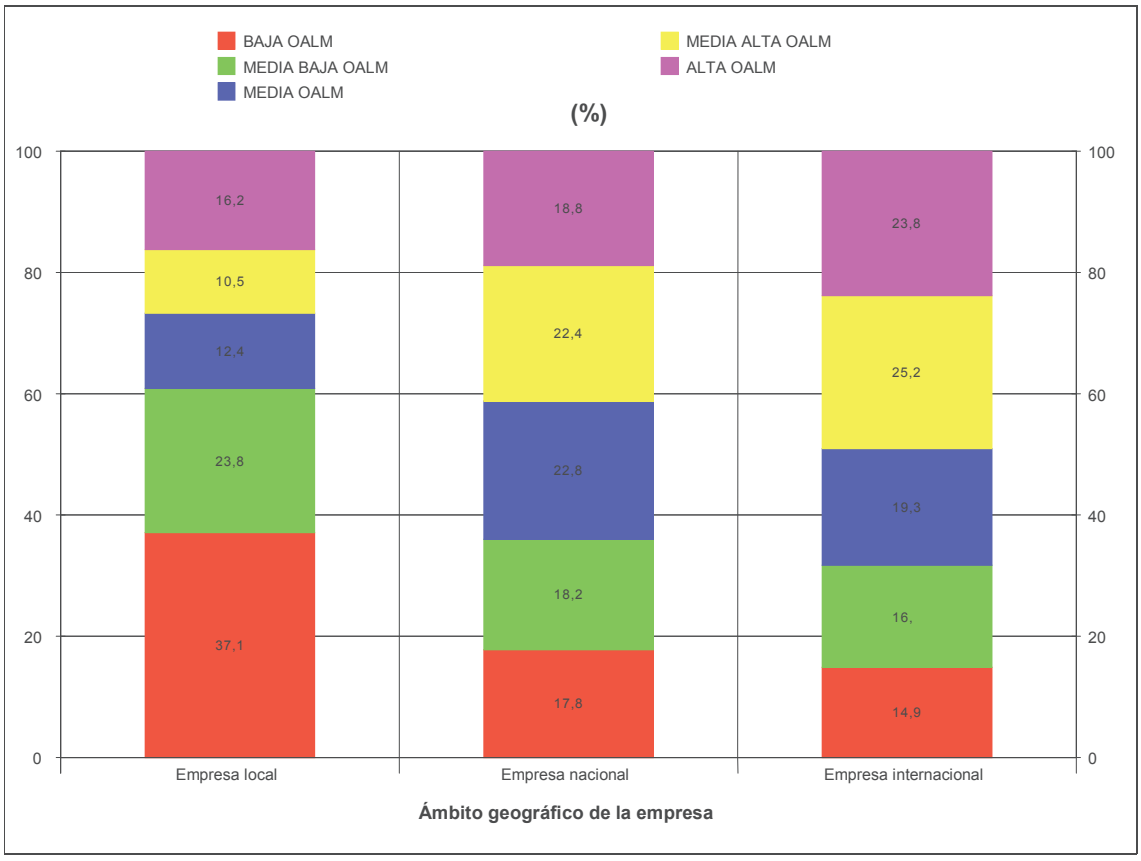
**Relación entre nivel de orientación al mercado y ámbito geográfico**

| | TOTAL MUESTRA | | ÁMBITO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Empresa local | | Empresa nacional | | Empresa internacional | |
| OALM (Nivel) | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| BAJA | 123 | 20,16 | 39 | 37,14 | 54 | 17,82 | 30 | 14,85 |
| MEDIA B. | 114 | 18,69 | 25 | 23,81 | 55 | 18,15 | 34 | 16,83 |
| MEDIA | 121 | 19,84 | 13 | 12,38 | 69 | 22,77 | 39 | 19,31 |
| MEDIA A. | 130 | 21,31 | 11 | 10,48 | 68 | 22,44 | 51 | 25,25 |
| ALTA | 122 | 20,00 | 17 | 16,19 | 57 | 18,81 | 48 | 23,76 |
| TOTAL | 610 | (610) | 105 | (105) | 303 | (303) | 202 | (202) |

Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 34,6837 (p = 0,0000)

## Figura 58

**Relación entre nivel de orientación al mercado y ámbito geográfico**



En lo referente a la Comunidad Autónoma donde opera la empresa (tabla 29 y figura 59) no se ha encontrado una relación significativa entre esta variable y el nivel de orientación al mercado, si bien es cierto que las submuestras sobre algunas comunidades no contaban con el suficiente número de observaciones muestrales.

No obstante, para las comunidades con suficiente número de observaciones sí se podrían obtener algunas conclusiones. En este sentido, se observa que las tres comunidades de Cataluña, Madrid y el País Vasco destacan sobre el resto en cuanto al nivel de orientación al mercado. Por su parte, Castilla León, Andalucía, Valencia, Baleares y Canarias mantienen una posición aceptable. Geográficamente se observa que hacia el norte y este de España el grado de orientación al mercado crece mientras que hacia el sur y oeste disminuye.

Una explicación de la diferencia de nivel entre las autonomías podría ser el distinto grado de desarrollo económico, ya que a mayor desarrollo de una autonomía respecto al resto, mayor nivel de orientación al mercado de sus empresas.

## Tabla 29

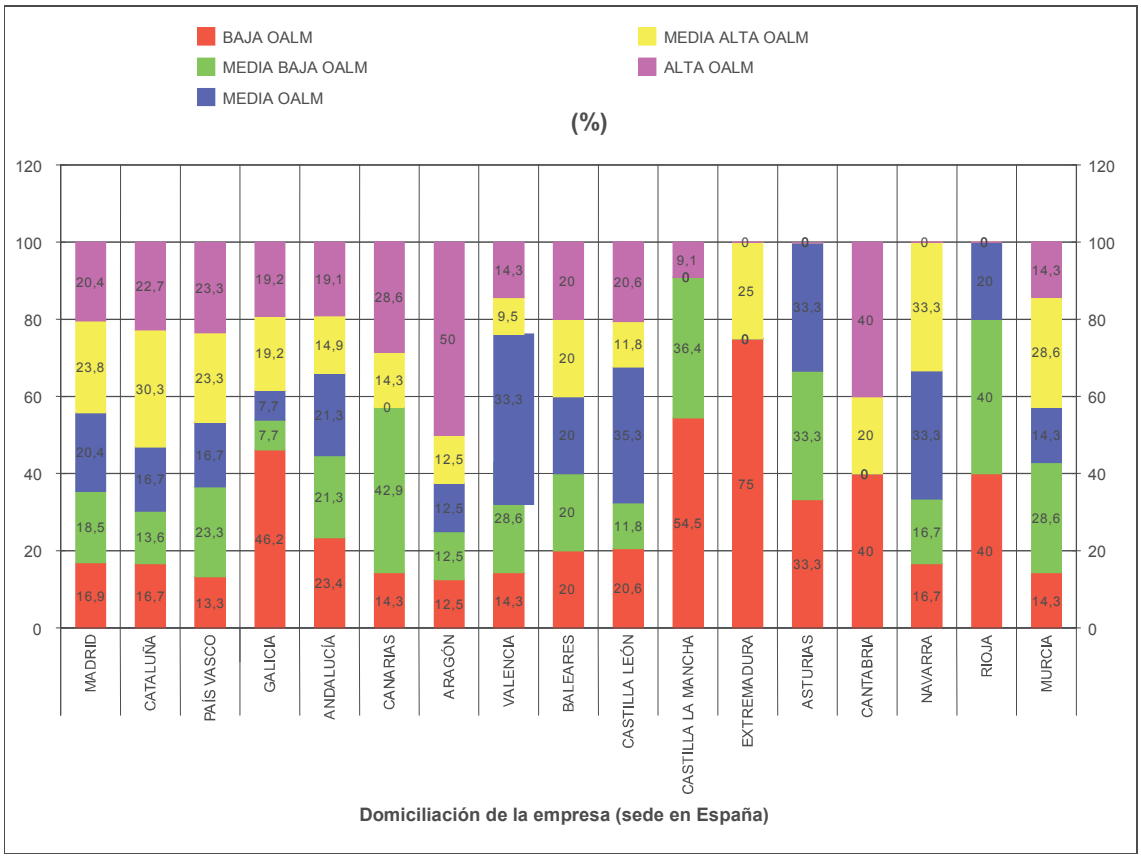
## Relación entre nivel de orientación al mercado y sede en España

| | Total Muestra | | Madrid | | Cataluña | | País Vasco | | Galicia | | Andalucía | | Canarias | | Aragón | | Valencia | | Baleares | | Castilla León | | Castilla La Mancha | | Extremadura | | Asturias | | Cantabria | | Navarra | | Rioja | | Murcia | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| OALM (Nivel) | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| BAJA | 123 | 20,16 | 54 | 16,93 | 11 | 16,67 | 4 | 13,33 | 12 | 46,1 | 11 | 23,40 | 1 | 14,29 | 1 | 12,50 | 3 | 14,29 | 1 | 20,00 | 7 | 20,59 | 6 | 54,55 | 3 | 75,00 | 3 | 33,33 | 2 | 40,00 | 1 | 16,67 | 2 | 40,00 | 1 | 14,29 |
| MEDIA BAJA. | 114 | 18,69 | 59 | 18,50 | 9 | 13,64 | 7 | 23,33 | 2 | 7,69 | 10 | 21,28 | 3 | 42,86 | 1 | 12,50 | 6 | 28,57 | 1 | 20,00 | 4 | 11,76 | 4 | 36,36 | 0 | 0,00 | 3 | 33,33 | 0 | 0,00 | 1 | 16,67 | 2 | 40,00 | 2 | 28,57 |
| MEDIA | 121 | 19,84 | 65 | 20,38 | 11 | 16,67 | 5 | 16,67 | 2 | 7,69 | 10 | 21,28 | 0 | 0,00 | 1 | 12,50 | 7 | 33,33 | 1 | 20,00 | 12 | 35,29 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 3 | 33,33 | 0 | 0,00 | 2 | 33,33 | 1 | 20,00 | 1 | 14,29 |
| MEDIA ALTA. | 130 | 21,31 | 76 | 23,82 | 20 | 30,30 | 7 | 23,33 | 5 | 19,23 | 7 | 14,89 | 1 | 14,29 | 1 | 12,50 | 2 | 9,52 | 1 | 20,00 | 4 | 11,76 | 0 | 0,00 | 1 | 25,00 | 0 | 0,00 | 1 | 20,00 | 2 | 33,33 | 0 | 0,00 | 2 | 28,57 |
| ALTA | 122 | 20,00 | 65 | 20,38 | 15 | 22,73 | 7 | 23,33 | 5 | 19,23 | 9 | 19,15 | 2 | 28,57 | 4 | 50,00 | 3 | 14,29 | 1 | 20,00 | 7 | 20,59 | 1 | 9,09 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 2 | 40,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 14,29 |
| TOTAL | 610 | (610) | 319 | (319) | 66 | (66) | 30 | (30) | 26 | (26) | 47 | (47) | 7 | (7) | 8 | (8) | 21 | (21) | 5 | (5) | 34 | (34) | 11 | (11) | 4 | (4) | 9 | (9) | 5 | (5) | 6 | (6) | 5 | (5) | 7 | (7) |

Ji cuadrado con 64 grados de libertad = 81,8149 (p = 0,0660)

## Figura 59

**Relación entre nivel de orientación al mercado y sede en España**



El nivel de orientación al mercado también es diferente según la nacionalidad de la empresa (tabla 30 y figura 60), ya que es mayor en la empresa de capital extranjero y menor en la de capital nacional ocupando la mixta una posición intermedia.

El resultado parece lógico si se piensa que la presencia en España de empresas extranjeras se debe a su capacidad de desarrollar una ventaja competitiva aquí donde, en principio, les tendría que resultar más difícil que en su propio país, dado que el entorno les es más desconocido.

Conviene mencionar que la empresa mixta ofrece una orientación al mercado menor de lo que por lógica se podría esperar ya que una de las razones de creación de este tipo de empresas son las sinergias que se puedan obtener de ambos socios; del nacional el conocimiento y contactos del mercado, y del extranjero la tecnología. Estas sinergias deberían haber llevado a una mayor competitividad y nivel de orientación al mercado que, en la práctica, no se ha constatado.

**Tabla 30**

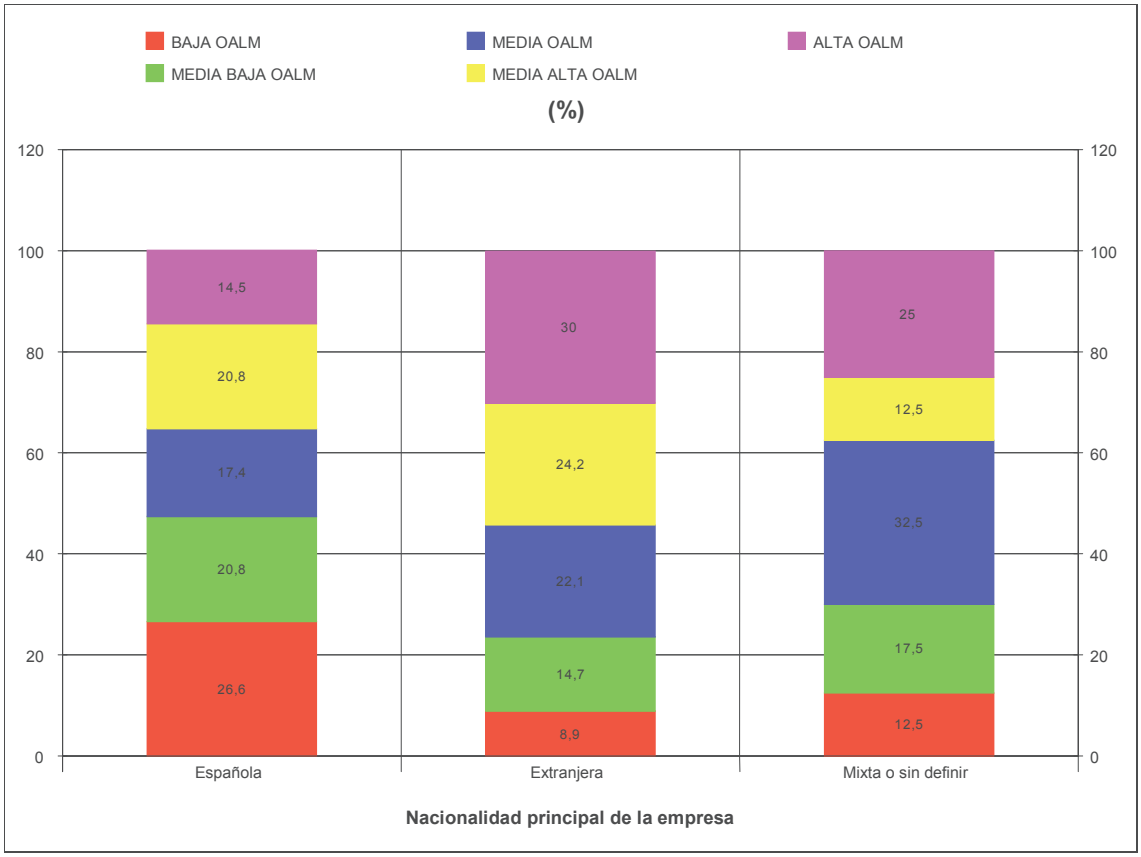
**Relación entre nivel de orientación al mercado y nacionalidad**

| | TOTAL MUESTRA | | NACIONALIDAD | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Española local | | Extranjera nacional | | Mixta o sin definir | |
| OALM (Nivel) | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| BAJA | 123 | 20,16 | 101 | 26,58 | 17 | 8,95 | 5 | 12,50 |
| MEDIA B. | 114 | 18,69 | 79 | 20,79 | 28 | 14,74 | 7 | 17,50 |
| MEDIA | 121 | 19,84 | 66 | 17,37 | 42 | 22,11 | 13 | 32,50 |
| MEDIA A. | 130 | 21,31 | 79 | 20,79 | 46 | 24,21 | 5 | 12,50 |
| ALTA | 122 | 20,00 | 55 | 14,47 | 57 | 30,00 | 10 | 25,00 |
| TOTAL | 610 | (610) | 380 | (380) | 190 | (190) | 40 | (40) |

Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 46,2424 (p = 0,0000)

**Figura 60**

**Relación entre nivel de orientación al mercado y nacionalidad**



En lo referente al tipo de empresa: privada, pública o regulada (tabla 31 y figura 61) y su asociación con la orientación al mercado, se aprecia que el sector público está claramente menos orientado al mercado que el privado, relación que va en la línea de lo esperado.

Lo que no parece tan lógico es que el sector regulado sea el que goce del mayor nivel de orientación al mercado. Esto podría tener una explicación y es que la mayoría de los sectores regulados estaban en proceso de liberalización y/o de privatización e internacionalización durante las fechas que recoge este estudio (como son telecomunicaciones, transporte, energía, petróleos, etc.) que les obligaba a un enfoque al mercado para su supervivencia. Además, se trataba en muchos casos de grandes empresas, antiguos monopolios, que contaban con medios para modernizarse hacia una mayor orientación al mercado. Finalmente, debe decirse que las empresas de estos sectores llevaban desde el año 1986 preparándose para la entrada en la UE. Todo ello ha podido contribuir a que las empresas en sectores regulados muestren un alto nivel de orientación al mercado.

## Tabla 31

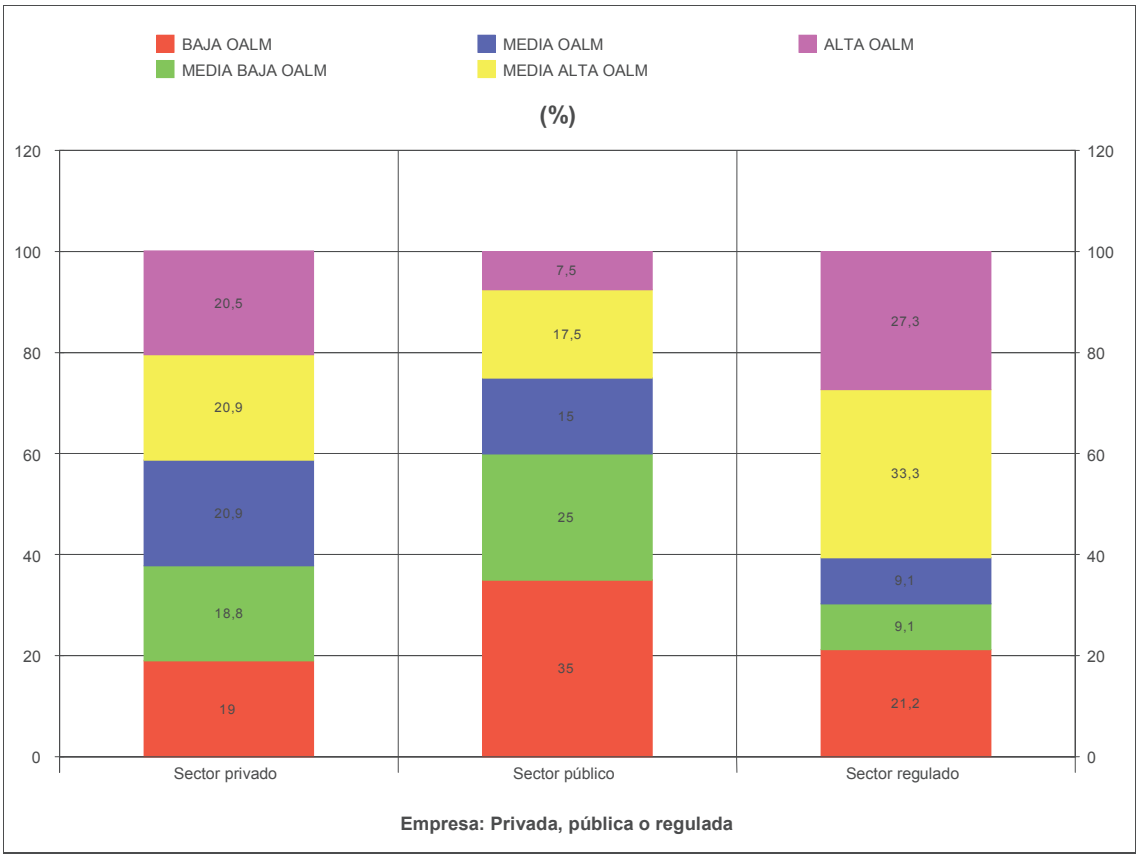
**Relación entre nivel de orientación al mercado y tipo de empresa**

| | TOTAL MUESTRA | | TIPO DE EMPRESA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Sector privado | | Sector público | | Sector regulado | |
| OALM (Nivel) | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| BAJA | 123 | 20,16 | 102 | 18,99 | 14 | 35,00 | 7 | 21,21 |
| MEDIA B. | 114 | 18,69 | 101 | 18,81 | 10 | 25,00 | 3 | 9,09 |
| MEDIA | 121 | 19,84 | 112 | 20,86 | 6 | 15,00 | 3 | 9,09 |
| MEDIA A. | 130 | 21,31 | 112 | 20,86 | 7 | 17,50 | 11 | 33,33 |
| ALTA | 122 | 20,00 | 110 | 20,48 | 3 | 7,50 | 9 | 27,27 |
| TOTAL | 610 | (610) | 537 | (537) | 40 | (40) | 33 | (33) |

Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 16,5297 (p = 0,0354)

## Figura 61

**Relación entre nivel de orientación al mercado y tipo de empresa**



En lo referente a la relación entre el nivel de orientación al mercado y el carácter de empresa central o subsidiaria (tabla 32 y figura 62) se observa que las empresas matrices tienen menor nivel de orientación al mercado que las subsidiarias.

Este resultado confirma la literatura al respecto[372] y obedece a la lógica de que una empresa subsidiaria tiende a adaptarse mejor a su particular negocio que una central por su situación más cercana al cliente final. Otra de las razones por las que este tipo de empresas subsidiarias puedan mostrar una mayor orientación al mercado es el hecho de que las empresas extranjeras con sede en España tengan esta condición y, como ya se ha visto, éstas tienen un alto nivel de orientación. Por último, habría que apuntar que una subsidiaria puede contar con los recursos de la matriz lo que la confiere una mayor competitividad y orientación al mercado a la hora de implantar un tipo de organización de este tipo.

En lo referente a la distinción entre subsidiaria de comercialización y subsidiaria de producción que, según la literatura ofrecía diferentes grados de orientación[373], no se ha podido comprobar tal distinción en este estudio ofreciendo ambos tipos de subsidiarias un nivel parecido.

---

372 Para más información sobre la controversia entre subsidiaria y central en lo referente a la orientación al mercado véase BALL y McCULLOCH, *International Business…, cit*., pp. 5-9.

373 Véase WORMAN *et al.* "Marketing organization…", *cit*. pp. 31-33. En este artículo los autores presentan a las subsidiarias de producción con mayor grado de orientación al mercado al contar con la capacidad de modificar el producto de cara a adaptarlo mejor a las necesidades del cliente.

**Tabla 32**

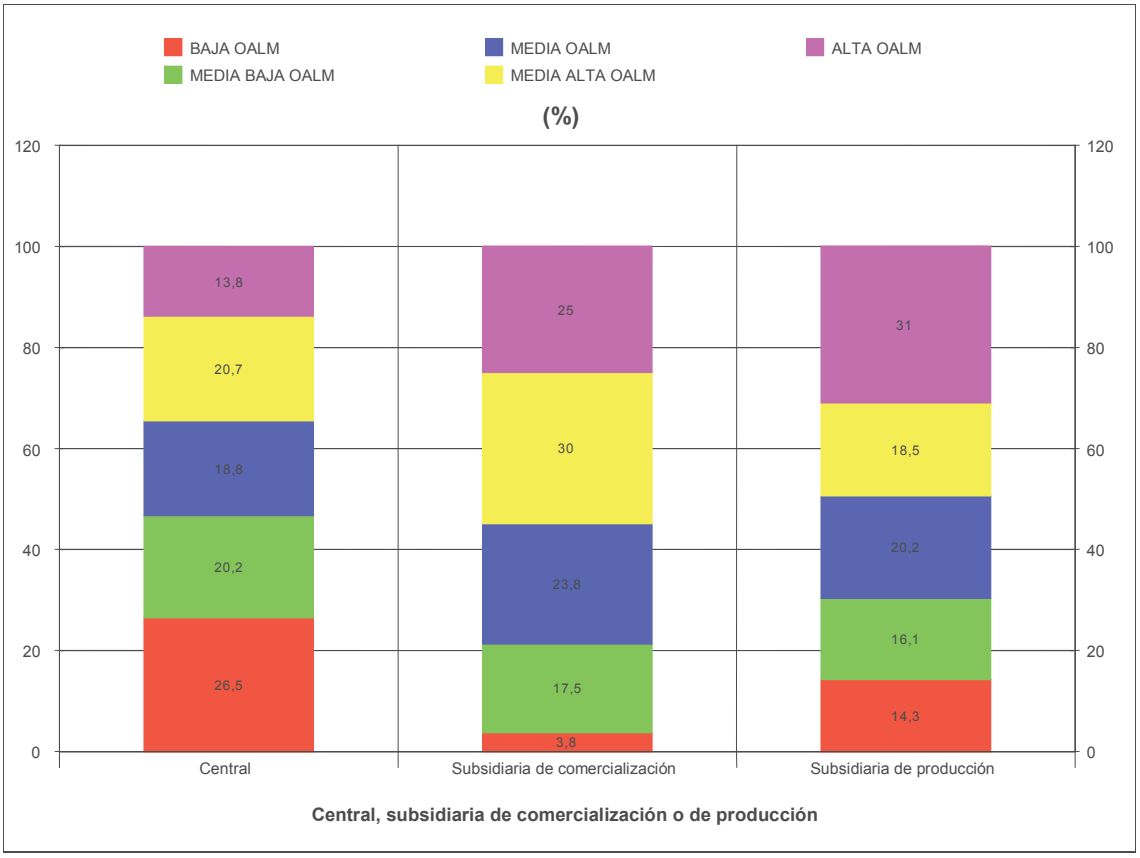
**Relación entre nivel de orientación al mercado y central/subsidiaria**

| | TOTAL MUESTRA | | CENTRAL/SUBSIDIARIA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Central | | Subsidiaria comercial | | Subsidiaria producción | |
| OALM (Nivel) | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| BAJA | 123 | 20,16 | 96 | 26,52 | 3 | 3,75 | 24 | 14,29 |
| MEDIA B. | 114 | 18,69 | 73 | 20,17 | 14 | 17,50 | 27 | 16,07 |
| MEDIA | 121 | 19,84 | 68 | 18,78 | 19 | 23,75 | 34 | 20,24 |
| MEDIA A. | 130 | 21,31 | 75 | 20,72 | 24 | 30,00 | 31 | 18,45 |
| ALTA | 122 | 20,00 | 50 | 13,81 | 20 | 25,00 | 52 | 30,95 |
| TOTAL | 610 | (610) | 362 | (362) | 80 | (80) | 168 | (168) |

Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 44,2960 (p = 0,0000)

**Figura 62**

**Relación entre nivel de orientación al mercado y central/subsidiaria**



En lo referente a la relación de la orientación al mercado y un sector económico (tabla 33 y figura 63) se observan claras diferencias entre el nivel de unos sectores y otros. Los sectores con mayor nivel son el energético, el de productos industriales, el de servicios destinados a la venta, el de agricultura, silvicultura y pesca, el de construcción y finalmente, el de servicios no destinados a la venta. Podrían apuntarse como posibles razones de este ranking las siguientes: El sector de productos energéticos (petróleos, eléctricas, etc.) destaca por el alto nivel atribuido a los sectores regulados en proceso de liberalización, aunque no deja de extrañar su alto nivel actual dada la baja orientación de la que partían tan sólo una década antes cuando la condición de la mayoría de sus empresas era de monopolios[374]. Los dos siguientes sectores en nivel de orientación al mercado (el sector de productos industriales y el sector servicios) se han caracterizado por una tradicional mayor competitividad en el primero, y un fuerte desarrollo y modernización reciente en el segundo. Razones que pueden explicar por sí solas su mayor nivel de orientación. El sector de agricultura y pesca se encuentra en un razonable nivel de orientación, fruto de la fuerte reconversión que se está produciendo en estos subsectores.

En resumen, las razones de diferencia de nivel de orientación al mercado entre sectores están en el diferente grado de modernización y competitividad de los mismos. Aquellos que tienen alta competitividad y modernización ofrecen una mayor orientación al mercado mientras que los más tradicionales muestran una menor orientación al mercado.

---

374 También cabría pensar que este alto nivel se deba a su reciente reestructuración en donde su nuevo organigrama puede que refleje más una voluntad que una realidad.

## Tabla 33

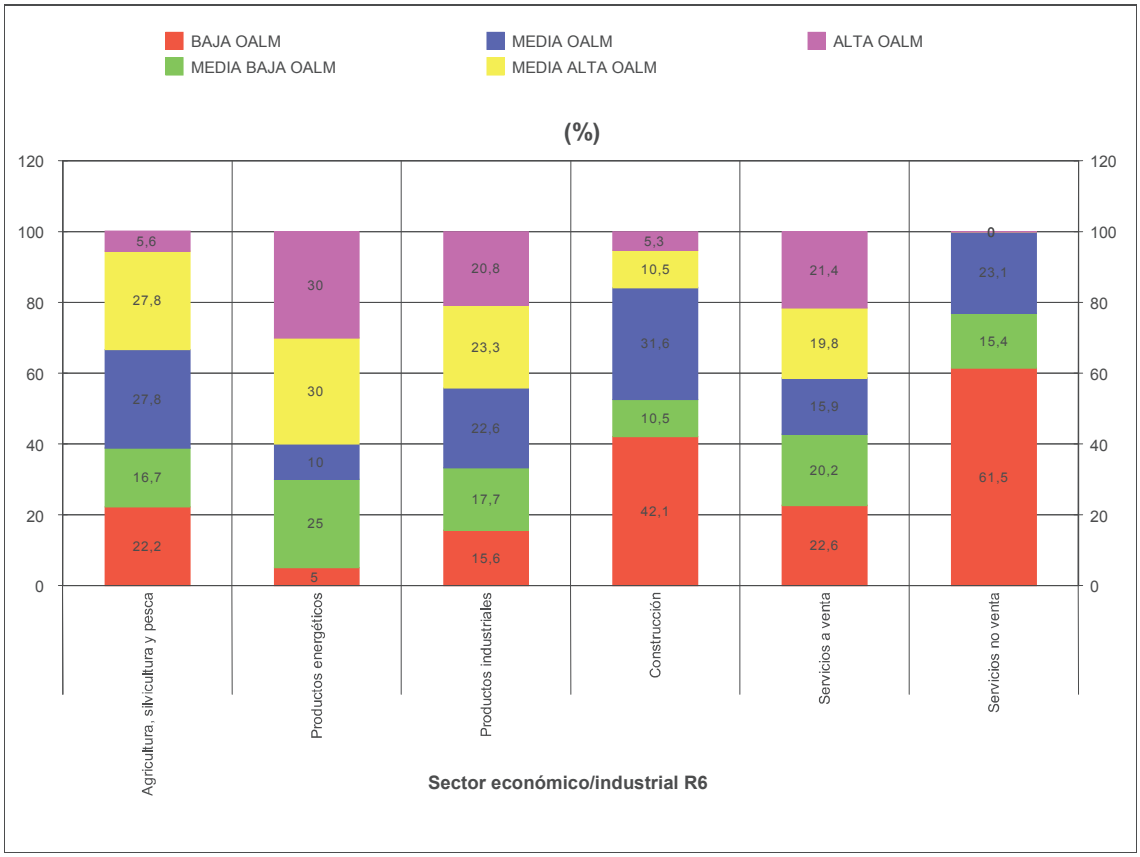
**Relación entre nivel de orientación al mercado y sector económico**

| | TOTAL MUESTRA | | SECTOR ECONÓMICO (R6) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Agricult. y pesca | | Productos (energía) | | Productos industrial | | Construcción | | Servicios venta | | Servicios no venta | |
| OALM(Nivel) | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| BAJA | 123 | 20,16 | 4 | 22,22 | 1 | 5,00 | 45 | 15,63 | 8 | 42,11 | 57 | 22,62 | 8 | 61,54 |
| MEDIA B. | 114 | 18,69 | 3 | 16,67 | 5 | 25,00 | 51 | 17,71 | 2 | 10,53 | 51 | 20,24 | 2 | 15,38 |
| MEDIA | 121 | 19,84 | 5 | 27,78 | 2 | 10,00 | 65 | 22,57 | 6 | 31,58 | 40 | 15,87 | 3 | 23,08 |
| MEDIA A. | 130 | 21,31 | 5 | 27,78 | 6 | 30,00 | 67 | 23,26 | 2 | 10,53 | 50 | 19,84 | 0 | 0,00 |
| ALTA | 122 | 20,00 | 1 | 5,56 | 6 | 30,00 | 60 | 20,83 | 1 | 5,26 | 54 | 21,43 | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 610 | (610) | 18 | (18) | 20 | (20) | 288 | (288) | 19 | (19) | 252 | (252) | 13 | (13) |

Ji cuadrado con 20 grados de libertad = 42,8336 (p = 0,0022)

## Figura 63

**Relación entre nivel de orientación al mercado y sector económico**



La relación entre la fecha del organigrama (tabla 34) y el nivel de orientación al mercado muestra una clara independencia entre ambas. Precisamente el hecho de que no exista relación entre las mismas corrobora una de las hipótesis de este estudio de que la orientación al mercado no varía significativamente en el corto plazo y que, cuando lo hace, se lleva a cabo con un cambio organizativo.

**Tabla 34**

**Relación entre nivel de orientación al mercado y fecha del organigrama**

| | | | FECHA | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | TOTAL MUESTRA | | 1993 | | 1994 | | 1995 | | 1996 | | 1997 | | 1998 | | 1999 | | 2000 | |
| OALM | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| BAJA | 123 | 20,16 | 7 | 24,14 | 5 | 29,41 | 22 | 23,91 | 17 | 22,08 | 26 | 15,48 | 28 | 21,21 | 7 | 21,21 | 11 | 17,74 |
| MEDIA B. | 114 | 18,69 | 5 | 17,24 | 5 | 29,41 | 21 | 22,83 | 15 | 19,48 | 31 | 18,45 | 20 | 15,15 | 4 | 12,12 | 13 | 20,97 |
| MEDIA | 121 | 19,84 | 7 | 24,14 | 3 | 17,65 | 20 | 21,74 | 18 | 23,38 | 32 | 19,05 | 24 | 18,18 | 8 | 24,24 | 9 | 14,52 |
| MEDIA A. | 130 | 21,31 | 6 | 20,69 | 3 | 17,65 | 15 | 16,30 | 19 | 24,68 | 34 | 20,24 | 30 | 22,73 | 10 | 30,30 | 13 | 20,97 |
| ALTA | 122 | 20,00 | 4 | 13,79 | 1 | 5,88 | 14 | 15,22 | 8 | 10,39 | 45 | 26,79 | 30 | 22,73 | 4 | 12,12 | 16 | 25,81 |
| TOTAL | 610 | (610) | 29 | (29) | 17 | (17) | 92 | (92) | 77 | (77) | 168 | (168) | 132 | (132) | 33 | (33) | 62 | (62) |

Ji cuadrado con 28 grados de libertad = 26,3715 (p = 0,5526)

Finalmente, se observa una relación muy marcada entre los grupos de pertenencia (*clusters*) y el nivel de orientación al mercado, así como entre éste y los segmentos AID. Esto demuestra que las distintas tipologías encontradas, tanto *clusters* como segmentos, muestran claramente diferentes niveles de orientación al mercado. Es decir, que se trata de segmentaciones de gran validez.

Estas relaciones se presentan en las tablas y figuras siguientes: tabla 35 y figura 64 para los clusters, y tabla 36 y figura 65 para los segmentos AID.

## Tabla 35

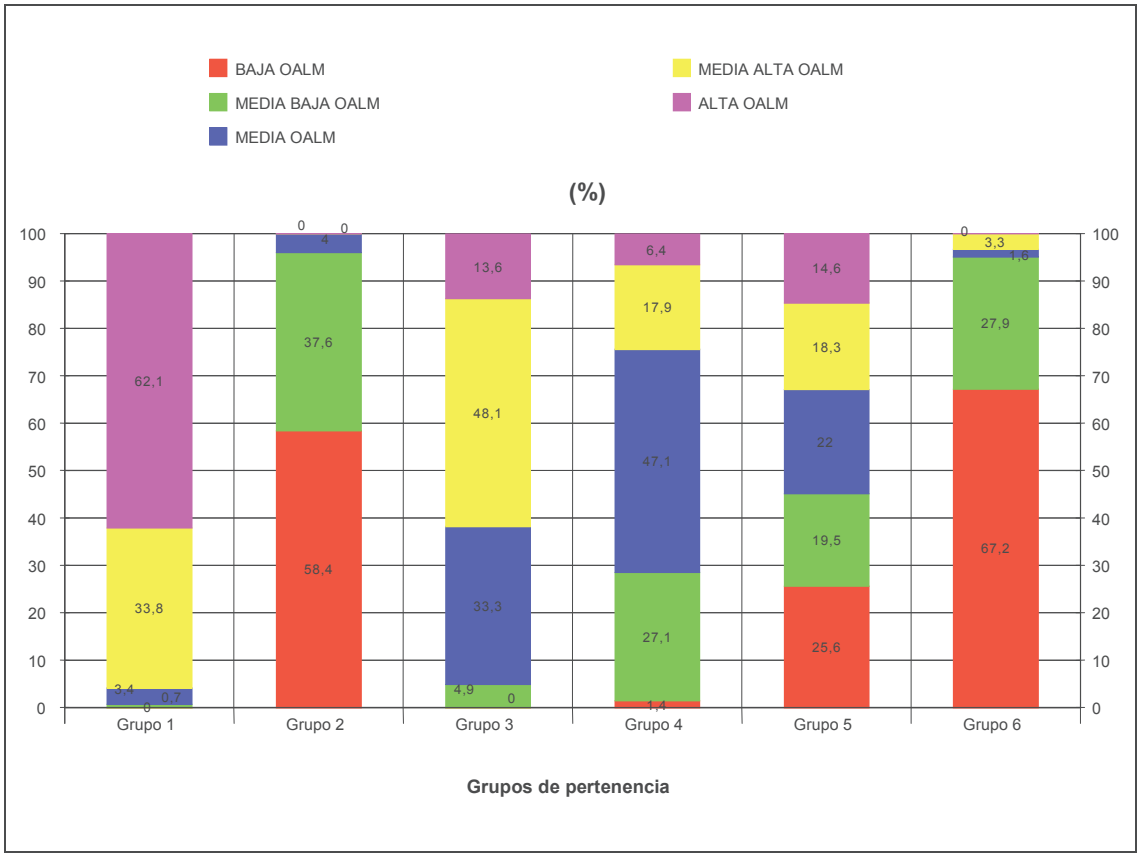
**Relación entre el nivel de orientación al mercado y *clusters***

| | TOTAL MUESTRA | | GRUPOS DE PERTENENCIA (CLUSTERS) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Grupo 1 | | Grupo 2 | | Grupo 3 | | Grupo 4 | | Grupo 5 | | Grupo 6 | |
| OALM(Nivel) | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| BAJA | 123 | 20,16 | 0 | 0,00 | 59 | 58,42 | 0 | 0,00 | 2 | 1,43 | 21 | 25,61 | 41 | 67,21 |
| MEDIA B. | 114 | 18,69 | 1 | 0,69 | 38 | 37,62 | 4 | 4,94 | 38 | 27,14 | 16 | 19,51 | 17 | 27,87 |
| MEDIA | 121 | 19,84 | 5 | 3,45 | 4 | 3,96 | 27 | 33,33 | 66 | 47,14 | 18 | 21,95 | 1 | 1,64 |
| MEDIA A. | 130 | 21,31 | 49 | 33,79 | 0 | 0,00 | 39 | 48,15 | 25 | 17,86 | 15 | 18,29 | 2 | 3,28 |
| ALTA | 122 | 20,00 | 90 | 62,07 | 0 | 0,00 | 11 | 13,58 | 9 | 6,43 | 12 | 14,63 | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 610 | (610) | 145 | (145) | 101 | (101) | 81 | (81) | 140 | (140) | 82 | (82) | 61 | (61) |

Ji cuadrado con 20 grados de libertad = 621,5394 (p = 0,0000)

## Figura 64

**Relación entre el nivel de orientación al mercado y *clusters***



## Tabla 36

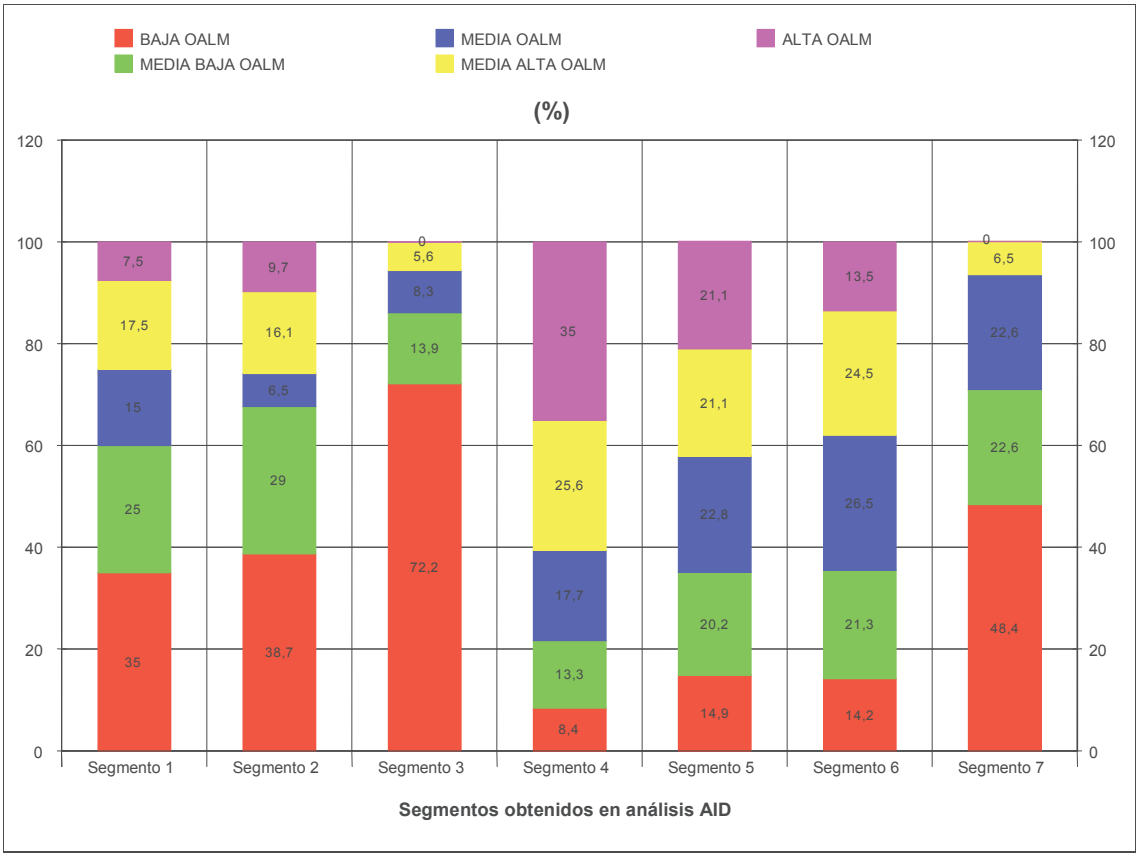
### Relación entre nivel de orientación al mercado y segmentos AID

| | | SEGMENTOS AID | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | TOTAL MUESTRA | Grupo 1 | Grupo 2 | Grupo 3 | Grupo 4 | Grupo 5 | Grupo 6 | Grupo 7 |
| OALM(N.) | Frec % | Frec % | Frec % | Frec % | Frec % | Frec % | Frec % | Frec % |
| BAJA | 123 20,16 | 14 35,00 | 12 38,71 | 26 72,22 | 17 8,37 | 17 14,91 | 22 14,19 | 15 48,39 |
| MEDIA B. | 114 18,69 | 10 25,00 | 9 29,03 | 5 13,89 | 27 13,30 | 23 20,18 | 33 21,29 | 7 22,58 |
| MEDIA | 121 19,84 | 6 15,00 | 2 6,45 | 3 8,33 | 36 17,73 | 26 22,81 | 41 26,45 | 7 22,58 |
| MEDIA A. | 130 21,31 | 7 17,50 | 5 16,13 | 2 5,56 | 52 25,62 | 24 21,05 | 38 24,52 | 2 6,45 |
| ALTA | 122 20,00 | 3 7,50 | 3 9,68 | 0 0,00 | 71 34,98 | 24 21,05 | 21 13,55 | 0 0,00 |
| TOTAL | 610 (610) | 40 (40) | 31 (31) | 36 (36) | 203(203) | 114 (114) | 155 (155) | 31(31) |

Ji cuadrado con 24 grados de libertad = 160,7314 (p = 0,0000)

## Figura 65

### Relación entre nivel de orientación al mercado y segmentos AID



### 3.5.3. Tercera tabulación cruzada entre el nivel de orientación al mercado y los factores de clasificación

Este tipo de tabulación se lleva a cabo independientemente por imposibilidad de hacerla dentro de las dos anteriores. Así que aquí se va a analizar la relación entre el tipo de empresa según su producto, industrial o de consumo, y el nivel de orientación al mercado por un lado (tabla 37 y figura 66) y el grupo de pertenencia por el otro (tabla 38 y figura 77).

Se ha de destacar que esta relación que en principio se pensaba que era significativa, según el análisis de la literatura, parece no serlo a la luz de los resultados obtenidos. Efectivamente, no existe evidencia de relación entre las variables que aquí se cruzan a niveles de significación del 0,01 (99% de confianza). Solamente, a un nivel de significación menor del 0,05 sí se produce una asociación entre la variable de nivel de orientación al mercado y la de tipo de producto (industrial y consumo) ya que se obtiene una *ji* cuadrado de 0,0386 como se expresa en la tabla 37. Esta asociación se produce en el sentido de que las empresas de productos de consumo tienen mayor orientación al mercado y las empresas de productos industriales menor orientación, como puede deducirse de la figura 56 que expresa gráficamente los porcentajes verticales.

En lo que respecta a la otra relación entre el nivel de orientación al mercado y los grupos de pertenencia expresada en la tabla 38 y gráfico 67, se obtiene un nivel de significación muy alto del 0,0941 lo que corrobora la independencia entre estas variables. Es decir, es indiferente que las empresas de cada una de las tipologías se dediquen a la venta de productos industriales o a productos de consumo.

## Tabla 37

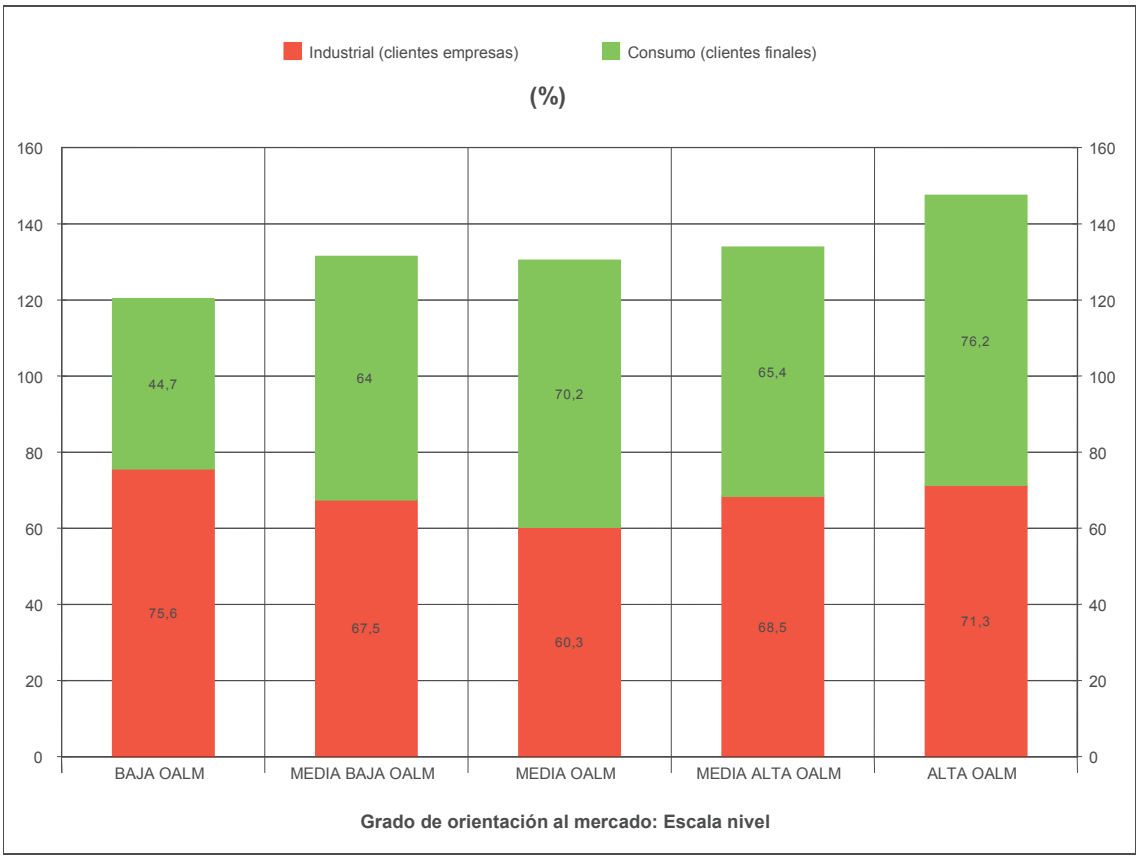
**Relación entre tipo de producto y nivel de OALM[375]**

| | | | ORIENTACIÓN AL MERCADO | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | TOTAL MUESTRA | | Baja | | Medio baja | | Media | | Medio alta | | Alta | |
| Producto | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| Industrial | 419 | 68,69 | 93 | 75,61 | 77 | 67,54 | 73 | 60,33 | 89 | 68,46 | 87 | 71,31 |
| Consumo | 391 | 64,10 | 55 | 44,72 | 73 | 64,04 | 85 | 70,25 | 85 | 65,38 | 93 | 76,23 |
| TOTAL | 810 | (610) | 148 | (123) | 150 | (114) | 158 | (121) | 174 | (130) | 180 | (122) |

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 10,1110 (p = 0,0386)

## Figura 66

**Relación entre tipo de producto y nivel de OALM**




375 Se recogen valores superiores al total de la muestral (610) por ser una pregunta multirespuesta.

## Tabla 38

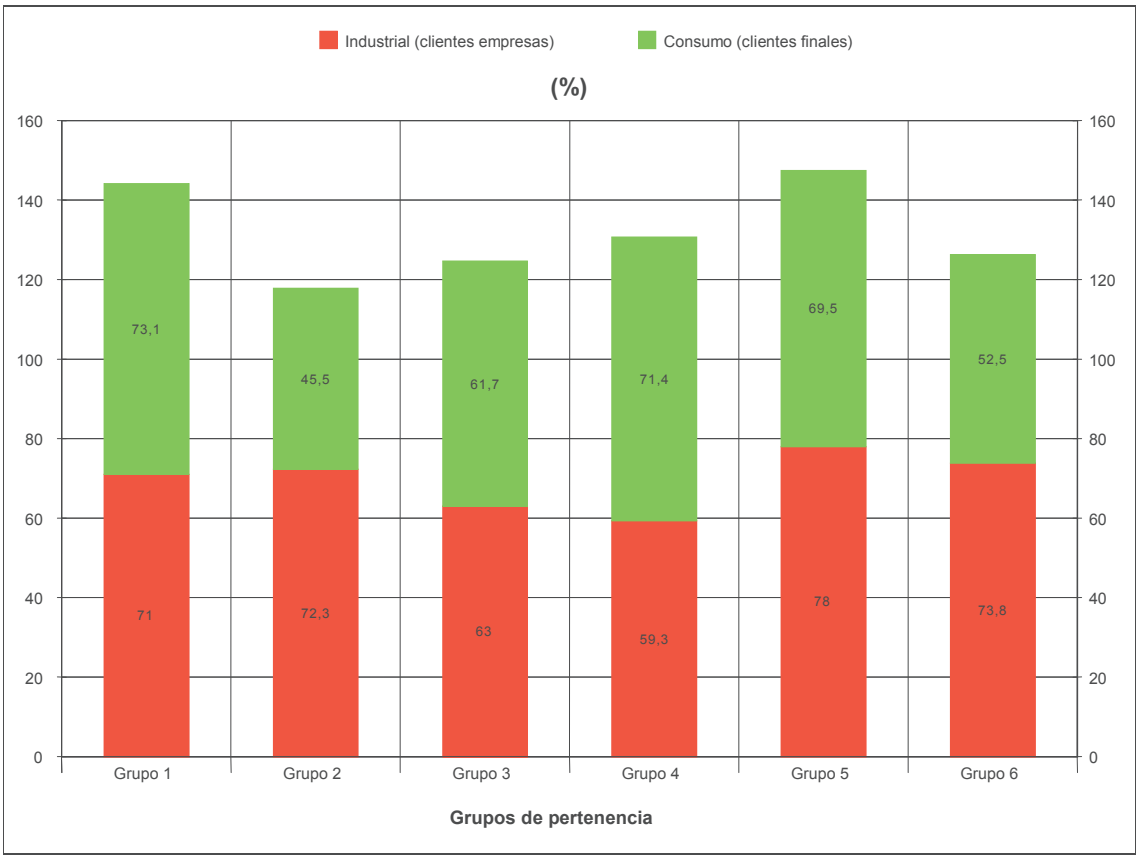
**Relación entre tipo de producto y grupos de pertenencia *(clusters)***

| | | | GRUPOS DE PERTENENCIA *(CLUSTERS)* | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | TOTAL MUESTRA | | Grupo 1º | | Grupo 2º | | Grupo 3º | | Grupo 4º | | Grupo 5º | | Grupo 6º | |
| Producto | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % | Frec | % |
| Industrial | 419 | 68,69 | 103 | 71,03 | 73 | 72,28 | 51 | 62,96 | 83 | 59,29 | 64 | 78,05 | 45 | 73,77 |
| Consumo | 391 | 64,10 | 106 | 73,10 | 46 | 45,54 | 50 | 61,73 | 100 | 71,43 | 57 | 69,51 | 32 | 52,46 |
| TOTAL | 810 (610) | | 209 (145) | | 119 (101) | | 101 (81) | | 183 (140) | | 121 (82) | | 77 (61) | |

Ji cuadrado con 5 grados de libertad = 9,4013 (p = 0,0941)

## Figura 67

**Relación entre tipo de producto y grupos de pertenencia *(clusters)***



## 3.6. Resultados del ACM: Análisis de Clasificación Múltiple.

El objetivo del análisis ACM es averiguar el peso de cada variable en el modelo de medida a través del nivel de explicación que independientemente dan cada una de ellas del grado de orientación al mercado.

El análisis de clasificación múltiple permite averiguar el efecto que tienen todas y cada una de las variables consideradas (variables explicativas) sobre la orientación al mercado (variable dependiente). Dado que se presentan tres tipos de variables de dos naturalezas distintas conviene que este análisis se haga a dos niveles: por un lado, se estudiarán las variables determinantes y modificadoras, que permiten estimar la orientación al mercado así como presentar una tipología organizativa. Por el otro, las variables que sirven como factores de clasificación que permiten obtener un perfil demográfico de las distintas empresas[376].

### 3.6.1. ACM de las variables organizativas

Respecto a este primer nivel de análisis, se toman como variables explicativas todas las determinantes y modificadoras salvo las que no tenían representatividad suficiente y como variable a explicar el grado de orientación al mercado. Los resultados que se obtienen se presentan en el Anexo III[377], en donde se puede observar que las variables que resultan más explicativas son las determinantes como se dedujo del desarrollo teórico.

---

376 Este análisis viene recogido en su totalidad en el Anexo III de tablas de datos bajo el punto referente al análisis ACM (páginas 93 a 100) presentándose aquí un comentario del mismo.

377 Tabla 23a página 94.

En lo referente a las variables determinantes, la principal resulta ser la de la etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área comercial de mayor rango, que destaca con un 51% de explicación del grado de orientación al mercado. La de "forma de organización básica del departamento de marketing", que también se había considerado como variable determinante, resulta con un nivel de explicación importante (40%) aunque ligeramente inferior a la anterior.

Por su parte, algunas de las variables modificadoras han resultado bastante explicativas, en especial la de "existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado en marketing" que con un 38% se acerca en valor al de las variables determinantes. La siguiente variable modificadora en explicar la orientación al mercado es la del "primer nombre del departamento del área comercial emplazada a nivel superior" con un 28% lo cual resulta curioso que un hecho tan simple (el nombre del departamento) pueda estar tan relacionado con el nivel de orientación al mercado. El resto de las variables tienen un menor nivel de explicación oscilando entre un 20% y un 7%.

Como conclusión de este análisis, se podría pensar en otro tipo de ponderación al establecido en el modelo aquí presentado que se basa en la literatura al respecto. Se recuerda que, según el análisis de la literatura, la ponderación era igual para las dos variables determinantes y aquí ha resultado una ligera diferencia (51-40%). Respecto a las variables modificadoras también hay diferencias entre las de primer grado que van desde el 38% al 14% que podrían llevar a pensar en una nueva ponderación. No obstante, quizás sería conveniente realizar más pruebas del modelo en más contextos antes de pensar en una ponderación diferente.

### 3.6.2. ACM de las variables factores de clasificación.

En un principio se determinó que la función de los factores era mostrar los distintos perfiles demográficos de empresas según las tipologías

organizativas concretas y no influir en el nivel de orientación al mercado. No obstante, convendría testar este conocimiento adquirido de la revisión de la literatura por medio de un análisis de clasificación múltiple de las variables factores de clasificación.

Este ACM se aplica a las variables (explicativas) que en principio pueden tener mayor relación con la variable grado de orientación al mercado (variables criterio) que serían: la de tamaño de la empresa, el ámbito geográfico, la sede en España, la nacionalidad, el tipo de empresa pública, privada o regulada y el carácter de central o subsidiaria, el sector y la fecha[378].

El resultado[379] muestra que estas variables explican poco el grado de orientación al mercado salvo la del "tamaño de la empresa" que lo hace en un 12%. El resto ronda en torno al 4-6%. Este resultado es consistente con la literatura que las consideraba factores de clasificación y no variables determinantes o modificadoras del grado de orientación al mercado. El caso del tamaño de la empresa es una excepción cuya importancia también es recogida en la literatura anterior. Sin embargo, esta variable va a seguir considerándose en su actual *status* ya que su valor no es excesivamente alto.

Por tanto, del análisis de clasificación múltiple aplicado a las variables factores, se puede concluir con el mantenimiento de los factores de

---

[378] La variable fecha se introduce a modo de comprobación ya que se espera que no sea explicativa del nivel de orientación al mercado. Este hecho se comprueba al obtenerse el menor nivel de explicación de todas las variables analizadas bajo este análisis ACM.

[379] Véase *infra* en el Anexo III, tablas 24a y 25a páginas 97-100, que presenta el resultado obtenido más detalladamente.

clasificación como tales corroborándose la información obtenida de la literatura.

### 3.7. Resultados del análisis de detección automática de interacciones (AID).

El análisis de detección automática de interacciones averigua el efecto que sobre la variable dependiente (grado de orientación al mercado) tienen los factores de clasificación (variables explicativas). Su objetivo es presentar una serie de "segmentos" al modo de los anteriores *clusters* con un perfil demográfico peculiar. Su utilidad en este trabajo reside en generar un perfil demográfico de empresas que pueda ser comparado con el obtenido anteriormente para los grupos de pertenencia con la tabulación cruzada.

Este análisis se aplica a ocho factores de clasificación, al igual que en caso de la tabulación cruzada, que son el tamaño, ámbito, sede, nacionalidad, empresa, central, sector y fecha.

Como resultado se han obtenido seis segmentos finales cada uno con un nivel de orientación al mercado y un perfil demográfico concreto. No obstante, a pesar de haberse encontrado seis segmentos homogéneos, estos explican poco más de un 16% de la varianza con lo que no tiene sentido la comparación con el perfil de los *clusters*. Los resultados de este análisis se presentan en el Anexo III de este trabajo [380] bajo el epígrafe análisis AID.

---

[380] Páginas 101 a 103 del Anexo III, *epígrafe* de análisis AID.

# CAPITULO VI

# CONCLUSIONES

# CONCLUSIONES FUNDAMENTALES

## PRIMERA

El modelo construido permite medir adecuadamente el grado de orientación al mercado que tiene la empresa. La aplicación del modelo a la realidad ha venido a corroborar, en líneas generales, el peso que se había dado a cada una de las variables organizativas.

## SEGUNDA

Al aplicar el modelo a la empresa española de los años 90 se constata que ésta presentaba un nivel de orientación al mercado medio o medio-bajo. Esto implica que, en un momento de exigencia competitiva importante, un buen porcentaje de las empresas españolas carecía, desde un punto de vista organizativo, de la suficiente capacidad para hacer frente al nuevo entorno.

Asimismo, se ha observado que esta carencia es diferente según la estructura organizativa de la empresa de la que se han encontrado seis tipologías, cada una de ellas con un nivel de orientación al mercado distinto.

# CONCLUSIONES DE LA PARTE PRIMERA

**TERCERA**

La filosofía empresarial ha evolucionado buscando la excelencia en su gestión por medio de una mejor adaptación de la empresa a un entorno cambiante. A finales del siglo XX, la doctrina que mejor permitía esta adaptación era la filosofía de marketing que establecía la soberanía del consumidor como principio. Y es cuando esta filosofía se extiende por toda la empresa y se concreta, por medio de su implantación en una nueva forma estratégica de actuar, cuando ya se puede hablar de orientación al mercado.

**CUARTA**

Diferentes autores han demostrado que la implantación de la filosofía de marketing, conocida con el nombre de orientación al mercado, aporta a la empresa muchas ventajas en distintos ámbitos como son mayor rentabilidad, mejor imagen, mayor satisfacción en el puesto de trabajo, etc.

**QUINTA**

A pesar de estas grandes ventajas, resulta difícil la implantación de la filosofía de marketing. Para una adecuada implantación se hace necesario tanto una aceptación de la filosofía de marketing por parte de la empresa, como una dotación organizativa adecuada.

**SEXTA**

La evolución de la filosofía empresarial está en estrecha relación con la vertiente organizativa siendo ésta reflejo de la primera. Además, en

esta evolución se ha observado que existe un proceso de desarrollo acumulativo en sucesivas fases que pueden ser susceptibles de graduación. Precisamente, este hecho va a permitir analizar los niveles de implantación de la filosofía a través del estudio de la organización de la empresa. Este análisis es lo que permite la creación de una escala de medida de la orientación al mercado a través de los organigramas.

**SÉPTIMA**

Dado que el éxito de cualquier función empresarial está en parte determinado por la viabilidad de su estructura organizativa, se hace necesario crear una organización de marketing que adecue, permita y facilite la orientación al mercado en la empresa. Esta idea tiene como base el principio de adaptación de la estructura a la estrategia y establece como tarea principal de la alta dirección diseñar el organigrama más adecuado.

**OCTAVA**

Si la estructura sigue a la estrategia, las estructuras de marketing deben ser vistas como determinantes y reflejo de la estrategia de marketing y, por consiguiente, de la orientación al mercado. De esta idea se parte para suponer que la orientación al mercado puede ser medida a través del estudio de la estructura organizativa empresarial.

**NOVENA**

A pesar de su importancia, la orientación al mercado no ha sido objeto de estudios empíricos hasta los años 1990. Sus postulados eran aceptados sin más y se basaban en experiencias y análisis de literatura, sin estudios de la realidad. Esta deficiencia se subsanó rápidamente a

partir de la década en cuestión, con la aparición de estudios empíricos y escalas de medida.

De ahí que se pueda concluir que uno de los conceptos más importantes de la literatura empresarial occidental había estado siendo usado sin llegar a comprenderse por parte de empresarios y expertos en marketing.

## DÉCIMA

Una cuestión difícil por naturaleza es encontrar un sistema de medida objetivo de la orientación al mercado ya que se trata de medir una filosofía empresarial. Las escalas más conocidas eran de carácter subjetivo (basadas en opiniones de directivos) por lo que diversos autores ya habían apuntado la necesidad de confeccionar nuevos sistemas más objetivos.

## UNDÉCIMA

Precisamente en esta tesis se propone una nueva manera de medir la orientación al mercado por medio de un riguroso análisis de la forma de organización del departamento y función de marketing en la empresa, que hemos denominado “modelo marco de orientación al mercado basado en los organigramas”.

Este modelo va a permitir una medida objetiva de la orientación al mercado en función del análisis de la forma concreta que tomen las variables que lo componen divididas entre “determinantes” y “modificadoras” del grado de orientación al mercado. Finalmente el tercer grupo de variables que presenta el modelo, las denominadas

"factores de clasificación" van a permitir relacionar un determinado grado de orientación al mercado con un perfil empresarial concreto.

## CONCLUSIONES DE LA PARTE SEGUNDA

### DUODÉCIMA

El modelo propuesto se ha aplicado a una muestra representativa de 610 empresas españolas, de las que se han estudiado sus organigramas. Esta muestra supone, con mucho, la más amplia de todas las que se han utilizado en estudios similares.

### DECIMOTERCERA

Sólo un tercio de las empresas analizadas podrían considerarse como orientadas al mercado, ya que se encuentran en una fase avanzada de desarrollo del área comercial en la que los departamentos de marketing y ventas se encuentran bajo una misma dirección.

Otro tercio estaría lejos de alcanzar un nivel alto de orientación al mercado, mientras que finalmente, el tercer tercio estaría compuesto por un tipo de empresas en una posición ecléctica, que se caracteriza por la existencia de marketing y ventas como departamentos independientes y al mismo nivel (3ª).

La existencia de empresas con una estructura organizativa de las denominadas "en base a procesos" es prácticamente testimonial. Tan sólo dos empresas de las 610 de la muestra contaban con este tipo de estructura.

**DECIMOCUARTA**

El departamento de marketing está ubicado en un alto nivel en la mayoría de los casos, teniendo normalmente condición jerárquica de línea, de lo que se deduce la gran importancia dada a la función de marketing por la empresa española en lo que a esto respecta.

**DECIMOQUINTA**

En aquellos casos en que los departamentos de marketing y ventas se encuentran independientes y a un mismo nivel (condición que se da en un tercio de los casos) éstos gozan de gran autonomía a la vez que también se encuentran muy interrelacionados.

**DECIMOSEXTA**

En cuanto al nombre dado al departamento del área comercial de mayor rango, llama la atención el alto porcentaje de denominaciones utilizadas que implican un alto nivel de orientación al mercado, ya que más del 80% de los casos incluyen los términos de marketing y comercial y en menos del 20% el de ventas u otro tipo.

Este resultado contrasta con las conclusiones obtenidas del análisis de otras variables por lo que se podría deducir que muchas empresas denominan departamento de marketing o comercial a un departamento que estructuralmente resulta ser más bien de ventas.

**DECIMOSÉPTIMA**

La empresa española cuenta con un bajo "nivel de dispersión de las actividades de marketing" por el mapa organizativo empresarial así como un alto grado de descentralización de las mismas. Ambas condiciones favorecen un nivel alto de orientación al mercado.

**DECIMOCTAVA**

En lo referente a las denominadas subfunciones básicas de marketing (investigación de mercados y logística de distribución) la empresa española está bastante lejos de lo que se considera ideal para poder llevar a cabo una implantación de la filosofía de marketing.

**DECIMONOVENA**

Existen seis grupos de empresas perfectamente diferenciados entre sí en cuanto a la estructura organizativa de marketing, como se deduce del análisis *cluster* llevado a cabo.

Cada una de estas seis distintas tipologías organizativas cuentan con un perfil demográfico empresarial y nivel de orientación al mercado definido que da lugar a seis grupos perfectamente diferenciados de empresas que se les ha denominado de una forma singular para su mejor identificación.

**VIGÉSIMA**

El primer segmento denominado de "las empresas internacionales" así como el tercero de "las *joint-ventures*" son grupos con un tipo de

organización adecuada para la implantación de la filosofía de marketing, de ahí que gocen de un alto nivel de orientación al mercado y, por consiguiente, de una alta competitividad.

Organizativamente ambos cuentan con una presencia de las dos subfunciones básicas de marketing, como son la existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado (más acusada en el de las empresas internacionales) y la logística de distribución en marketing (más acusada en el de las *joint-ventures*). Se diferencian en cuanto a la forma organizativa del departamento de marketing que en la empresa internacional es preponderante la de por productos y en la *joint-venture* es la funcional.

Demográficamente las similitudes se refieren a la presencia de capital extranjero (lógicamente más acusada entre las empresas internacionales) y en el carácter de subsidiaria de la empresa (más acusada en las *joint-ventures*), mientras que las diferencias lo son en cuanto al tamaño que es grande entre las empresas internacionales y mediano entre las *joint-ventures* y en cuanto al ámbito que es nacional en las *joint-ventures* e internacional en las otras.

## VIGÉSIMOPRIMERA

El grupo segundo de "las pequeñas empresas locales" así como el cuarto de "las empresas nacionales de la resistencia" son dos segmentos con un tipo de estructura deficiente para la implantación de la filosofía de marketing lo cual se traduce en un bajo nivel de orientación al mercado. De ahí que la situación competitiva de ambos grupos sea preocupante. En el segundo grupo por su particular baja orientación al mercado lo que puede favorecer su desaparición. En el cuarto porque, a pesar de tener un nivel de orientación medio, carece

de las subfunciones básicas de marketing y todavía se encuentra en una etapa de desarrollo baja. Curiosamente, este cuarto grupo de "las empresas nacionales de la resistencia" destaca por la alta calificación que otorga a la denominación del departamento en cuestión que es la mayor de todos los grupos. Esto hace pensar que se trata de empresas que, a pesar de contar con un departamento con denominación de marketing o comercial, éste no cuenta con una estructura propia de un departamento de estas características.

Organizativamente ambos obtienen una baja calificación, ya que tienen estructuras simples o inexistentes.

En cuanto al perfil demográfico ambos grupos son empresas de capital nacional, del sector privado e industriales, difiriendo en cuanto al tamaño (pequeño en las locales y mediano-grande en las nacionales) y el ámbito (local en un caso y nacional en el otro).

## VIGÉSIMOSEGUNDA

Los grupos quinto de "las empresas recientemente desprotegidas" así como el sexto de "las empresas de las Administraciones Públicas" son empresas con bajo nivel de orientación al mercado situadas en sectores tradicionalmente protegidos por el Estado. Competitivamente peligra el grupo quinto por estar sujeto a una presión creciente que requiere una adaptación al mercado rápida al ritmo de la liberación de los sectores. En cuanto al grupo sexto, la mayoría de las empresas no experimenta la presión competitiva del anterior, aunque la modernización de la Administración Pública y los ajustes presupuestarios tienden a propiciar el cambio organizativo que soporte una mayor orientación al mercado.

Organizativamente son grupos que dan poca importancia al marketing. En el caso del grupo de las empresas recientemente desprotegidas, ocupa la categoría de *staff* lo que destaca de los demás grupos ya que es el único que tiene esta característica. Se trata en ambos casos de empresas grandes y centralizadas, condición que se deriva de su tradicional carácter de empresas protegidas o de la Administración.

En lo referente a su perfil demográfico se trata de empresas públicas, semipúblicas o reguladas que todavía se encuentran ancladas en el pasado en cuanto a dinamismo y competitividad. Algunas de estas empresas en sectores más competitivos como el financiero, telecomunicaciones y energía, ya han abandonado estos grupos y se encuentran en el primero o tercero. No obstante aún quedan muchas otras en sectores como construcción naval, comunicaciones, siderurgia y minería, etc.

## VIGÉSIMOTERCERA

En general se puede concluir que existe evidencia de una asociación directa entre el nivel de orientación al mercado y siete de los ocho factores de clasificación. Estos son: el tamaño de empresa, el ámbito geográfico, la nacionalidad, el carácter de central o subsidiaria, el tipo de empresa pública o privada, el tipo de producto (industrial o consumo) y el sector económico.

## VIGÉSIMOCUARTA

Existe una relación directa y positiva entre la orientación al mercado y el tamaño de la empresa.

Esta relación es probablemente debida a que a mayor tamaño se cuenta con más recursos para implantar la orientación al mercado.

No se ha constatado en el análisis empírico que el paso de una empresa grande a una muy grande tenga como efecto disminuir la orientación al mercado como afirman algunos autores.

## VIGÉSIMOQUINTA

Existe una relación directa y positiva entre la orientación al mercado y el ámbito geográfico en el que opera la empresa.

Quizás esta relación se deba a que el mayor ámbito es consecuencia de una extensión de sus ventajas competitivas.

Es interesante destacar que se produce un salto importante en el nivel de orientación al pasar del ámbito local al nacional, mayor del que se da al pasar de éste al internacional.

## VIGÉSIMOSEXTA

Existe una relación directa y positiva entre la orientación al mercado y la empresa de capital extranjero.

Esto se debe quizás a que la empresa extranjera, para subsanar su deficiencia en conocimiento y control de los mercados exteriores, ha de ser, competitivamente hablando, superior.

Hay que destacar que las empresas de capital mixto (*joint-ventures*) no alcanzan el nivel de orientación al mercado como se esperaba de la conjunción de sinergias de sus socios.

## VIGESIMOSÉPTIMA

Llama la atención el de hecho que empresas reguladas cuenten con mayor orientación que las empresas privadas.

Esta paradoja podría explicarse por el hecho de que la empresa regulada suele ser de mayor tamaño, con mayores recursos y se encuentra en un sector en proceso de liberalización (telecomunicaciones, energía, etc.) que se caracteriza por una creciente competencia, dinamismo y modernización.

## VIGÉSIMOCTAVA

Igualmente, llama la atención el hecho de que el nivel de orientación en las empresas de productos de consumo no sea manifiestamente mayor, sino ligeramente superior, al de las empresas de productos industriales.

En este caso, se podría explicar por el esfuerzo que las empresas industriales están realizando en el acercamiento a sus clientes en lo referente a las relaciones proveedor-cliente donde persiguen una asociación estratégica a largo plazo y de mutuo beneficio.

## VIGÉSIMONOVENA

Las empresas subsidiarias tienen mayor nivel de orientación al mercado que las empresas matrices, circunstancia que se explica por la mayor cercanía al consumidor de la subsidiaria que la lleva a conocer y satisfacer sus necesidades. También, el hecho de que las empresas extranjeras sean subsidiarias ha contribuido, sin duda, a un mayor nivel de orientación al mercado en éstas.

Por otro lado, no se ha podido constatar una mayor orientación en la subsidiaria de producción que en la de comercialización, al contrario de lo que afirman algunos autores, al poder la primera adaptar el producto a las necesidades particulares de sus clientes.

La orientación en ambos tipos de subsidiarias es similar y superior al de las empresas matrices o empresas sin subsidiarias.

## TRIGÉSIMA

Los sectores tradicionales como la agricultura, la construcción y los servicios públicos son los de menor orientación al mercado, mientras que los más modernos y dinámicos como son los de productos industriales, energía y servicios (a la venta) gozan de un mayor nivel. La razón se encuentra, de nuevo, en el distinto nivel de competitividad.

Es de destacar el nivel alcanzado por el sector energético originado tras su liberalización en 1997, quizás debido a los grandes recursos de que disponen sus empresas.

## TRIGÉSIMOPRIMERA

A la hora de aplicar el modelo a la realidad se ha comprobado su validez en lo que se refiere a la explicación del grado de orientación al mercado de sus variables.

Las variables con más peso en el modelo, establecidas como determinantes, han resultado ser las más explicativas del grado de orientación al mercado.

Por lo que respecta a las variables modificadoras, han tenido un grado de explicación oscilando entre un 38% y un 7%.

# Futuras líneas de investigación

En la realización de esta tesis doctoral han ido apareciendo muchos temas relacionados hacia los cuales podría haber derivado el trabajo en los que no se ha querido entrar por la profundidad que requería su análisis.

1. La orientación al mercado es una filosofía que entronca, con otras muchas disciplinas de la empresa[381]. Una línea futura de investigación podría ser el estudio conjunto de marketing, calidad total, y *benchmarking*, de donde se podrían derivar formas organizativas que mejor facilitasen la implantación de la orientación al mercado.

2. Otra línea de investigación derivada de este estudio es la relación entre orientación al mercado y los resultados empresariales. Esta resulta una prolongación obligada del trabajo aquí presentado. Esta investigación sería muy interesante, particularmente si se extiende el concepto de rentabilidad empresarial a otros campos menos tradicionales como el grado de satisfacción del cliente.

3. Otra línea de investigación podría estar en la realización de estudios de carácter "longitudinal" es decir, que midan la evolución del grado de orientación a través de un período de tiempo. Esto es debido en buena medida a la ausencia de un "panel" de empresas a las cuales aplicárselo sistemáticamente.

---

381 Véase *supra* Capítulo II, *epígrafe* 2.4. de relación de la orientación al mercado con otros conceptos afines empresariales.

4. En lo referente a los estudios de orientación al mercado de carácter opinático se podría mejorar la calidad de los mismos si en futuras investigaciones se incluye como informantes no sólo a la alta dirección sino también a personal de otros niveles. Hasta ahora esta deficiencia ha dado lugar, según algunos autores como Harris[382], a obviar barreras a la orientación al mercado que existen a estos niveles que luego redundan en un menor grado de orientación al mercado.

5. Otra necesidad que se ha puesto de manifiesto en esta tesis es encontrar escalas de medida más objetivas al modo de la aquí presentada. A este respecto podrían ser las basadas en datos sobre ratios de actividad (tipo *benchmarking*) y de resultados.

6. Un inconveniente de las escalas actualmente empleadas, que puede dar lugar a una nueva línea de investigación, es que todas ellas ponderan el peso de las distintas componentes de la orientación al mercado por igual de cara a la determinación del grado de orientación general de la empresa[383].

7. En este sentido, el modelo que aquí se presenta debería ser probado en otros mercados para así poder sacar conclusiones entre países.

8. Finalmente, convendría que futuras escalas de medida incluyesen *ítems* que recojan la medida del efecto de la orientación al mercado en materia social (bienestar, satisfacción, calidad de vida, etc.) en la línea

---

382 HARRIS, "Barriers to market...," *cit.,* pp. 221-228.

383 Es decir, en el modelo de Naver y Slater tanto la orientación al cliente como la orientación a la competencia y la interdependencia funcional contribuyen por igual al nivel de orientación total. Cuestión, que pese a que sus autores la corroboran estadísticamente, podría no ser así como otros autores apuntan. Para

de lo que Naver y Slater[384] llaman "dimensiones de marketing social". Items, que en principio, parecen ser difíciles de estimar pero que sin duda tienen un gran interés.

más información véase *supra* Capítulo II, *epígrafe 2.5.4.,* sobre el enfoque de Naver y Slater.

384 Los autores NAVER y SLATER, "The effect of a market orientation on...", *cit.,* pp. 20-35, denominan *societal marketing dimensions*.

# BIBLIOGRAFÍA

## LIBROS Y REVISTAS


- AAKER, D. A., "Managing assets and skills: The key to sustainable competitive advantage", *California Management Review,* Vol. 31, No. 2, 1980, p. 91.

  _____, *Strategic market management,* 2ª, Ed. John Wiley & Sons Inc., Nueva York, 1988.

- ACHROL, R. S., "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing,* nº 31, octubre 1991, pp. 77-93.

- ALLIO, R. J., *The Practical Strategist,* Ballinger Publishing, Cambridge, Massachusetts, 1988.

- ANSOFF, H. IGOR; y MCDONNELL, E. J., *Implanting Strategic Management,* Prentice Hall International, University Press, Cambridge (United Kingdom), 1990.

- BALL, D. A., McCULLOCH, W. H., *International Business: The Challenge of Global Competition.,* 6ª, Ed. Irwin, Chicago, IL., 1996.

- BARKSDALE, H. y DARDEN, W., "Marketers attitude toward the marketing concept", *Journal of Marketing,* october 1971, pp. 29-36.

  _____ y _____, "Marketers´ attitudes towards the marketing concept", *cit.,* pp. 29-36.

- BARÓN, L., *Marketing introducción: Del mix al plan,* Ed. ICAI, Madrid, 1988.

- BELLO, L.; POLO, Y. y VAZQUEZ, R., "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas", *Papeles de Economía Española,* No. 78-79, 1999, pp. 190-211.

- BERKOVITZ, E.; KERIN, R.; RUDELIUS, W. *Marketing,* St. Louis: Times Mirror, 1989.

- BOAL, K. B. y BRYSON, J. M., "Representation, testing, and policy implications of planning processes", *Strategic Management Journal*, 8, may-june 1987, pp. 211-231.

- BRADY, J., "The future of marketing: old age or second adolescence?", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science,* Vol. No. 4, 1996, pp. 7-10.

  _____ y DAVIS, I, "Marketing in transition: marketing´s mid-life crisis", *The McKinsey Quarterly,* No. 2, 1993, pp. 17-28.

- BROWN, S., "Post-modern marketing?", *European Journal of Marketing,* Vol. 27, No. 4, 1993, pp. 19-34.

- BUELL, V. P., "The Changing Role of the Product Manager in Consumer Goods Companies", *Journal of Marketing,* nº 39, Julio 1975, pp. 3-11.

- BUND, H., CARROLL, J. W., "The Changing Role of the Marketing Function", *Journal of Marketing,* Nº , January 1957, pp. 268-325.

- CANNON, T., *Business Strategy and Policy,* Ed. Harcourt Brace Jovanovich, Nueva York, 1968.

- CARSON, D., "Marketing Organization in British Manufacturing Firms", *Journal of Marketing,* No. 32, April 1968, pp. 34-39.

- CHANDLER, ALFRED .D., *Strategy and Structure,* MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

- COOKE, E., ABERCROMBIE, C. L. y RAYBURN J. M., "Problems with the AMA's new definition of Marketing offer Opportunity to develop an ever better definition", *Marketing Educator*, Vol. 5, nº 2, primavera 1986, pp. 1-5.

- DALGIC, T., "Disemination of market orientation in Europe: A conceptual and historical evaluation", *International Marketing Review,* Vol. 15 No. 1, 1998, pp. 45-60.

  _____ y GAZI, "A privatization and market orientation: the case of Turkish cement companies", *Journal of International Marketing,* 1998.

- DASTMALCHIAN, A. y BOAG, D. A., "Environmental Dependence and Departamental Structure: Case of the Marketing Function", *Human Relations*, nº 43 (12), 1990, pp. 1257-1276.

- DAY, G., *Market-driven Strategy,* Free Press, Nueva York, NY, 1990.

  _____ "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing,* Vol. 58, October 1994,, p. 46.

  _____ "Using the Past as a Guide to the Future: Reflections on the History of the Journal of Marketing", *Journal of Marketing,* No. 60, January 1996, pp. 14-16.

  _____ "Aligning the Organization to the Market", en *Reflections on the Futures of Marketing,* Donald R. Lehmann y Katherine E. Jocz, eds. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997, pp. 67-96.

- DENISON T. y McDONALD, M., "The role of marketing past, present and future", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, No.1, 1995, pp. 54-78.

- DESPHANDE, R. y FARLEY, J. U., "Understanding market orientation: A prospective designed meta-analysis of three market orientation scales", *Working Paper Marketing Science Institute,* Report 1996, pp. 96-125.

  _____ y _____, "Measuring market orientation: Generalization and synthesis", *Journal of Market-Focused Management,* 1998, Vol. 2, No. 3, pp. 213-232.

  _____ , _____ y WEBSTERS, F. E., "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese

firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing,* Vol. 57, 1993, pp. 22-37.

- DUNCAN, R. B. "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly,* nº 17, 1972, pp. 313-327.

- ELLIOT, G. R., "The marketing concept – necessary, but sufficient? An environmental view", *European Journal of Marketing,* Vol. 24, No. 8, 1990.

- FELTON, A., "Making the marketing concept work", Harvard Business Review, Vol. 37, July/August 1959, pp. 55-65.

- FIRAT, A. F., DHOLAKIA, N., VENKATESH, A., "Marketing in a postmodern world", *European Journal of Marketing,* Vol. 29 No. 1, 1995, pp. 40-56.

- FORD, D., *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, and Networks,* Nueva York: Academic Press, 1990.

- FISHER, A., "The downside of downsizing", *Fortune,* May 23, 1995, pp. 42-52.

- GALBRAITH, J., *Designing Complex Organizations,* Ed. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1973.

  _____ y NATHANSON, D. A., *Strategic implementation: The role of structure and process,* St. Paul: West, 1978.

- GARVIN, D. A., "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, Vol. 57, 1978, pp. 173-84.

- GERMAIN *et al*. "The Effect of Just-in-Time Selling on Organizational Structure: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research,* nº 31, Noviembre 1944, pp. 471-483.

- GLEICK, J., *Chaos: Making a new science,* Heinemann, Londres, 1988.

- GRANDE, I. y ABASCAL, E., *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*, 4ª, Ed. ESIC, 1999.

- GRAY, B.; MATEAR, S; BOSHOFF, C.; MATHESON, P., "Developing a better measure of maket orientation", *European Journal of Marketing,* Vol. 32, No. 9, 1998, pp. 884-903.

- GREYSER, S. A., "Janus and Marketing: The Past, Present, and Prospective Future of Marketing", in *Reflections on the Futures of Marketing,* Donald R. Lehmann and Katherine E. Joxz, eds. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, No. 3-14.

- HAHN, A. R., "The marketing concept: a major change in management thinking?", *Sales Management,* 10 November 1957, pp. 64-75.

- HARRIS, L. C., "Cultural domination: The key to market-oriented culture?", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3/4, 1998, pp. 354-373.

  _____ "Barriers to market orientation: The view from the shopfloor", *Marketing Intelligence & Planning,* Vol. 16, No. 3, 1988, pp. 221-228.

  _____ y PIERCY, N. F., "Market orientation is free: the real cost of becoming market-led", *Management Decision,* Vol. 35, No. 1, 1997, p. 34.

- HIRSCHMAN, E. C., "Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept"*, Journal of Marketing*, Vol. 47, (1983), pp. 45-55.

- HISE, R. T., "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept", *Journal of Marketing,* No. 29, July 1965, pp. 9-12.

- HOLLISTER, J., "Marketing behavior of small and medium firms in The Netherlands" (Delft: RVB), unpublished research report.

- HOOLEY, J. G., LYNCH, J. E. y SHEPHERD, J., "The marketing concept: putting the theory into practice", *European Journal of Marketing,* Vol. 24 No. 9, 1984, pp. 7-23.

- HOUSTON, F., "The Marketing concept - what it is and what it is not", *Journal of Marketing,* April 1986, p. 81.

- HUNG NGAI, J. C. y ELLIS, P., "Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong", *International Marketing Review,* Vol. 15 No. 2, 1998, pp. 119-139.

- HUTT, M. D., y SPEH, T. W., *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets,* 5th, Nueva York: Dryden Press, 1995.

- INKSON, J. H. K. *et al.* "Organizational Context and Structure: An Abbreviated Replication", *Administrative Science Quarterly,* nº 15, 1970, pp. 318-329,

- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K., "Market orientation: Antecendents and consequences", *Journal of Marketing,* Vol. 57, Nº 78-79, Julio 1993, pp. 53-70.

_____ y _____, "Market orientation: Review, refinement and roadmap", *Journal of Marketing-Focused Management,* Vol. 1 No.1, 1996, pp. 119-135.

- JOOLEFY, G. J.; LYNCH, J. E. y SHEPHERD, J., "The marketing concept: putting the theory into practice", *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 9, 1990, pp. 7-23.

- KEITH, R. J., "The Marketing Revolution", *Journal of Marketing*, 24, January 1960, p. 36

- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J., "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing,* Vol. 54, Abril 1990, pp. 53-70.

  _____ y _____"Market orientation: The construct, research propositions, and management implications", *Journal of Marketing,* Vol. 57, July 1993, pp. 53-70.

  _____ , _____ y KUMAR, A., "MARKOR: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research,* Vol. 30, November, 1993, pp. 467-477.

- KIMBERLY, J. R., "Organization Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique and Proposal", *Administrative Science Quarterly,* No. 21, 1976, pp. 571-97.

- KONOPA, L. J. y CALABRO, P. J., en "Adoption of the marketing concept by large northeastern Ohio manufacturers", *Akron Business and Economic Review,* 2 (spring), 1971, p. 9.

- KOTLER, P., *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control*, 2ª en español, Ed. Diana, México, 1974.

_____ , *Dirección de Marketing*, 7ª en español, Prentice Hall, Madrid 1992.

_____ , *Dirección de Marketing*, 8ª en español, Ed. Prentice Hall, Madrid, 1995.

_____ , *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs, NJ: Ed. Prentice-Hall, 1980.

_____ , *Marketing Management,* 7ª, Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.

_____ , *Marketing Management,* 9ª en inglés, Ed. Prentice Hall, New Jersey 1997.

_____ y ZALTMAN, G., "Social Marketing: An approach to planned social change", *Journal of Marketing*, Vol. 36, July 1971, p. 5.

_____ y SINGH, R., en "Marketing Warfare in the 1980s", *Journal of Business Strategy,* Winter 1981, pp. 30-41.

- LADO, N., MAYDEU-OLIVARES, A. y RIVERA, J., "Measuring market orientation in several populations. A structural equations model", *European Journal of Marketing,* Vol. 32, No. 1/2, 1998, pp. 23-39.

- LAMBIN, J. J, *Marketing estratégico,* Ed. McGraw Hill, Madrid, 1995.

_____ , "El Mercado: Orientación Fundamental del Nuevo Marketing", I Congreso Internacional de Marketing, 21 sept. 1999. Madrid, pp. 43-45.

_____ y PETERS, R., "La gestión de Marketing: Análisis", *ICE*, Madrid 1981, pp. 27 y ss.

- LARUE, T.H., *Strategic Management: Text and Cases on Business Policy,* Englewood Cliffs, New Jersey, Ed. Prentice Hall, 1982.

- LAWRENCE, P. R., y LORSCH, J. W., *Organization and environment,* Irwin, Homewood, Illinois, 1967.

- LAZO, H. y CORBIN, A., "The Organization of the Marketing Department", en *Marketing Management and Administrative Action,* STUART J. B., and HARPER, W. B. Jr., eds. Nueva York: McGraw-Hill, 1968, pp. 65-76.

- LEVITT, T., *The marketing mode*, Ed. McGraw Hill, Nueva York, NY, 1969.

- LLONCH, J., "¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?", *Esic Market,* julio-septiembre, 1996, pp. 59-79.

- LIU, H., "Market orientation and firm size: An empirical examination in UK firms", *European Journal of Marketing,* Vol. 29, No. 1, 1995, pp. 57-71.

- LYNCH, J. E., "Only connect: the role of marketing and strategic management in the modern organization", *Journal of Marketing Management,* Vol. 10, No. 6, 1994, pp. 527-542.

_____ , "Marketing and business process re-engineering", *Journal of Marketing Practice: Applied marketing science*, Vol. 1, No. 1, 1995, p. 45-53.

- MARKETING ACTUALIDAD, "Organización comercial de las 19 empresas importantes", nº 125, septiembre 1979.

- McCARTHY, E. J. y PERRAULT, W. D., *Basic Marketing*, 8ª, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1984.

- McDANIEL, S. W. y HISE, R. T., "Have CEOs adopted the marketing concept?", *Journal of Marketing,* Vol. 29, July 1883, pp. 9-12.

- McGEE, L. W. y SPIRO, R. L., "The marketing concept in perspective", *Business Horizons,* Vol. 31 No.3, May/June 1988, pp. 40-45.

- McKITTERICK, J. B., "What is the marketing management concept?", *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, American Marketing Association: Chicago, pp. 71-92.

- McNAMARA, C., "The present status of the marketing concept", *Journal of Marketing,* Jan. 1972, pp. 50-57.

- MINTZBERG, H., *The Structuring of Organizations,* Prentice-Hill, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979.

- MITCHELL, A., "Top brass fall for false economies", *Marketing Week,* September 9, 1994, pp. 1-17.

- MOHR-JACKSON, I, "Conceptualizing total quality orientation*", European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 1, 1996, pp. 13-22.

- MÖLLER, K. y WILSON, D., *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Ed. Kluver, Boston 1995.

- MORGAN, R. E., FOREMAN, S. K., y POH, T. C. C., "Assessing the Status of Marketing in Architectural Service Firms", *Management Decision,* Vol. 32, No. 4., 1994, pp. 36-42.

  _____ y STRONG, C. A., "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European Journal of Marketing,* Vol. 32, No. 11/12, 1998, p. 1051.

- NAVER, J. C. y SLATER, S., "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing,* October 1990 , pp. 22-35.

  _____ , _____, y TIETJE, B., "Creating a market orientation", *Journal of Marketing-Focused Management,* Vol. 2 No. 2, 1998, pp. 241-255.

- NIETO, A. y LLAMAZARES, O., *Marketing Internacional*, 2ª edición, Ed. Pirámide, 1998, Madrid.

- OLSON *et al*. "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing,* nº 59, enero 1995, pp. 48-62.

- PARK, C. W. y ZALTMAN, G., *Marketing management,* Ed. Dryden Press: Chicago, 1987.

- PAYNE, A. F., "Developing a Marketing-oriented Organization", *Business Horizons,* May-June 1988, pp. 46-53.

- PEARSON, A. E., y WILSON, T. W., *Making Your Marketing Organization Work,* Association of National Advertisers, Nueva York, NY, 1967.

- PELHAM, A. M. y WILSON, D. T., "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vo. 24, No.1, 1996, pp. 27-43.

- PETERS, T. J. y WATERMAN R. H., *In search of excelence*, Cambridge, MA: Ed. Harper & Row Publishers, Inc. 1982.

  _____ y AUSTING, N., *A passion for excelence,* Random House Inc., Nueva York, 1985,

- PFEFFER, J., *Organizations and Organization Theory,* Marshfield, MA. Pitman Publishing, 1982.

- PIERCY, N. F., *Marketing Organisation: An Analysis of Information Processing, Power, and Politics.* Londres: George Allen & Unwin, 1985.

  _____, "The role and function of the marketing executive and the marketing department", *Journal of Marketing Management,* Vol. 1 No. 3, 1986, pp. 265-290.

  _____, "Marketing concepts and actions: implementing market-led strategic change", *International Journal of Bank Marketing,* Vol. 7 No. 4, 1989;

  _____, "The role of the marketing department in UK retailing organizations", *International Journal of Retailing,* Vol. 4. No. 2, 1989, pp. 44.65.

  _____, *Marked-led Strategic Change,* Butterworth-Heinemann, 1992, Oxford, U. K.

_____, *Market-led Strategic Change,* Thorsons, Londres, 1991;

_____ *et al.*, "Marketing organisation in the UK financial service industry", *International Journal of Retailing,* Vol. 4. No. 2, 1989, pp. 44-65.

_____ y CRAVENS, D. W., "The Network paradigm and the marketing organization: Developing a new management agenda", *European Journal of Marketing,* Vol. 29, No. 3, 1995, p. 8.

- PORTER, MICHAEL, *Competitive Advantage,* The Free Press: Nueva York, 1985.

- PUGH *et al*. "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly,* 13, 1968, pp. 65-105.

- ROWE, A. J., MASON, R. O., DICKEL, K. E., MANN, R. B. y MOCKLER, R. J., *Strategic Management: A Methodological Approach,* 4ª ed., Ed. Addison Wesley, Reading Massachusetts, 1994.

- RUEKERT, R. W., "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing,* Vol. 9., 1992, pp. 225-245.

- SANTESMASES, M.*, Marketing, Conceptos y Estrategias*, 2ª, Ed. Pirámide, Madrid 1992.

_____, *DYANE: Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados,* Ed. Pirámide, Madrid 1997.

_____, *DYANE: Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados,* Versión 2000, Ed. Pirámide, Madrid 2001.

- SHAPIRO, P. B., "What the hell is market oriented", *Harvard Business Review,* November/December 1988, pp. 119-125.

- SHARP, B., "Marketing orientation more than just customer focus", *International Marketing Review,* Vol. 8, No. 4, 1991.

- SIGUAW, J. y DIAMANTOPOULOS, A., "Measuring market orientation: some evidence on Naver and Slater´s three component scale", *Journal of Strategic Marketing,* Vol. 3. No. 2, 1995, pp. 77-88.

_____, SIMPSON, P. M, y BALEAR, T. L., "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective", *Journal of Marketing,* Vol. 62, July 1998, pp. 99-111.

- SLATER, S. F. y NAVER, J. C., "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing,* Vol. 58, January 1994, pp. 46-55.

- SPILLARD, P. y MORIARTY, M., "The Role Matrix: A Diagnostic Test of Marketing Health", *The European Journal of Marketing,* Vol. 8, No. 7, 1994, pp. 55-76.

- STANTON, W. J., *Fundamentos de Mercadotecnia,* 1ª en español, México, Ed. McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1969.

- TOGENSEN, A. A., "The switch from a sales to a marketing concept", *Marketing Series,* Vol. 96, American Marketing Association Inc., Nueva York, NY, 1956, pp. 26-37.

- THOMPSON, A. A. y STRICKLAND, A. J. III, *Strategic Formulation and Implementation: Task of the General Manager,* 5ª , Ed. Richard D. Irwin, Inc., 1992.

- TULL, D. S.*,* "The Organization of Marketing Activities of American Manufacturers", *Working Paper,* Nº 91-126, 1991.

- TURNER, G. B. y SPENCER, B., "Understanding the marketing concept as organizational culture", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 2, 1997, pp. 110-121.

- VARANDARAJAN, P., *The marketing concept: Perspectives and viewpoints,* Texas A&M University, College Station, TX, 1981.

  _____ , "Marketing´s contribution to Strategy: The View from a Different Looking Glass", *Journal of the Academy of Marketing Science,* No. 20, Fall 1992, pp. 335-43.

- VARELA, J. A., GUTIERREZ, A., y ANTON, C., "La cultura de orientación al mercado y otros antecedentes seleccionados del rendimiento empresarial. Un contraste de metodologías", *Actas X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing,* septiembre 1998, Santander, pp. 135-155.

- VELA, CARMELINA, "La evolución del marketing en el siglo XX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible", *Revista ICADE,* Nº 45, Septiembre-Diciembre, 1998, pp. 129-143.

  _____ y BOCIGAS, OLGA, *Fundamentos de Marketing,* 2ª, Ed. UPCO, Madrid 1996.

- WEBER, M., *The Theory of Social and Economic Organization,* A.H. Henderson and Talcott Parsons, trans. NY: The Free Press, 1947 (publicado con anterioridad en Alemania en 1924).

- WEBSTER, F. E., "Top management´s concerns about marketing issues for the 1980s", *Journal of Marketing,* Vol. 45, Summer 1981, pp. 9-16.

  _____, "Rediscovering the marketing concept", *Business Horizons, 31,* May-June 1988, pp. 29-39.

  _____, *Estrategia de Marketing Industrial,* Ed. Díaz de Santos, 1994 Madrid España*,* Vol. 62, July 1998.

  _____, *Market-Driven Management,* John Wiley & Sons, Inc. NY, 1994; "Está su empresa realmente orientada al mercado", *Expansión (coleccionable "empresa sin fronteras")*, 29 Marzo 1999, pp. 5-6.

- WEITZ, B. A., y ANDERSON, E., "Organizing the Marketing Function", in *Review of Marketing,* B. ENIS and K. ROERING, eds. Chicago: American Marketing Association, 1981, pp. 134-42.

- WORKMAN, J. P. Jr., "Factors Contributing to Marketing´s Limited Role in Product Development in Many High Tech Firms", *Journal of Market-Focused Management,* No. 2 (3), 1998, pp. 257-80.

  _____, HOMBURG, CH. y GRUNER K., "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and

Determinants", *Journal of Marketing,* Vol. 6, Julio 1998, pp. 21-41.

- ZIKMUND, W. G., *Exploring Marketing Research,* The Dryden Press, Forth Worth, TX, 1994.

## DOCUMENTOS PÚBLICOS Y BASES DE DATOS


- EUROSTAT, Oficina Estadística de las Comunidades, Bruselas, Bélgica.
- ICEX: INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR, *Censo Oficial de Exportadores Españoles*, Ed. ICEX, Madrid 1990.
- INE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, "Estructura y Demografía Empresarial a 1 de enero de 1999", datos en http://WWW.ine.es/prensa/np151.htm
- SIC: *STANDARD INDUSTRIAL CODE* clasificación sectorial de EE. UU.
- DUN & BRADSTREET ESPAÑA*, Duns: 50.000 Principales Empresas Españolas*, Vol. 1 y 2, Madrid 1998.

## TESIS DOCTORALES Y MATERIAL INÉDITO


- BARCELÓ, C., "La implantación del marketing en España", Tesis Doctoral, *Universidad de Barcelona,* curso 1984/85, Unesco 531105.

- LADO, N., "Tipos estratégicos: orientación al mercado y resultados económicos", *Universidad Autónoma de Madrid,* Tesis doctoral presentada el curso 1995/96, Unesco 531106.

- LLONCH, J., "La orientación al mercado y sus efectos en los resultados de la empresa", Tesis Doctoral*, Universidad Autónoma de Barcelona,* curso 1992/93. Unesco 531105.

- ORTEGA, E., "La función de marketing en las empresas industriales españolas. Modelo para la determinación de índices provinciales de capacidad adquisitiva para productos industriales", Tesis Doctoral, *Universidad Complutense de Madrid*, curso 1977/78, Unesco 531105.

- PELHAM, A. "Mediating and moderating influences on the relationship between marketing orientation and performance", *Thesis in Business Administration*, The Pennsylvania State University, 1993.

- WRENN, W. B., "Measuring Market Orientation", unpublished PhD dissertation, NW University, IL., 1989.

# EL GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA EMPRESA ESPAÑOLA DE LOS AÑOS 90. SU MEDICIÓN A TRAVÉS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

## TOMO II: ANEXOS

# TOMO II

**ANEXOS:**


*página*

**ANEXO I: FICHA O PROTOCOLO DE RECOGIDA DE DATOS: EL CUESTIONARIO…… 3**

**ANEXO II: LISTADO DE EMPRESAS CON CUYOS ORGANIGRAMAS SE HA TRABAJADO… 13**

**ANEXO III: TABLAS DE DATOS……... 45**

# ANEXO I

# FICHA O PROTOCOLO DE RECOGIDA DE DATOS:

# EL CUESTIONARIO

En este primer anexo se presenta el cuestionario que ha sido la herramienta básica de recogida de información en la investigación de campo de este estudio.

Como se podrá comprobar el cuestionario se subdivide en tres partes principales: La primera se compone de dos preguntas (la 2ª y la 3ª) referentes a las variables determinantes que son las que recogen la información de mayor peso en la determinación del nivel de orientación al mercado en la empresa. La segunda parte, contiene 9 preguntas (de la 3ª a la 12ª) que recogen información sobre 8 variables modificadoras del grado de orientación en la empresa. Finalmente, la tercera parte incluye 8 preguntas que recogen información sobre el perfil demográfico de las empresas objeto del estudio.

Además de estas tres partes principales, el cuestionario contiene otras cuatro preguntas; una inicial de nombre de la empresa (la 1ª), otras dos de cálculo de grado y nivel de orientación al mercado (la 24ª y la 25ª respectivamente) y una referencial de fecha del organigrama en particular (la 26ª).

La pregunta 20ª de sector económico (multirespuesta) cuenta con un nivel de desglose excesivamente alto de 56[385] posibles respuestas, lo cual resulta poco significativo en algunos casos, por lo que se presenta también en agrupaciones de 17 (R17 multirespuesta), de 6 (R6 multirespuesta) y de

---

385 La pregunta 20ª tiene 56 posibles respuestas de acuerdo con la clasificación R56 (rama 56) del INE (Instituto Nacional de Estadística) que clasifica los sectores económicos en 56 diferentes categorías. De la misma manera este Instituto cuenta

6 (R6 respuesta única) en las preguntas (21ª, 22ª y 23ª) respectivamente. Agrupaciones que son generadas a partir de la primera por el programa informático. De todas ellas, la última agrupación resulta la más operativa al ser de respuesta única y concentrar en cada una de sus posibles respuestas un número significativo de casos.

Así mismo, el programa estadístico ha generado, a partir de las variables anteriores, otras dos preguntas (la 27ª y la 28ª) de grupos de pertenencia (*clusters*) y de segmentos AID que son igualmente empleadas en el análisis.

Finalmente, conviene especificar que el trabajo de campo de este estudio ha constado de tres fases. Una primera fase de recogida de datos (organigramas de empresa) para la que se ha contado con la colaboración de los alumnos de la asignatura Fundamentos de Marketing de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas, recogiéndose un total de más de 1200 organigramas durante el periodo 1993-2000. Una segunda fase de "depuración" de la información acumulada anteriormente que podríamos denominar "bruta" y que es necesario seleccionar eliminando los organigramas repetidos a lo largo de los años, así como los erróneos llegándose a una cifra de 610 organigramas válidos. Finalmente una tercera fase de "análisis" de la anterior información usando el cuestionario como herramienta básica. Es aquí donde se ha llevado a cabo el estudio principal y de donde se ha obtenido la información para el análisis estadístico de la misma. A continuación se presenta este cuestionario.

---

con las clasificaciones sectoriales más agrupadas como son la ramas (R17 y R6) que igualmente se emplean en el análisis de este estudio.

# CUESTIONARIO

**Pregunta 1.** Nombre de la compañía

_____

**Pregunta 2.** Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área comercial

□ 1. (1) Simple departamento de ventas o no marketing
□ 2. (2) Desarrollo de ventas y aparición de la figura jefe de marketing
□ 3. (3) Marketing independiente de ventas y al mismo nivel
□ 4. (4) Unión de marketing y ventas bajo marketing, comercial u otro
□ 5. (5) Estructura en base a procesos

**Pregunta 3.** Forma de organización básica del departamento de marketing

□ 1. (1) Estructura lineal o de PYME (incluye no marketing)
□ 2. (2) Organización funcional
□ 3. (3) Organización por productos
□ 4. (4) Organización por territorios/mercados
□ 5. (5) Organización por clientes o mixta

**Pregunta 4**. Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial

□ 1. (-1) Tercer nivel o siguientes
□ 2. ( 0) Segundo nivel
□ 3. (+1) Primer nivel

**Pregunta 5**. Condición de staff o línea del área comercial emplazada a nivel superior

□ 1. (-1) Condición de staff
□ 2. ( 0) Sin definir
□ 3. (+1) Condición de línea

**Pregunta 6**. Relación departamentos de marketing y ventas (sólo si se respondió 3 en P. 2)

□ 1. (-2) Marketing y ventas centralizados para todas UEN
□ 2. (-1) Marketing y ventas en UEN de distribución
□ 3. ( 0) Marketing en UEN y ventas en central / No UEN
□ 4. (+1) Marketing y ventas en UEN funcional y marketing en central (corporativo)
□ 5. (+2) Marketing y ventas en UEN funcional autónoma

**Pregunta 7**. Primer nombre del departamento del área comercial (que no sea staff) de mayor rango

□ 1. (-2) Sin nombre (o nombre no relacionado a continuación)
□ 2. (-1) Departamento o dirección de ventas
□ 3. ( 0) Departamento o dirección de marketing y ventas u otro
□ 4. (+1) Departamento o dirección comercial
□ 5. (+2) Departamento o dirección de marketing

**Pregunta 8.** Número y grado de dispersión de las actividades de marketing

□ 1. (-2) Alto grado de dispersión fuera del departamento de marketing
□ 2. (-1) Medio alto grado de dispersión
□ 3. ( 0) Medio o neutral grado de dispersión
□ 4. (+1) Medio bajo grado de dispersión
□ 5. (+2) Bajo grado de dispersión

**Pregunta 9.** Empresa con sucursal/filial/división-es independientes (UEN)

□ 1. Sí (Pasar a la pregunta 10)
□ 2. No (Pasar a la pregunta 11)

**Pregunta 10.** Grado de descentralización de las actividades de marketing

□ 1. (-2) Bajo grado de descentralización
□ 2. (-1) Medio bajo grado de descentralización
□ 3. ( 0) Medio o neutral grado de descentralización
□ 4. (+1) Medio alto grado de descentralización
□ 5. (+2) Alto grado de descentralización

(Pasar a la pregunta 11)

**Pregunta 11**. Existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado

□ 1. (-2) No, sin especificar/expresar
□ 2. (-1) Sí, en otra función
□ 3. ( 0) Sí, independiente
□ 4. (+1) Sí, a nivel corporativo
□ 5. (+2) Sí, en marketing, comercial o ventas

**Pregunta 12.** Existencia de logística dentro de marketing

□ 1. (-2) No existencia / sin especificar
□ 2. (-1) Sí, en producción
□ 3. ( 0) Sí, independiente / servicio no aplicable
□ 4. (+1) Sí, en otra función
□ 5. (+2) Sí, en marketing, comercial o ventas

**Pregunta 13.** Tamaño de la empresa (sede en España)

□ 1. Pequeña: menos 50 empleados
□ 2. Mediana: entre 50 y 249
□ 3. Grande: entre 250 y 10.000
□ 4. Muy grande: más de 10.000

**Pregunta 14**. Ámbito geográfico de la empresa

□ 1. Empresa local
□ 2. Empresa nacional
□ 3. Empresa internacional

**Pregunta 15**. Domiciliación de la empresa (sede en España)

□ 1. MADRID
□ 2. CATALUÑA
□ 3. PAÍS VASCO
□ 4. GALICIA
□ 5. ANDALUCÍA
□ 6. CANARIAS
□ 7. ARAGÓN
□ 8. VALENCIA
□ 9. BALEARES
□ 10. CASTILLA LEÓN
□ 11. CASTILLA LA MANCHA
□ 12. EXTREMADURA
□ 13. ASTURIAS
□ 14. CANTABRIA
□ 15. NAVARRA
□ 16. RIOJA
□ 17. MURCIA

**Pregunta 16.** Tipo de producto: Industrial y/ o consumo (multirespuesta)

□ 1. Industrial (clientes empresas)
□ 2. Consumo (clientes finales)

**Pregunta 17**. Nacionalidad principal de la empresa

□ 1. Española
□ 2. Extranjera
□ 3. Mixta o sin definir

**Pregunta 18.** Empresa: Privada, pública o regulada

- □ 1. Sector privado
- □ 2. Sector público
- □ 3. Sector regulado

**Pregunta 19.** Central, subsidiaria de comercialización o de producción

- □ 1. Central
- □ 2. Subsidiaria de comercialización
- □ 3. Subsidiaria de producción

**Pregunta 20.** Sector económico/industrial R56 (multirespuesta)

- □ 1. 01 AGRICULTURA, SILVICULTURA Y PESCA
- □ 2. 010 Productos de la agricultura, silvicultura y pesca
- □ 3. 06 PRODUCTOS ENERGÉTICOS
- □ 4. 031 Hulla y aglomerados de hulla
- □ 5. 033 Lignito y briquetas de lignito
- □ 6. 050 Productos de la coquefacción
- □ 7. 071 Petróleo bruto
- □ 8. 073 Productos petrolíferos refinados
- □ 9. 075 Gas natural
- □ 10. 096 Agua, vapor, agua caliente
- □ 11. 097 Energía eléctrica
- □ 12. 098 Gas manufacturado
- □ 13. 110 Combustibles nucleares
- □ 14. 30 PRODUCTOS INDUSTRIALES
- □ 15. 134 Minerales de hierro y productos siderúrgicos
- □ 16. 137 Minerales no férreos; metales no férreos
- □ 17. 151 Cemento, cal y yeso
- □ 18. 153 Vidrio
- □ 19. 155 Tierra cocida; productos cerámicos
- □ 20. 157 Otros minerales derivados no metálicos
- □ 21. 170 Productos químicos y farmacéuticos
- □ 22. 190 Productos metálicos
- □ 23. 210 Máquinas agrícolas e industriales
- □ 24. 230 Máquinas de oficina, y tratamiento información / software
- □ 25. 250 Material eléctrico
- □ 26. 270 Vehículos automóviles y motores
- □ 27. 290 Otros medios de transporte
- □ 28. 310 Carnes y conservas
- □ 29. 330 Leche y productos lácteos
- □ 30. 350 Otros alimentos
- □ 31. 370 Bebidas
- □ 32. 390 Tabacos
- □ 33. 410 Productos textiles; vestidos
- □ 34. 430 Cuero, artículos en piel y cuero, calzado
- □ 35. 450 Madera y muebles de madera
- □ 36. 471 Pastas de papel, impresión

**Pregunta 20.** Sector económico/industrial R56 (multirespuesta) (continuación)…

- 37. 473 Artículos de papel, impresión
- 38. 490 Productos de caucho y plástico
- 39. 510 Productos de otras industrias manufactureras
- 40. 53 CONSTRUCCIÓN
- 41. 530 Construcción
- 42. 68 SERVICIOS DESTINADOS A LA VENTA
- 43. 550 Recuperación y reparación
- 44. 570 Comercio
- 45. 590 Restaurantes y alojamientos
- 46. 611 Ferrocarriles
- 47. 613 Transporte carretera, oleo-gasoductos
- 48. 631 Transporte marítimo y cabotaje.
- 49. 633 Transporte aéreo
- 50. 650 Servicios anexos a los transportes
- 51. 670 Comunicaciones
- 52. 690 Crédito y seguros
- 53. 710 Servicios prestados a las empresas
- 54. 730 Alquiler inmobiliario
- 55. 750 Investigación y enseñanza destinada a la venta
- 56. 770 Sanidad destinada a la venta
- 57. 790 Servicios destinados a la venta
- 58. 86 SERVICIOS NO DESTINADOS A LA VENTA
- 59. 810 Servicios generales de las AA.PP.
- 60. 850 Investigación y enseñanza no destinada a la venta
- 61. 890 Sanidad no destinada a la venta
- 62. 930 Servicios no destinados a la venta

**Pregunta 21.** Sector económico/industrial R17 (multirespuesta)

- 1. Agricultura, silvicultura y pesca
- 2. Productos energéticos
- 3. Férreos y no férreos
- 4. Industriales no metálicos
- 5. Productos químicos
- 6. Metálicos y eléctricos
- 7. Material de transporte
- 8. Alimentación y tabaco
- 9. Textil y calzado
- 10. Papel e impresión
- 11. Industrias diversas
- 12. Construcción
- 13. Recuperación y reparación
- 14. Transportes y comunicaciones
- 15. Crédito y seguros
- 16. Otros servicios a la venta
- 17. Servicios no destinados a la venta

**Pregunta 22.** Sector económico/industrial R6 (multirespuesta)

□ 1. Agricultura, silvicultura y pesca
□ 2. Productos energéticos
□ 3. Productos industriales
□ 4. Construcción
□ 5. Servicios destinados a la venta
□ 6. Servicios no destinados a la venta

**Pregunta 23.** Sector económico/industrial R6

□ 1. Agricultura, silvicultura y pesca
□ 2. Productos energéticos
□ 3. Productos industriales
□ 4. Construcción
□ 5. Servicios destinados a la venta
□ 6. Servicios no destinados a la venta

**Pregunta 24.** Grado de orientación al mercado: Valor grado

[_____]

**Pregunta 25.** Grado de orientación al mercado: Escala nivel

□ 1. BAJA OALM (ORientación AL Mercado)
□ 2. MEDIA BAJA OALM
□ 3. MEDIA OALM
□ 4. MEDIA ALTA OALM
□ 5. ALTA OALM

**Pregunta 26**. Fecha (último organigrama)

□ 1. 1993
□ 2. 1994
□ 3. 1995
□ 4. 1996
□ 5. 1997
□ 6. 1998
□ 7. 1999
□ 8. 2000

**Pregunta 27.** Grupos de pertenencia

□ 1. Grupo 1
□ 2. Grupo 2
□ 3. Grupo 3
□ 4. Grupo 4
□ 5. Grupo 5
□ 6. Grupo 6

**Pregunta 28.** Segmentos AID (*Automatic Interaction Detection*)

- □ 1. Segmento 1
- □ 2. Segmento 2
- □ 3. Segmento 3
- □ 4. Segmento 4
- □ 5. Segmento 5
- □ 6. Segmento 6
- □ 7. Segmento 7

# ANEXO II

## LISTADO DE EMPRESAS CON CUYOS ORGANIGRAMAS SE HA TRABAJADO

# COMPAÑÍAS

1. 3M España
2. A B Consulting, S.A.
3. A.C. Nielsen
4. ABB Trafo, S.A.
5. ABC
6. ACOR
7. AENA
8. AF Steel Case Strafor
9. AGF Unión-Fénix
10. AMR
11. APG Ibérica
12. AVE
13. Abbott Laboratories
14. Abelló Farmacia, S.L.
15. Abengoa, S.A.
16. Aceitunera Alcoyana S.A.
17. Acerinox, S.A.

18. Advance Digital Line, S.A.
19. Aegón Seguros, S.A.
20. Aesa (Astano)
21. Aesa (Astilleros Españoles)
22. Aesa (Barreras)
23. Agra, S.A.
24. Agromaquinaria Alicante, S.A.
25. Agroseguro, S.A.
26. Ahemón, S.A.
27. Aiesec
28. Airtel
29. Alcalá Farma
30. Alcatel
31. Alcazar y Asociados
32. Aldeasa
33. Alimentación Combarro
34. Alitalia
35. Almacenes Sarti, S.L.
36. Almacén Autoservicio G-2, S.A.
37. Altalesa, S.L.
38. Alyco S.A.

39. Amadeus Marketing S.A.
40. American Express
41. Anaya
42. Anaya Dirección de Educación
43. Anaya Interactiva, S.A.
44. Angloespañola de Distribución
45. Antena 3 TV
46. Antolín Irausa
47. Apple Computer Inc.
48. Aranda
49. Arbis, S.L.
50. Arcalia Corp. Gest. e Invers.
51. Arfgraf, S.A.
52. Argentaria
53. Argón S.A.
54. Arias
55. Aries, S.A.
56. Arlita, S.A.
57. Artafil
58. Arthur Andersen y Cia.
59. Asland, CYMSA

60. Asland, S.A.
61. Assicurazioni Generali, S.P.A.
62. Astander, S.A.
63. Astican (Astill. de Canarias)
64. Atesa
65. Atlas Copco, S.A. Española
66. Atlético de Madrid, S.A.D.
67. Audibest, S.L.
68. Autoflor, S.A.
69. Aviación deportiva
70. Avon España
71. Ayuntamiento Madrid S. Social
72. Aznar, S.A. (Marie Claire)
73. Azucarera Española
74. Azulejera Alcoyense, S.A.
75. B.P. Oil
76. B.P. Solar España
77. BBVA
78. BDF-Nivea
79. BEX
80. BMW

81. BNP España, S.A.
82. BSCH
83. BSN Vidrio España
84. Babcock Wilcox Española, S.A.
85. Bacardi, S.A.
86. Balay y Siemens España
87. Banca March
88. Banca de Cataluña
89. Bancard4
90. Banco Banif
91. Banco Bilbao Vizcaya
92. Banco Central Hispano
93. Banco Natwest
94. Banco Popular Español
95. Banco Santander
96. Banco Zaragozano
97. Banco de Alicante
98. Banco de Andalucía
99. Banco de Castilla
100. Banco de Comercio
101. Banco de Comercio e Industria

102. Banco de Galicia

103. Banco de Vasconia

104. Banesto

105. Banpyme

106. Barclays Bank, S.A.

107. Barpimo, S.A.

108. Bat España, S.A.

109. Bausch & Lomb Spain

110. Baxter Internacional Inc.

111. Bebidas Alcohólicas, S.A.

112. Bellota Herramientas, S.A.

113. Bernard Krief

114. Bla Bla & Company

115. Blandy

116. Boar

117. Bodegas Age, S.A.

118. Bodegas Félix Solís, S.A.

119. Bodegas Riojanas, S.A.

120. Boots Pharmaceuticals, S.A.

121. Bristol Myers Squibb, S.A.

122. British Council School

123. Burger King

124. Burmasa, S.A.

125. CAM

126. CEE Idiomas

127. CGI Informática

128. CHL-Lacta, S.L.

129. CRISA: Computadoras Redes ...

130. CSI Corporación Siderúrgica

131. Cadbury Dulciora

132. Cadena Cope

133. Cadena Ser

134. Caixa Galicia

135. Caixa Vigo

136. Caja Ahorros de Canarias

137. Caja Asturias

138. Caja Baleares “Sa Nostra”

139. Caja Burgos

140. Caja Castilla la Mancha

141. Caja Círculo Católico Burgos

142. Caja España

143. Caja Madrid

144. Caja Postal

145. Caja Rural

146. Caja Segovia

147. Caja Sur

148. Caja de A. Provincial Córdoba

149. Caja de Ahorros de Badajoz

150. Caja de Extremadura

151. Caja de Ahorros de Avila

152. Caldor Ibérica

153. Calvo, S.A.

154. Campofrío

155. Campsa

156. Canal Plus España

157. Carlin

158. Carpidea, S.A.

159. Carrefour (Promotores)

160. Carrier

161. Cartogal, S.A.

162. Cartonajes Internacionales, S.A.

163. Casbega, S.A.

164. Caser, S.A.

165. Caserío Vigón, S.A.

166. Casino Gran Madrid

167. Cat España

168. Cazman

169. Cemursa

170. Cencla

171. Central Hispano Gestión

172. Central Lechera Vallisoletana

173. Centrisa

174. Cepsa

175. Cepsa Elf Gas

176. Cersa

177. Cetursa Sierra Nevada

178. Checkpoint Spain

179. Chicco España

180. Chupa Chus, S.A.

181. Cia. Servicios Soc. S. Ignacio

182. Circuito Español de Cine

183. Circus Marketing Comun., S.A.

184. Citibank España y Portugal

185. Citroën Hispania

186. Claudio, S.A. (Supermercados)

187. Clesa, S.A.

188. Club Atlético de Madrid

189. Clínica “La Asunción”

190. Clínica Dental Cosdén

191. Clínica Parque, S.A.

192. Clínica Virgen del Pilar

193. Coca-Cola Ibérica

194. Codesa

195. Cofaran

196. Cofor, S.A.

197. Cointra

198. Colegio Huérfanos Ferroviarios

199. Colegio Mayor Alcalá

200. Colgate Palmolive

201. Colorífico Cerámico Bonet

202. Comercial Combalia Sagrera

203. Comercial Domecq, S.A.

204. Comercializadora Aire Acond.

205. Compaq Spain, S.A.

206. Comparex España

207. Computer Arts & Development

208. Comusa

209. Conagra/Saprogal, S.A.

210. Confecciones García Chico

211. Construcciones Aeronáuticas, S.A.

212. Construcciones Navales Bazán

213. Consuerco, S.L.

214. Consultores Ingeniería Instalaciones

215. Continente

216. Coors Brewing Company

217. Coosur

218. Corema, S.A.L.

219. Coren, S.L.

220. Corlider

221. Cortefiel (Grupo)

222. Cosmética Selecta, S.A.

223. Covadonga, S.A.

224. Cristalería Española, S.A.

225. Crown Cork Ibérica

226. Cruzcampo (Grupo)

227. Crédito Balear

228. Cuadrelec, S.A.

229. Cubiertas y MZOV

230. Cupire-Padesa, S.A.

231. Cuétara, S.A.

232. Cyanamid Ibérica

233. DBK España, S.A.

234. DHL Internacional España

235. DRO, S.A.

236. Danka, S.A.

237. Deico

238. Descuento Diario, S.A.

239. Diario 16 Málaga

240. Diario As

241. Diario de Andalucía

242. Diario de Córdoba

243. Diego Zamora, S.A.

244. Digital España

245. Ditamesa

246. Domecq, S.A.

247. Don Algodón

248. Dorna Motor

249. Doña Jimena

250. Dragados y Construcciones

251. Drager Hispania, S.A.

252. Dulces San Enrique

253. Duracolor, S.A.

254. ECCO TT

255. EI Detesa

256. EI System

257. ENSA: Estampaciones Noroeste

258. ENSB: Empresa Nacional Santa Bárbara

259. ENUSA: Empresa Nacional Uranio

260. ESN: Escuela Superior Negocio

261. EURES: Restauración Colectiv.

262. Ebro

263. Ecisa

264. Editorial Centro de Estudios Areces

265. Edy Presa

266. Efen España, S.A.

267. Ejército del Aire

268. El Aguila

269. El Corte Inglés

270. El País

271. Electrolux España

272. Elida Gibbs, S.A.

273. Elmur, S.A.

274. Elsan, S.A.

275. Elviaseg, S.A.

276. Enagas, S.A.

277. Ence Empresa Nacional de Celulosas

278. Endesa

279. Enosa (Grupo Indra)

280. Erbe Software, S.A.

281. Ericson España

282. Esprit Telecom España, S.A.

283. Estée Lauder

284. Estratel (Grupo Telefónica)

285. Estudios grabac. Factor Q.S.L.

286. Europcar IB, S.A.

287. Exact Sofware

288. F.S.L. (Cursos de Idiomas)

289. FCC: Fomento de Construcciones y Contratas

290. FLEX: Fábricas Lucía Antonio

291. FNMT: Fábrica Nacional de Moneda y Timbre

292. Ferodo Necto, S.A.

293. Ferrovial

294. Fiat Auto España, S.A.

295. Fibanc Inversores

296. Finanzia Servicios Financieros

297. Fiseat, S.A.

298. Fontaneda

299. Ford España, S.A.

300. Foster Wheeler Energía, S.A.

301. Francisco Gil, S.A.

302. Fraternidad Mupresa

303. Freixenet

304. Frío Isleño, S.A.

305. Fujitsu Sorbus, S.A.

306. Fujitsu-ICL España

307. G y I España Ediciones, S.L.

308. G.D.M. (Gerencia de Medios)

309. GEC Alsthom (Locomotoras)

310. GEFCO España, S.A.

311. Galletas Tejedor, S.A.

312. Garavilla, S.A.

313. García Carrión, S.A.

314. Gas Natural, S.A.

315. Gas de Asturias, S.A.

316. General Motors España, S.A.

317. Genus Publicidad, S.L.

318. Gescodisa

319. Geónica, S.A.

320. Gillette España

321. Gimnasio Palestra

322. Glaxo Welcome

323. González Byass, S.A.

324. Gres La Sagra, S.L.

325. Grupo Barceló

326. Grupo Banco Atlántico

327. Grupo CL

328. Grupo de Mecánica de Vuelo

329. Grupos Diferenciales, S.A.

330. Hachette Prensa España

331. Halcón Foods, S.A.

332. Halcón Viajes

333. Hay Group Consulting

334. Hefraga (Herm. Farm. Gran.)

335. Heinz Ibérica

336. Helios (Dulces y Cons. S.A.)

337. Helkel Ibérica, S.A.

338. Hespería de Alimentación, S.A.

339. Hewlett Packard Española, S.A.

340. Hilti Española, S.A.

341. Hiperpost, S.A.

342. Hispamer Banco Financiero S.A.

343. Hispanagar, S.A.

344. Hola, S.A.

345. Hospital Parapléjicos Toledo

346. Hotel Arco de San Juan

347. Hotel Cuzco

348. Hullera Vasco-Leonesa

349. Hutchinson Industrias Caucho

350. IBM España

351. ICADE-UPCO

352. ICI-Zeltia,S.A.

353. ICS (Grupo Dassault AT)

354. IDMA: Ideas de MKG en Acción

355. IFEMA

356. IFIDESA Aristegui

357. IKEA AB España

358. IKEA Centro de Badalona

359. IMECRISA, S.A.

360. INDECSA Research International S.A.

361. ING Lease España E.F.C. S.A.

362. INTA: Inst. Nac. Tec. Aer. ET

363. IVC: Venture Consultants, S.A.

364. IVECO-Pegaso, S.A.

365. Iberagentes Activos S.A. a.v.

366. Ibercaja

367. Iberdrola, S.A.

368. Iberia Líneas Aéreas de España

369. Iberinco (Iberdrola Ing. Cons.)

370. Iberlift, S.A.

371. Indra, S.A.

372. Industrias Cima, S.A.

373. Inespal (División Comunes)

374. Initec

375. Inmobiliaria del Sur, S.A.

376. Intedisa

377. Intercaser (Grupo Skandia)

378. Interdeco

379. Intramesa

380. Itaca, S.A.

381. Izasa

382. JPS: Juntos Para Jugar

383. Joanmi, S.A.

384. John Deere Ibérica, S.A.

385. Johnson´s Wax

386. Jolca, S.A.

387. Jomisa Inversiones, S.L.

388. Justo Román

389. KAEFER Aislamientos, S.A.

390. KPMG Peat Marwick

391. Kelme

392. Kodak, S.A. España

393. Krafft, S.A.

394. L'Oreal España

395. LG Electronics España

396. La Bella Easo

397. La Caixa

398. La Cocinera

399. La Equitativa

400. La Española Alimentaria Alcoy.

401. La Estrella

402. La Estrella-Generali

403. La Ibense Bornay, S.L.

404. La Oca

405. La Unión Alcoyana, S.A.

406. La Voz de Galicia

407. Labauto

408. Laboratorios Andrómaco

409. Laboratorios Autex

410. Laboratorios Ovejero, S.A.

411. Laboratorios Veterinarios, SA

412. Larpress, S.A.

413. Las FAS: Fuerzas Armadas

414. Leche Pascual, S.A.

415. Leroy Merlin

416. Lever España

417. Leyma

418. Lilly España, S.A.

419. Lintas, S.A.

420. Liwe Española, S.A.

421. Luis Caballero, S.A.

422. Lácteas García-Baquero, S.A.

423. MB Juegos España

424. MBI Vigilancia, S.A.

425. MEFF Sociedad Holding

426. Maersk España, S.A.

427. Mahou

428. Manterol, S.A.

429. Mapfre Industrial

430. Mapfre Sistema Mutualidad

431. Mapfre Vida

432. Marks & Spencer

433. Martínez Bujanda, S.A.

434. Masa, S.A. (Mant. y Mont. Ind)

435. Massimo Dutti

436. Matutano, S.A.

437. Media Planning, S.A.

438. Media on Line

439. Medtronic Ibérica

440. Memorex Telex

441. Mercado Centr. Abastos (S.F.)

442. Mercedes Benz España Turismos

443. Mercedes Benz España Veh. Ind.

444. Metro de Madrid, S.A.

445. Michelin España

446. Microsoft, SRL

447. Micuna

448. Miniparques Infantiles, S.L.

449. Monitor Co.

450. Moulinex España

451. Move S.L.

452. Multiasistencia

453. Multicanal TPS

454. Móstoles Industrial (Forlady)

455. NCR España

456. Nanta, S.A.

457. Navidul (Grupo)

458. Naviera del Odiel

459. Neisa

460. Nestle

461. Nextel

462. Norcontrol (Fenosa)

463. Novo Nordisk Pharma

464. Nórdica Seguros

465. Obrascón

466. Ocaso, S.A.

467. Ociomedia

468. Oligra, S.A.

469. Olsy (Olivetti Solutions)

470. Once

471. Optica Clínica

472. Oracle

473. Oscar Mayer

474. PQS: Prod. Quím. Sevillanos

475. PR Larios

476. Paconsa

477. Panrico, S.A.

478. Papelería Udalar

479. Pepsico España, S.A.

480. Pepsico Restaurants International

481. Pescanova

482. Petrogal España, S.A.

483. Peugeot-Citroën (Vigo)

484. Peugeot-Citroën España

485. Philip Morris Spain

486. Philips Ibérica de Consumo

487. Philips Telecomunicaciones

488. Photo-Plastic

489. Piaggio España

490. Pilas Secas Tudor, S.A.

491. Pinturas Proa, S.A.

492. Playtex España

493. Polar Mucatex, S.L.

494. Praxair España

495. Previasa, S.A.

496. Prisa (El País)

497. Procosur, S.A.

498. Procter & Gamble España

499. Prosegur, S.A.

500. Protecsa

501. Publicis FCB/ARGE

502. Publiespaña (Grupo Finivest)

503. Publinova, S.A.

504. Puerto Bahía de Algeciras

505. Q&A Grupo de Comunicación

506. Queserías Zamora, S.A.

507. R.J. Reynolds

508. REE: Red Eléctrica Española

509. RTVE (TVE)

510. Radio Red 1

511. Radiotrónica

512. Ram Lactaria Española

513. Real Madrid, C.F.

514. Recoletos Compañía Editorial

515. Renault Comercial España

516. Renault Vehículos Industriales

517. Renfe

518. Renfe U.N. Patrimonio

519. Repsol Butano

520. Repsol Química, S.A.

521. Repsol-YPF

522. Retevisión, S.A.

523. Reuters Ibéria

524. Revilla (Unilever)

525. Riego, S.A.

526. Robert Bosch España, S.A.

527. Rodilla

528. Rolex de España, S.A.

529. Roussel Ibérica, S.A.

530. Royal & Sunalliance

531. Saab-Porche España

532. Samoa Industrial, S.A.

533. Sampamur

534. San Miguel, S.A.

535. Sandoz España

536. Saneamientos Avila,S.A.

537. Sanitas, S.A.

538. Santa Lucía

539. Saprogal, S.A.

540. Scania Spania, S.A.

541. Schindler, S.A.

542. Schweppes, S.A.

543. Seagram

544. Seat, S.A.

545. Sega

546. Sener, S.A.

547. Sercar, S.L.

548. Sereland, S.A.

549. Sevillana de Electricidad

550. Siemens España

551. Siro (Grupo)

552. Sistemas Aire Acondicionado

553. Smithkline Beecham

554. Sociedad Cooperativa Andaluza “San Francisco”

555. Sodexho Pass

556. Sol Meliá

557. Sony Music España

558. Spanair

559. T.N.T. Express Delegación Toledo

560. T.N.T. Express Worlwide Spain

561. Tabacalera, S.A.

562. Tarkett-Sommer, S.A.

563. Tavex (Grupo)

564. Tecnaton, S.A.

565. Telecinco

566. Telefónica (Grupo)

567. Telefónica España

568. Telefónica Móviles

569. Telehogar

570. Termat, S.A.

571. Terry, S.A.

572. Thyssen Ibérica, S.A.

573. Tioxide Europe, S.A.

574. Torres Hermanos y Sucesores, S.A.

575. Torunsa

576. Toyota España

577. Transmediterránea

578. Transportes la Guipuzcoana

579. Tubacex

580. Tussam: Transportes Urbanos de Sevilla

581. UBF

582. UPS( United Parcel Service)

583. Ubisa (Industrias del Ubierna)

584. Ufesa (Unión de Fabricantes de Electrodomésticos S.A.)

585. Ultracongelados Virto, S.A.

586. Unesa, S.A.

587. Unicasa

588. Unicasa (Puleva)

589. Unicef (Comité Español)

590. Unipapel, S.A.

591. Universidad de Granada

592. Unión Cervecera, S.A.

593. Unión Fenosa

594. Uralita

595. Urbanizadora Aguadulce, S.A.

596. Utisan

597. Valencia de Cable, S.A.

598. Valeo

599. Vallausa (Vallecana de Automoción)

600. Vega Sicilia (Bodegas)

601. Vensy España, S.A.

602. Vías y Construcciones, S.A.

603. Vichy Catalán

604. Viscofán

605. Volvo España

606. Vía Digital

607. Wilkinson Sword

608. Winterthur

609. Yoplait (Sodiber, S.A.)

610. Zardoya Otis

# ANEXO III

# TABLAS DE DATOS

En este Anexo se recoge la información resultado del análisis estadístico de los datos obtenidos a través del estudio de campo de este trabajo que no se incluye en la parte principal (tomo I).

Esta información comprende diversos análisis estadísticos comúnmente empleados en este tipo de investigaciones y que tienen por objetivo la obtención del nivel de orientación al mercado de las empresas españolas de finales de siglo así como su perfil, tanto organizativo como demográfico, asociado. Así en esta línea de actuación se han realizado distintos tipos de estudios entre los que se han de destacar: una tabulación simple, un análisis *cluster* de interdependencias, una tabulación de valores medios, varias tabulaciones cruzadas, dos análisis de dependencias; un ACM (análisis de clasificación múltiple) y un AID (*Automatic Interaction Detection*). Finalmente, se presentan las estadísticas básicas de las variables organizativas analizadas.

En la presentación de estos datos se ha seguido el orden lógico de análisis llevado a cabo en el estudio, tal y como se ha descrito en el párrafo anterior, mostrando tablas de resultados y sus gráficos correspondientes conjuntamente cuando así resultaba más claro para el análisis. También, se ha tratado de presentar tanto a tablas como a gráficos verticalmente en las páginas y con un mismo formato para hacer más fácil su consulta.

A continuación se presenta el índice de figuras y tablas resultado de los distintos análisis llevados a cabo en este estudio.

*Índice:* *página*

1º TABULACIÓN SIMPLE……. 55

1ª. VARIABLES ORGANIZATIVAS…..……55

2ª. FACTORES DE CLASIFICACIÓN……....61

3ª. TABLA RESUMEN……...…..……77

2º ANÁLISIS DE GRUPOS (CLUSTER)……. 79

3º TABULACIÓN CRUZADA……. 82

1ª. GRUPOS DE PERTENENCIA CON FACTORES…….82

4º TABLAS RESUMEN DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO EN FUNCIÓN DE LOS GRUPOS DE PERTENENCIA Y EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.. 88

5º ANÁLISIS DE CLASIFICACIÓN MÚLTIPLE…… 93

1ª. DE OALM CON VARIABLES ORGANIZATIVAS……..94

2ª. DE OALM CON FACTORES DEL ENTORNO…… 97

6º ANÁLISIS AID……. 101

7º ESTADÍSTICAS BÁSICAS……..….. 104

# ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

# DEL ANEXO III

***Figuras:*** *página*


Figura 1a. Empresa con sucursal/ filial/ división-es independientes (UEN)…….. 59

Figura 2a. Tamaño de la empresa……...……... 61

Figura 3a. Ámbito geográfico de la empresa …… 62

Figura 4a. Domiciliación de la empresa (sede en España)..…….. 63

Figura 5a. Tipo de producto: Industrial y/o consumo (mulitirespuesta)……... 64

Figura 6a. Nacionalidad principal de la empresa …….. 65

Figura 7a. Empresa: Privada, pública o regulada ……..... 66

Figura 8a. Central, subsidiaria de comercialización o de producción…… 67

Figura 9a. Sector económico/industrial R17 (multirespuesta)….. 71

Figura 10a. Sector económico/industrial R6 (multirespuesta)…… 72

Figura 11a. Grado de orientación al mercado: Escala nivel…… 73

Figura 12a. Fecha (último organigrama)……. 74

Figura 13a. Grupos de pertenencia…….. 75

Figura 14a. Segmentos obtenidos en el análisis AID…….. 76

Figura 15a. Relación grupos de pertenencia (clusters) con tamaño de la empresa……..….. 82


*Figuras (continuación):* *página*

Figura 16a. Relación grupos de pertenencia (clusters) con ámbito geográfico……. 83

Figura 17a. Relación grupos de pertenencia (clusters) con nacionalidad de la empresa……... 84

Figura 18a. Relación de grupos de pertenencia (clusters) y naturaleza de la empresa……... 85

Figura 19a. Relación de grupos de pertenencia (clusters) y carácter central/subsidiaria……... 86

Figura 20a. Relación de grupos de pertenencia (clusters) con nivel de orientación al Mercado…….. 87

***Tablas:*** *página*

Tabla 1a. Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área comercial ……...……. 55

Tabla 2a. Forma de organización básica del departamento de marketing ……..……..…….. 55

Tabla 3a. Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial ……...…..…… 56

Tabla 4a. Condición de staff o línea del área comercial emplazada a nivel superior…….…… 56

Tabla 5a. Relación departamentos de marketing y ventas (si se respondió 3 en P. 2)…… 57

Tabla 6a. Primer nombre del departamento del área comercial (no staff) de mayor rango ……..…… 57

Tabla 7a. Número y grado de dispersión de las actividades de marketing …….……...……... 58

Tabla 8a. Grado de descentralización de las actividades de marketing ……..……. 58

Tabla 9a. Empresa con sucursal/filial/división-es independientes (UEN)…….……..……... 59

Tabla 10a. Existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado ……... 60

*Tablas (continuación):* *página*

Tabla 11a. Existencia de logística dentro de marketing ……..…… 60

Tabla 12a. Sector económico/industrial R56 (multirespuesta)..…... 68

Tabla 13a. Sector económico/industrial R17 (multirespuesta)…..... 70

Tabla 14a. Sector económico/industrial R6 (multirespuesta) ……. 72

Tabla 15a. Grado de orientación al mercado: Escala nivel ……..... 73

Tabla 16a. Fecha (último organigrama)…….. 74

Tabla 17a. Grupos de pertenencia ….……. 75

Tabla 18a. Segmentos obtenidos en el análisis AID ……... 76

Tabla 19a. Resumen de los resultados de la tabulación simple de las variables organizativas ….……..……... 78

Tabla 20a. Resumen del análisis cuantitativo en función de los grupos de pertenencia …….…….. 91

Tabla 21a. Resumen del análisis en función del nivel de orientación al mercado …….……. 92

Tabla 22a. Tabla resumen ACM de grado de OALM/variables organizativas …….……. 93

Tabla 23a. Tabla de análisis detallado ACM de las variables explicativas organizativas …..…….……..…….. 94

Tabla 24a. Tabla resumen ACM de grado de OALM/variables del entorno …….…….……. 97

*Tablas (continuación):* *página*

Tabla 25a. Tabla de análisis detallado ACM de las variables explicativas factores del entorno…..……..…… 98

Tabla 26a. Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área comercial…….……... 104

Tabla 27a. Forma de organización básica del departamento de marketing…… 104

Tabla 28a. Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial.……..…….……... 105

Tabla 29a. Condición de staff o línea del área comercial emplazada a nivel superior…..…….…... 105

Tabla 30a. Primer nombre del departamento del área comercial(no staff) de mayor rango……...……... 106

Tabla 31a. Primer nombre del departamento del área comercial (no staff) de mayor rango……... 106

Tabla 32a. Número y grado de dispersión de las actividades de marketing…….……... 107

Tabla 33a. Empresa con sucursal/filial/división-es independientes (UEN)……..…… 107

Tabla 34a. Grado de descentralización de las actividades de marketing…… 108

Tabla 35a. Existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado……..... 108

*Tablas (continuación):* *página*

Tabla 36a. Existencia de logística dentro de marketing…….... 109

Tabla 37a. Grado de orientación al mercado: Valor grado…….. 109

# TABULACIÓN SIMPLE

## VARIABLES ORGANIZATIVAS

**Tabla 1a**

**Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área comercial**

| | Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|---|
| 1. | (1) | Simple departamento de vtas. o no marketing | 127 | 20,82 |
| 2. | (2) | Desarrollo de vtas. y aparición del jefe de MKG. | 77 | 12,62 |
| 3. | (3) | Marketing independiente de vtas. | 201 | 32,95 |
| 4. | (4) | Unión de marketing y ventas bajo MKG., o comer. | 203 | 33,28 |
| 5. | (5) | Estructura en base a procesos | 2 | 0,33 |
| | | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

**Tabla 2a**

**Forma de organización básica del departamento de marketing**

| | Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|---|
| 1. | (1) | Estructura lineal o de PYME o no marketing | 147 | 24,10 |
| 2. | (2) | Organización funcional | 208 | 34,10 |
| 3. | (3) | Organización por productos | 157 | 25,74 |
| 4. | (4) | Organización por territorios/me | 52 | 8,52 |
| 5. | (5) | Organización por clientes o mixta | 46 | 7,54 |
| | | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

**Tabla 3a**

**Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial**

| Valor | | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|---|
| 1. | (-1) | Tercer nivel o siguientes | 51 | 8,36 |
| 2. | ( 0) | Segundo nivel | 155 | 25,41 |
| 3. | (+1) | Primer nivel | 404 | 66,23 |
| | | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

**Tabla 4a**

**Condición de staff o línea del área comercial emplazada a nivel superior**

| Valor | | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|---|
| 1. | (-1) | Condición de staff | 87 | 14,26 |
| 2. | ( 0) | Sin definir | 34 | 5,57 |
| 3. | (+1) | Condición de línea | 489 | 80,16 |
| | | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

**Tabla 5a**

**Relación departamentos de marketing y ventas (si se respondió 3 en P. 2)**

| Valor | | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|---|
| 1. | (-2) | Marketing y ventas centralizados para todas UEN | 5 | 2,50 |
| 2 | (-1) | Marketing y ventas en UEN de distribución | 20 | 10,00 |
| 3. | ( 0) | Marketing en UEN y ventas en central/No UEN | 48 | 24,00 |
| 4. | (+1) | Marketing y ventas en UEN y MKG central | 72 | 36,00 |
| 5. | (+2) | Marketing y ventas en UEN funcional autónoma | 55 | 27,50 |
| | | Total frecuencias | 200 | 100,00 |

**Tabla 6a**

**Primer nombre del departamento del área comercial (no staff) de mayor rango**

| Valor | | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|---|
| 1. | (-2) | Sin nombre (o nombre no relacionado a continuac.) | 90 | 14,75 |
| 2. | (-1) | Departamento o dirección de ventas | 29 | 4,75 |
| 3. | ( 0) | Departamento o dirección de marketing y ventas | 56 | 9,18 |
| 4. | (+1) | Departamento o dirección comercial | 212 | 34,75 |
| 5. | (+2) | Departamento o dirección de marketing | 223 | 36,56 |
| | | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

**Tabla 7a**

**Número y grado de dispersión de las actividades de marketing**

| Valor | | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|---|
| 1. | (-2) | Alto grado de dispersión fuera depto. de MKG. | 14 | 2,30 |
| 2. | (-1) | Medio alto grado de dispersión | 84 | 13,77 |
| 3. | ( 0) | Medio o neutral grado de dispersión | 206 | 33,77 |
| 4. | (+1) | Medio bajo grado de dispersión | 212 | 34,75 |
| 5. | (+2) | Bajo grado de dispersión | 94 | 15,41 |
| | | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

**Tabla 8a**

**Grado de descentralización de las actividades de marketing**

| Valor | | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|---|
| 1. | (-2) | Bajo grado de descentralización | 1 | 0,93 |
| 2. | (-1) | Medio bajo grado de descentralización | 12 | 11,21 |
| 3. | ( 0) | Medio o neutral grado de descentralización | 44 | 41,12 |
| 4. | (+1) | Medio alto grado de descentralización | 29 | 27,10 |
| 5. | (+2) | Alto grado de descentralización | 21 | 19,63 |
| | | Total frecuencias | 107 | 100,00 |

**Tabla 9a**

**Empresa con sucursal/filial/división-es independientes (UEN)**

| Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|
| 1. | Sí | 107 | 17,54 |
| 2. | No | 503 | 82,46 |
| Total frecuencias | | 610 | 100,00 |

**Figura 1a**

**Empresa con sucursal/filial/división-es independientes (UEN)**

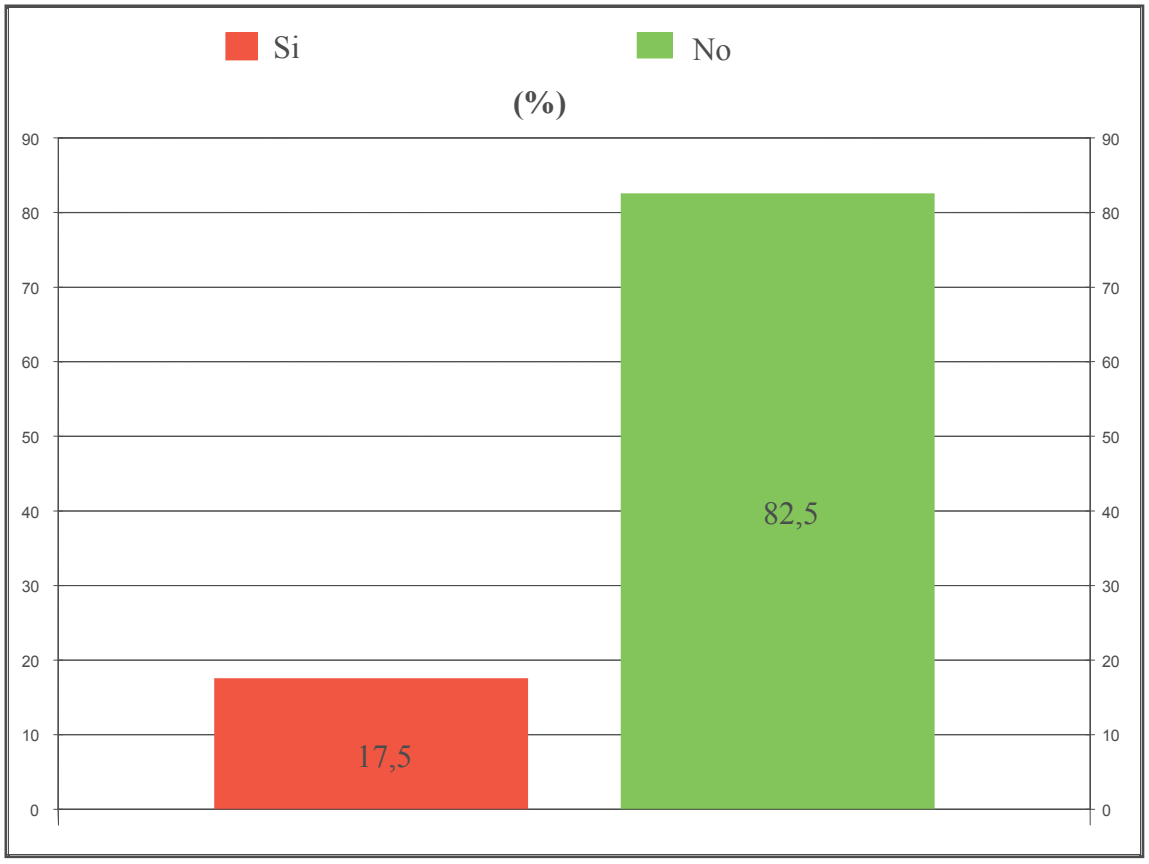


**Tabla 10a**

**Existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado**

| | Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|---|
| 1. | (-2) | No, sin especificar/expresar | 413 | 67,70 |
| 2. | (-1) | Sí, en otra función | 5 | 0,82 |
| 3. | ( 0) | Sí, independiente | 5 | 0,82 |
| 4. | (+1) | Sí, a nivel corporativo | 9 | 1,48 |
| 5. | (+2) | Sí, en marketing, comercial o ventas | 178 | 29,18 |
| | | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

**Tabla 11a**

**Existencia de logística dentro de marketing**

| | Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|---|
| 1. | (-2) | No existencia / sin especificar | 222 | 36,39 |
| 2. | (-1) | Sí, en producción | 44 | 7,21 |
| 3 | ( 0) | Sí, independiente / servicio no aplicable | 204 | 33,44 |
| 4. | (+1) | Sí, en otra función | 35 | 5,74 |
| 5. | (+2) | Sí, en marketing, comercial o ventas | 105 | 17,21 |
| | | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

# TABULACIÓN SIMPLE

## FACTORES DE CLASIFICACIÓN

**Figura 2a**

**Tamaño de la empresa (sede en España)**

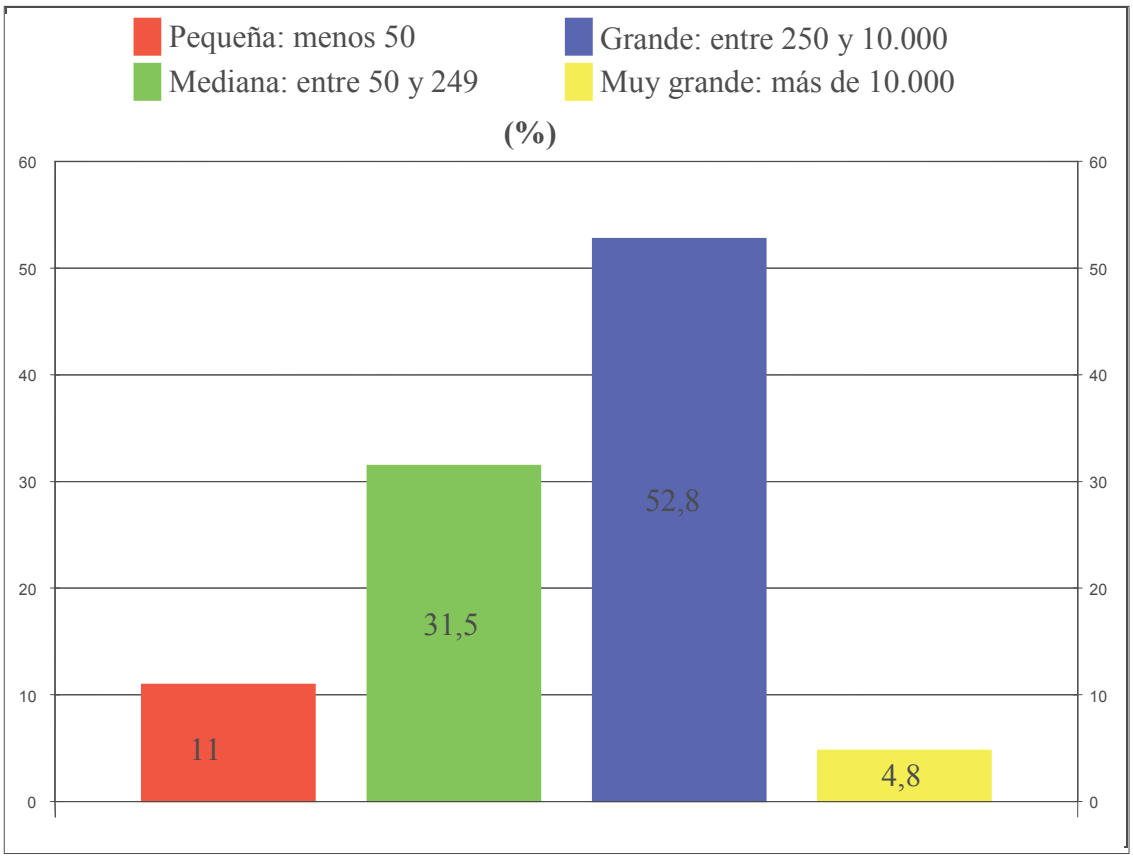


**Figura 3a**

**Ámbito geográfico de la empresa**

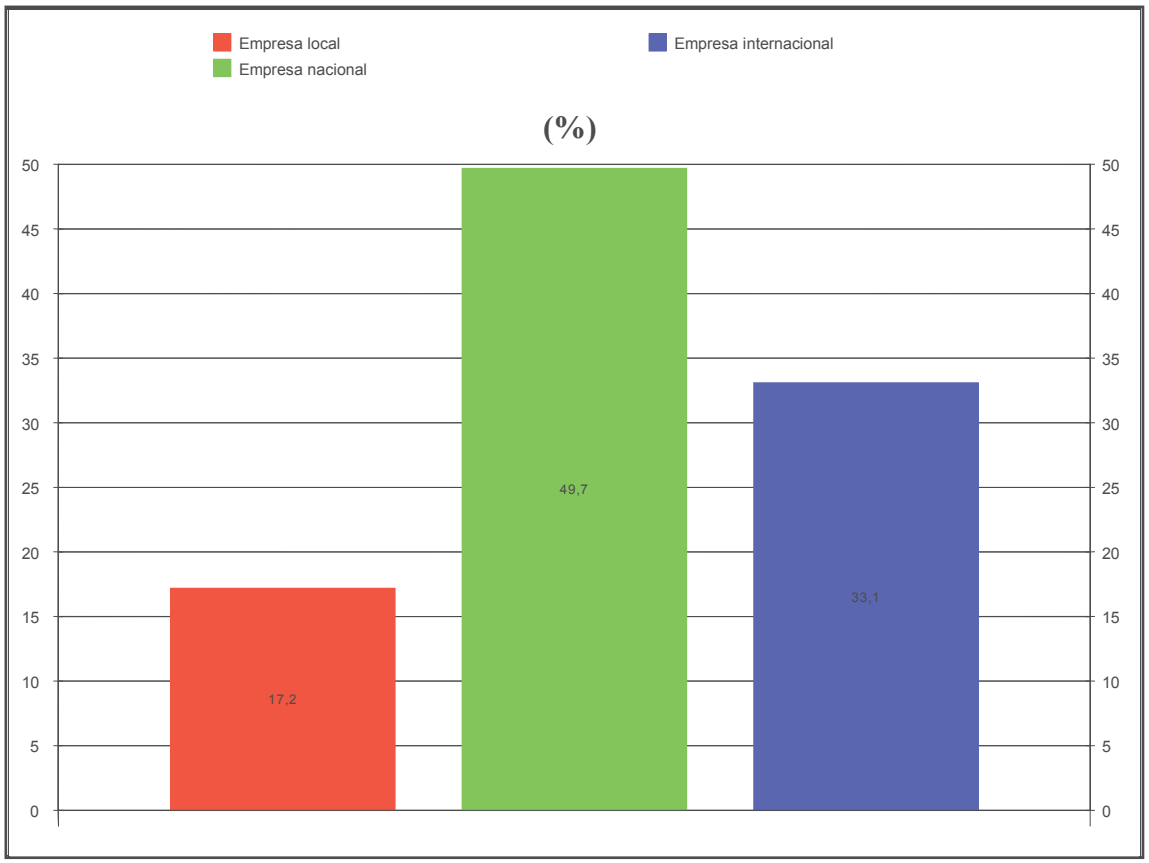


**Figura 4a**

**Domiciliación de la empresa (sede en España)**

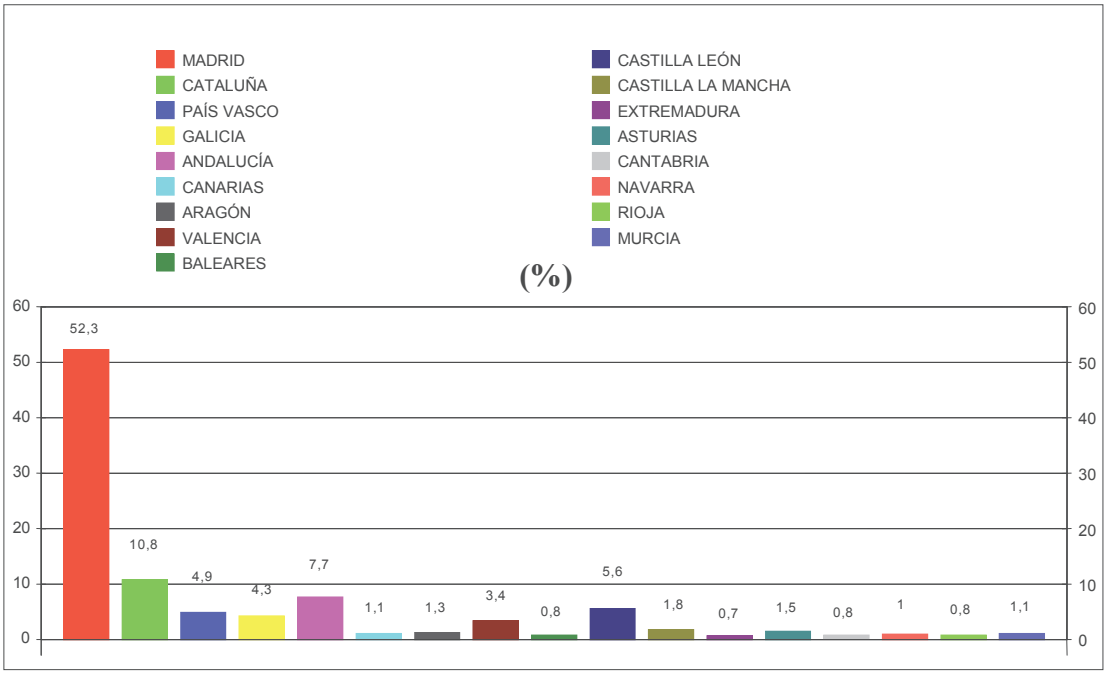


**Figura 5a**

**Tipo de producto: Industrial y/o consumo (mulitirespuesta)**

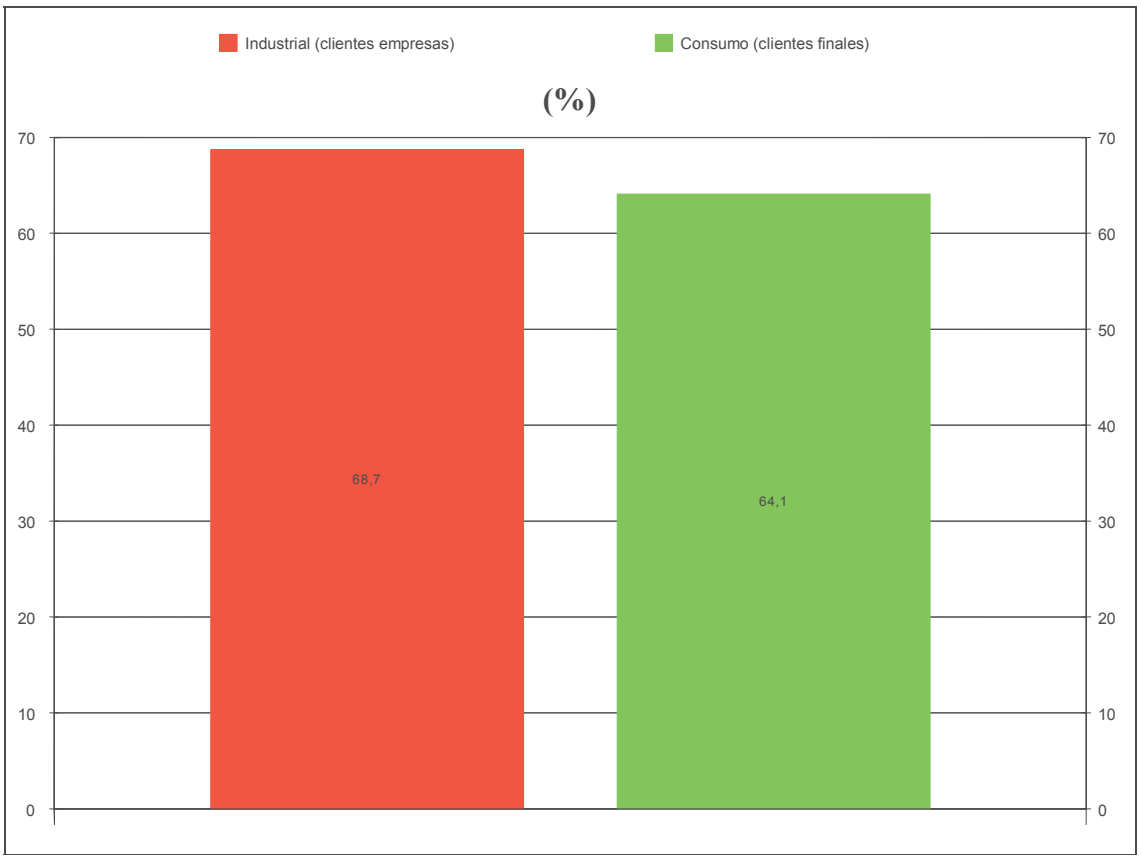


**Figura 6a**

**Nacionalidad principal de la empresa**

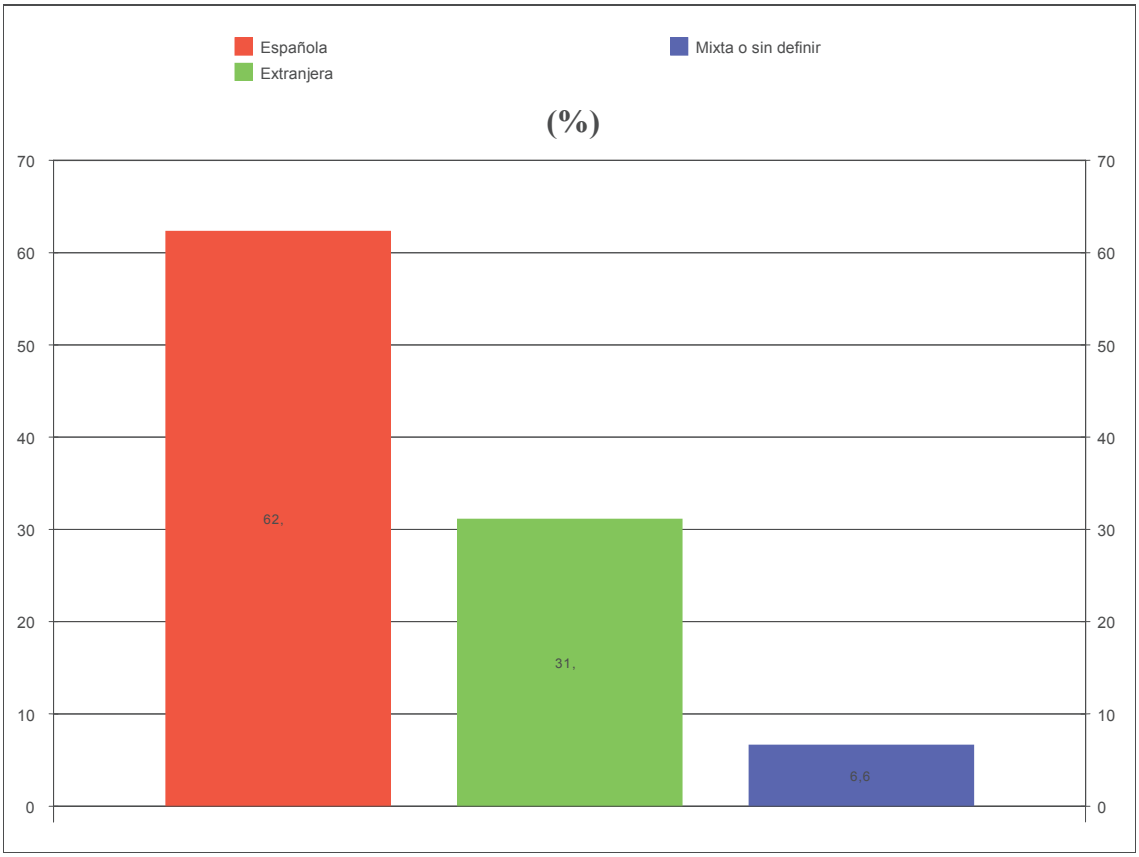


**Figura 7a**

**Empresa: Privada, pública o regulada**

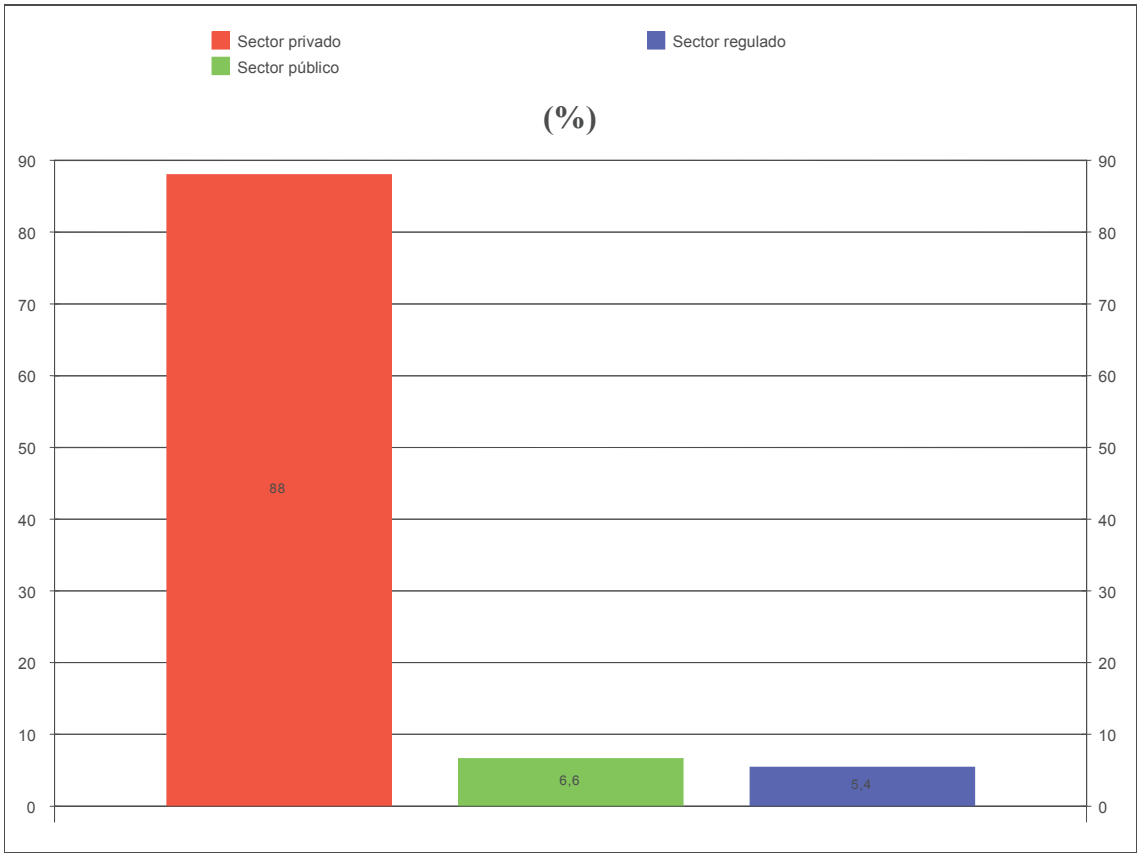


**Figura 8a**

**Central, subsidiaria de comercialización o de producción**

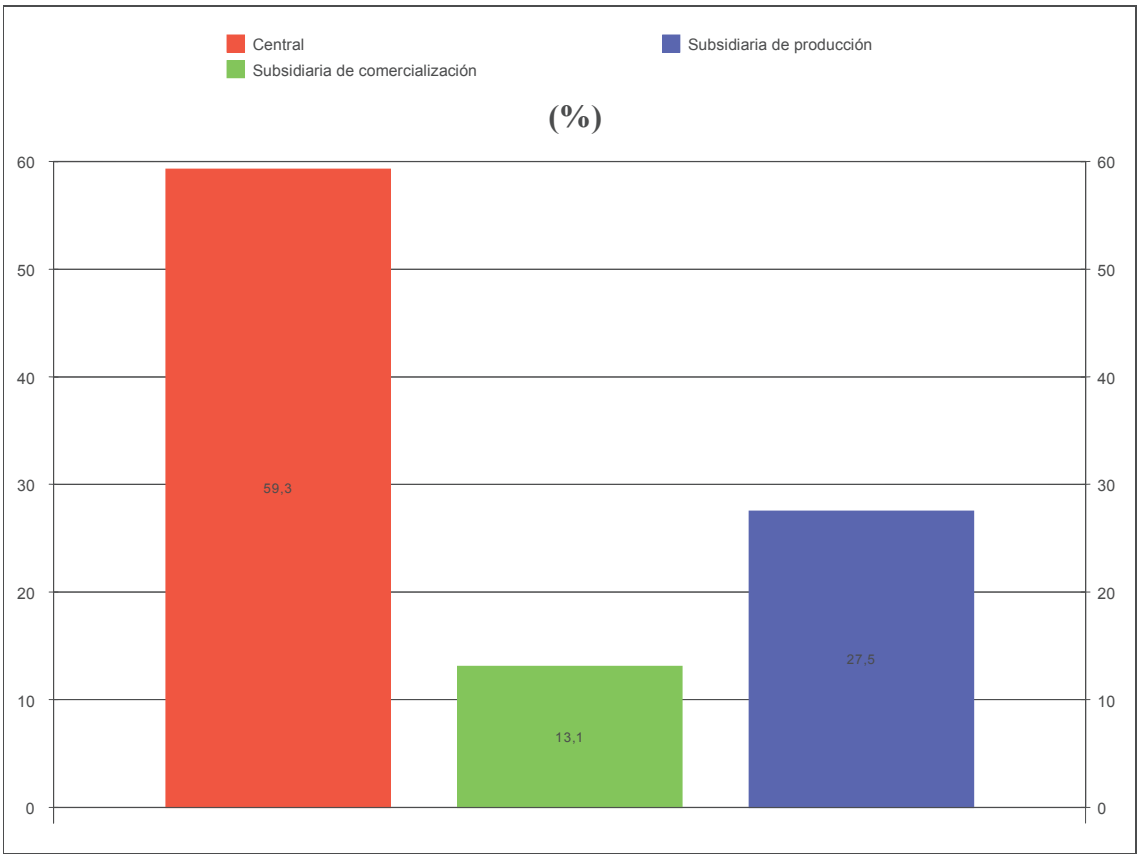


**Tabla 12a**

**Sector económico/industrial R56 (multirespuesta)**

| Valor | Significado (respuestas múltiples) | Frecuencia | % Total | % Muestra |
|---|---|---|---|---|
| 2. | 010 Prod. de la agricultura y pesca | 21 | 2,70 | 3,44 |
| 7. | 071 Petróleo bruto | 3 | 0,39 | 0,49 |
| 8. | 073 Productos petrolíferos refinados | 5 | 0,64 | 0,82 |
| 9. | 075 Gas natural | 4 | 0,51 | 0,66 |
| 11. | 097 Energía eléctrica | 9 | 1,16 | 1,48 |
| 12. | 098 Gas manufacturado | 6 | 0,77 | 0,98 |
| 13. | 110 Combustibles nucleares | 1 | 0,13 | 0,16 |
| 15. | 134 Minerales hierro y prod. siderurgia | 5 | 0,64 | 0,82 |
| 16. | 137 Minerales y metales no férreos | 1 | 0,13 | 0,16 |
| 17. | 151 Cemento, cal y yeso | 3 | 0,39 | 0,49 |
| 18. | 153 Vidrio | 2 | 0,26 | 0,33 |
| 19. | 155 Tierra cocida; productos cerámicos | 6 | 0,77 | 0,98 |
| 20. | 157 Otros minerales no metálicos | 2 | 0,26 | 0,33 |
| 21. | 170 Productos químicos y farmacéuticos | 37 | 4,76 | 6,07 |
| 22. | 190 Productos metálicos | 4 | 0,51 | 0,66 |
| 23. | 210 Máquinas agrícolas e industrial | 12 | 1,54 | 1,97 |
| 24. | 230 Máquinas de oficina, y software | 28 | 3,60 | 4,59 |
| 25. | 250 Material eléctrico | 22 | 2,83 | 3,61 |
| 26. | 270 Vehículos automóviles y motores | 29 | 3,73 | 4,75 |
| 27. | 290 Otros medios de transporte | 12 | 1,54 | 1,97 |
| 28. | 310 Carnes y conservas | 12 | 1,54 | 1,97 |
| 29. | 330 Leche y productos lácteos | 15 | 1,93 | 2,46 |
| 30. | 350 Otros alimentos | 32 | 4,12 | 5,25 |
| 31. | 370 Bebidas | 37 | 4,76 | 6,07 |
| 32. | 390 Tabacos | 4 | 0,51 | 0,66 |
| 33. | 410 Productos textiles; vestidos | 13 | 1,67 | 2,13 |
| 34. | 430 Cuero, artículos en piel y calzado | 2 | 0,26 | 0,33 |
| 35. | 450 Madera y muebles de madera | 3 | 0,39 | 0,49 |
| 36. | 471 Pastas de papel, impresión | 5 | 0,64 | 0,82 |
| 37. | 473 Artículos de papel, impresión | 21 | 2,70 | 3,44 |
| 38. | 490 Productos de caucho y plástico | 2 | 0,26 | 0,33 |
| 39. | 510 Productos de otras industrias manuf. | 43 | 5,53 | 7,05 |
| 41. | 530 Construcción | 21 | 2,70 | 3,44 |
| 43. | 550 Recuperación y reparación | 3 | 0,39 | 0,49 |
| 44. | 570 Comercio | 55 | 7,08 | 9,02 |
| 45. | 590 Restaurantes y alojamientos | 11 | 1,42 | 1,80 |
| 46. | 611 Ferrocarriles | 3 | 0,39 | 0,49 |
| 47. | 613 Transporte carretera y gasoductos | 8 | 1,03 | 1,31 |
| 48. | 631 Transporte marítimo y cabotaje | 5 | 0,64 | 0,82 |
| 49. | 633 Transporte aéreo | 6 | 0,77 | 0,98 |
| 50. | 650 Servicios anexos a los transportes | 13 | 1,67 | 2,13 |
| 51. | 670 Comunicaciones | 37 | 4,76 | 6,07 |

(continuación tabla 12a)

| Valor | Significado (respuestas múltiples) | Frecuencia | % Total | % Muestra |
|---|---|---|---|---|
| 52. | 690 Crédito y seguros | 77 | 9,91 | 12,62 |
| 53. | 710 Servicios prestados a las empresas | 60 | 7,72 | 9,84 |
| 54. | 730 Alquiler inmobiliario | 5 | 0,64 | 0,82 |
| 55. | 750 Investigación y enseñanza (venta) | 13 | 1,67 | 2,13 |
| 56. | 770 Sanidad destinada a la venta | 14 | 1,80 | 2,30 |
| 57. | 790 Otros servic. destinados a la venta | 26 | 3,35 | 4,26 |
| 59. | 810 Servicios generales de las AA.PP. | 5 | 0,64 | 0,82 |
| 60. | 850 Investigación y enseñanza (no venta) | 4 | 0,51 | 0,66 |
| 61. | 890 Sanidad no destinada a la venta | 1 | 0,13 | 0,16 |
| 62. | 930 Otros servic. no destinados a venta | 9 | 1,16 | 1,48 |
| | Total frecuencias | 777 | 100,00 | 127,38 |
| | Total Muestra | 610 | | |

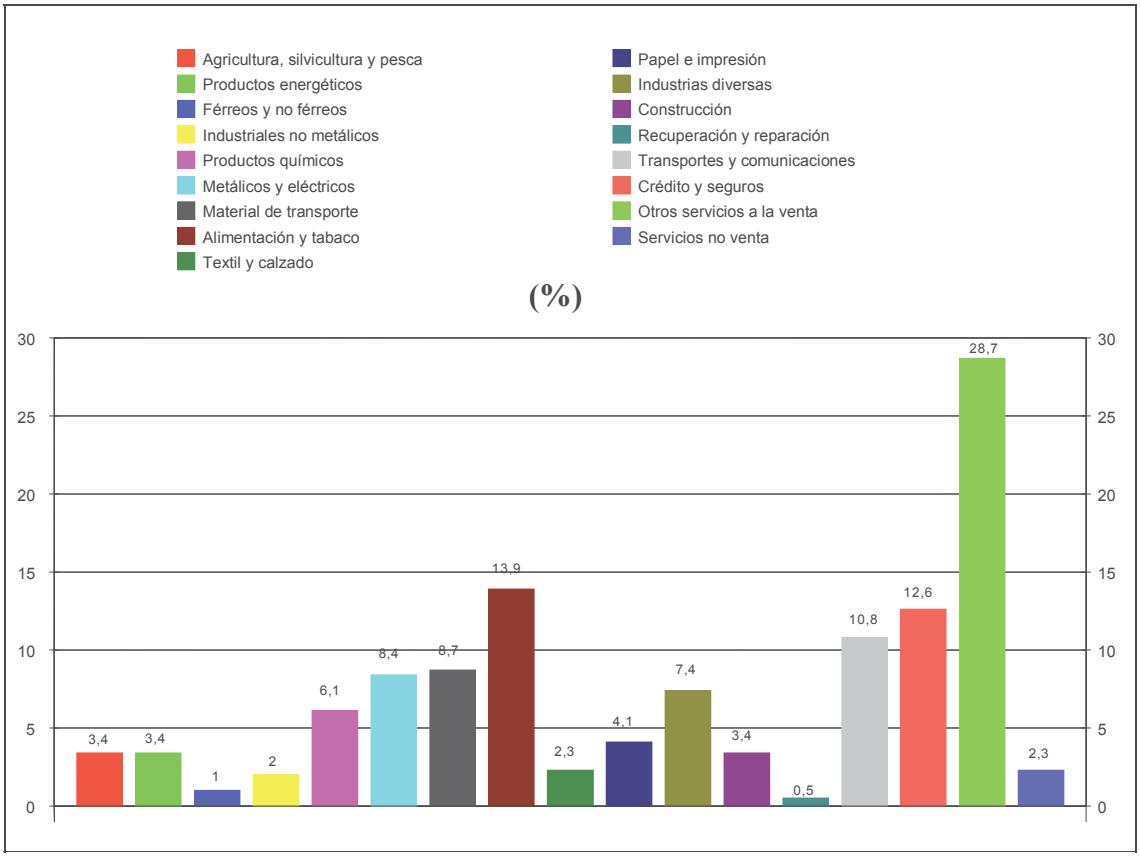
**Tabla 13a**

**Sector económico/industrial R17 (multirespuesta)**

| Valor | Significado (respuestas múltiples) | Frecuencia | % Total | % Muestra |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Agricultura, silvicultura y pesca | 21 | 2,89 | 3,44 |
| 2. | Productos energéticos | 21 | 2,89 | 3,44 |
| 3. | Férreos y no férreos | 6 | 0,83 | 0,98 |
| 4. | Industriales no metálicos | 12 | 1,65 | 1,97 |
| 5. | Productos químicos | 37 | 5,10 | 6,07 |
| 6. | Metálicos y eléctricos | 51 | 7,02 | 8,36 |
| 7. | Material de transporte | 53 | 7,30 | 8,69 |
| 8 | Alimentación y tabaco | 85 | 11,71 | 13,93 |
| 9 | Textil y calzado | 14 | 1,93 | 2,30 |
| 10 | Papel e impresión | 25 | 3,44 | 4,10 |
| 11. | Industrias diversas | 45 | 6,20 | 7,38 |
| 12. | Construcción | 21 | 2,89 | 3,44 |
| 13. | Recuperación y reparación | 3 | 0,41 | 0,49 |
| 14. | Transportes y comunicaciones | 66 | 9,09 | 10,82 |
| 15. | Crédito y seguros | 77 | 10,61 | 12,62 |
| 16. | Otros servicios a la venta | 175 | 24,10 | 28,69 |
| 17. | Servicios no destinados a la venta | 14 | 1,93 | 2,30 |
| | Total frecuencias | 726 | 100,00 | 119,02 |
| | Total Muestra | 610 | | |

## Figura 9a

**Sector económico/industrial R17 (multirespuesta)**



## Tabla 14a

**Sector económico/industrial R6 (multirespuesta)**

| Valor | Significado (respuestas múltiples) | Frecuencia | % Total | % Muestra |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Agricultura, silvicultura y pesca | 21 | 3,08 | 3,44 |
| 2. | Productos energéticos | 21 | 3,08 | 3,44 |
| 3. | Productos industriales | 305 | 44,72 | 50,00 |
| 4. | Construcción | 21 | 3,08 | 3,44 |
| 5. | Servicios destinados a la venta | 300 | 43,99 | 49,18 |
| 6. | Servicios no destinados a la venta | 14 | 2,05 | 2,30 |
| | Total frecuencias | 682 | 100,00 | 111,80 |
| | Total Muestra | 610 | | |

## Figura 10a

**Sector económico/industrial R6 (multirespuesta)**

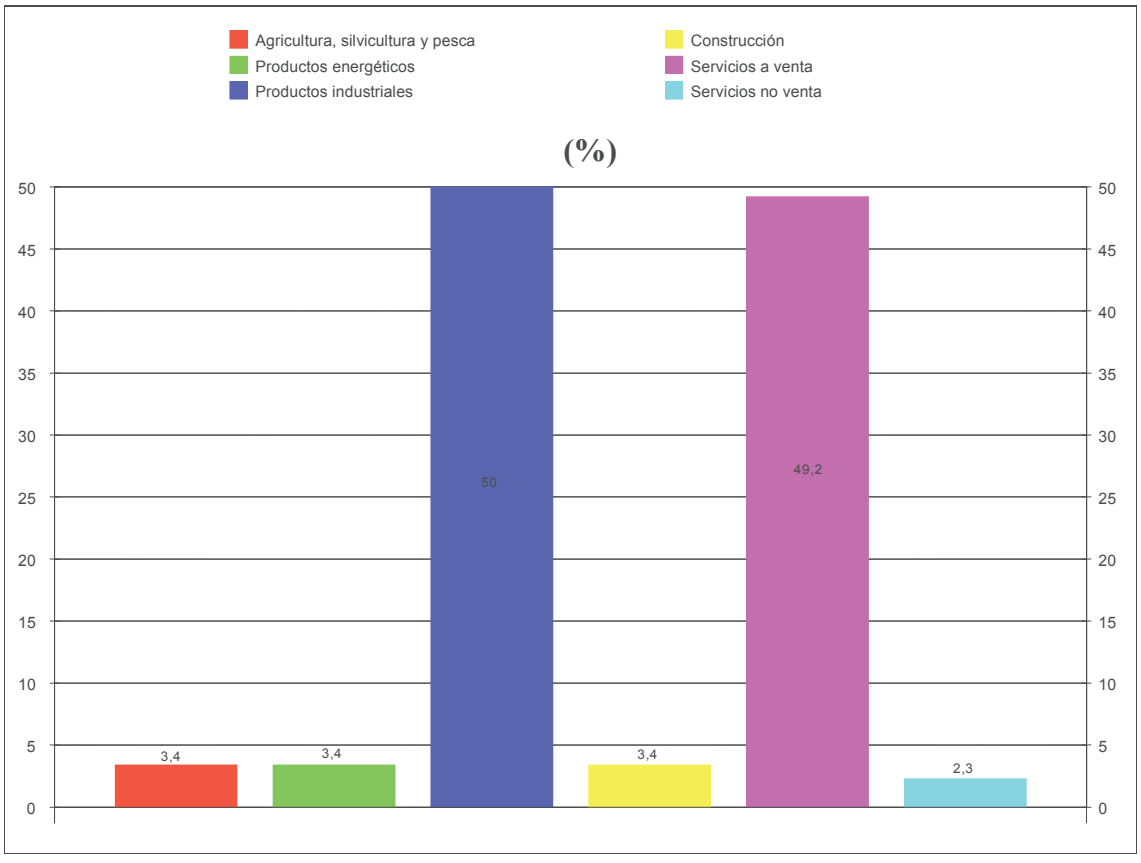


**Tabla 15a**

**Grado de orientación al mercado: Escala nivel**

| Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|
| 1. | BAJA OALM | 123 | 20,16 |
| 2. | MEDIA BAJA OALM | 114 | 18,69 |
| 3. | MEDIA OALM | 121 | 19,84 |
| 4. | MEDIA ALTA OALM | 130 | 21,31 |
| 5. | ALTA OALM | 122 | 20,00 |
| | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

**Figura 11a**

**Grado de orientación al mercado: Escala nivel**

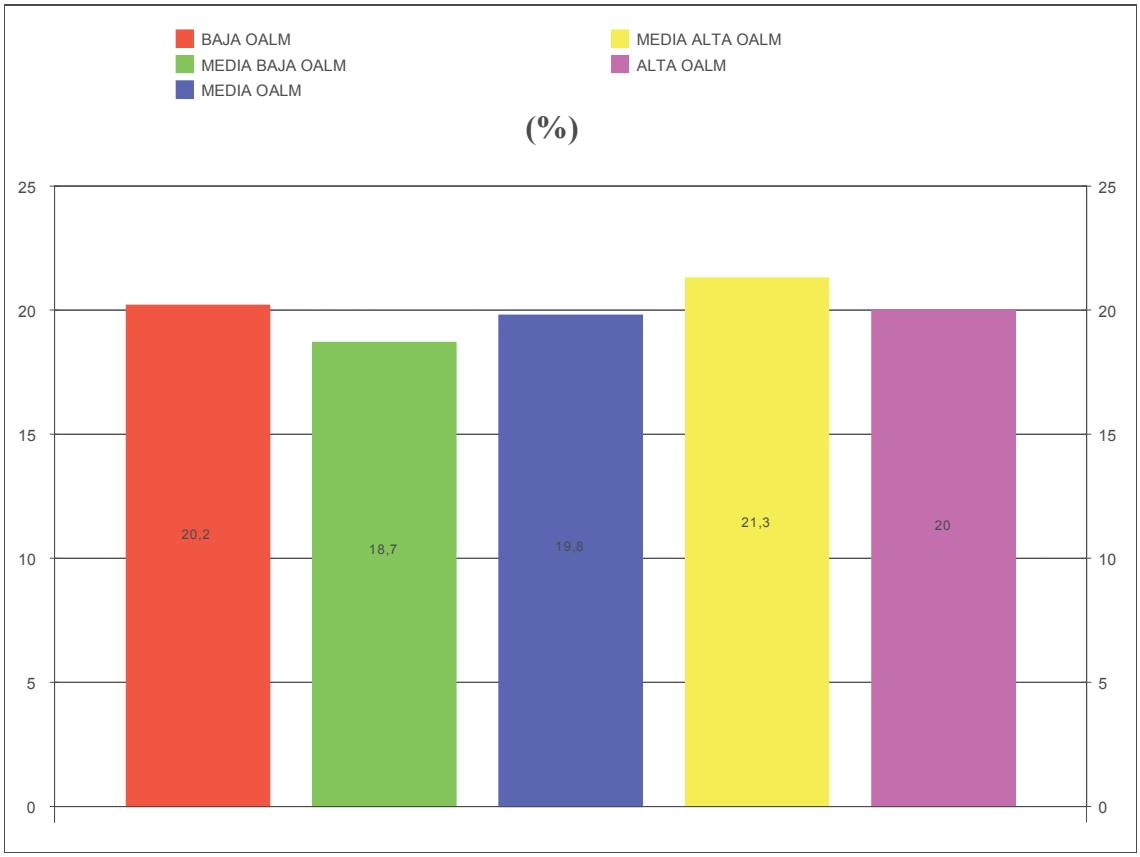


**Tabla 16a**

**Fecha (último organigrama)**

| Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|
| 1. | Año 1993 | 29 | 4,75 |
| 2. | Año 1994 | 17 | 2,79 |
| 3. | Año 1995 | 92 | 15,08 |
| 4. | Año 1996 | 77 | 12,62 |
| 5. | Año 1997 | 168 | 27,54 |
| 6. | Año 1998 | 132 | 21,64 |
| 7. | Año 1999 | 33 | 5,41 |
| 8. | Año 2000 | 62 | 10,16 |
| | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

**Figura 12a**

**Fecha (último organigrama)**

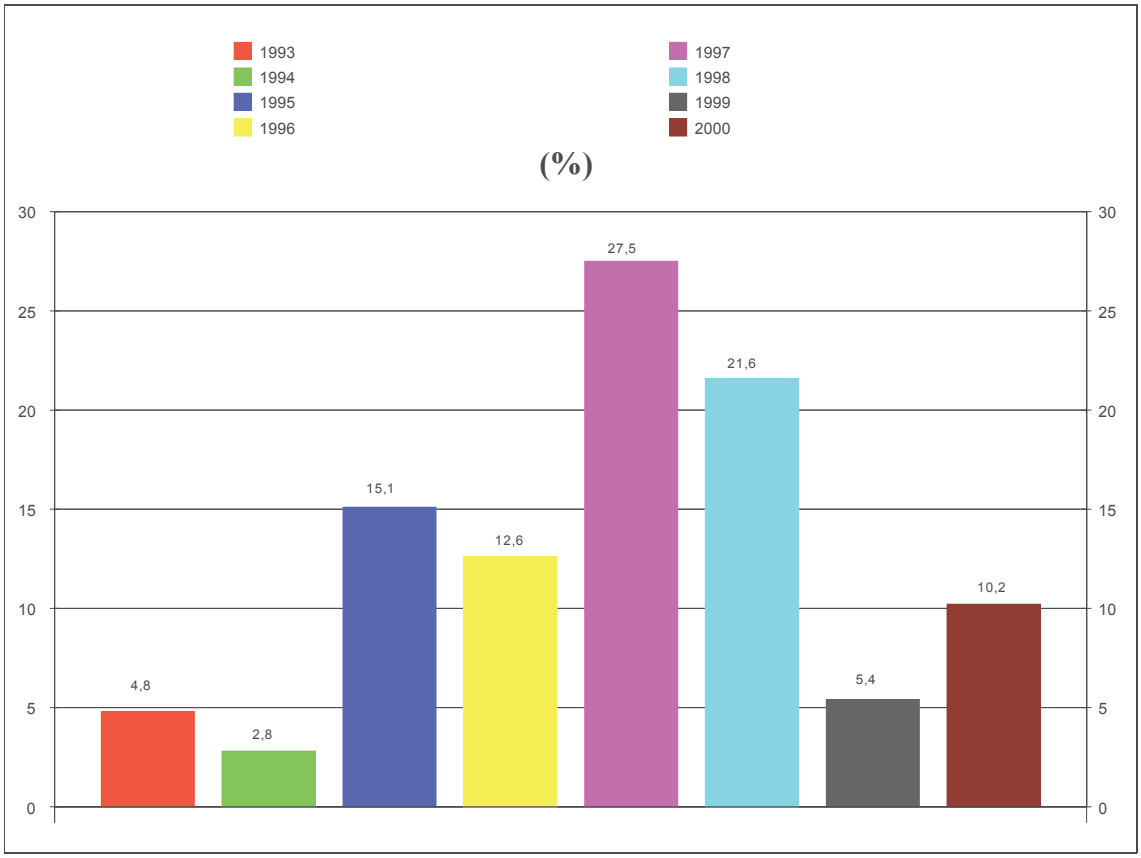


**Tabla 17a**

**Grupos de pertenencia**

| Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|
| 1. | Grupo 1 | 145 | 23,77 |
| 2. | Grupo 2 | 101 | 16,56 |
| 3. | Grupo 3 | 81 | 13,28 |
| 4. | Grupo 4 | 140 | 22,95 |
| 5. | Grupo 5 | 82 | 13,44 |
| 6. | Grupo 6 | 61 | 10,00 |
| | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

**Figura 13a**

**Grupos de pertenencia**

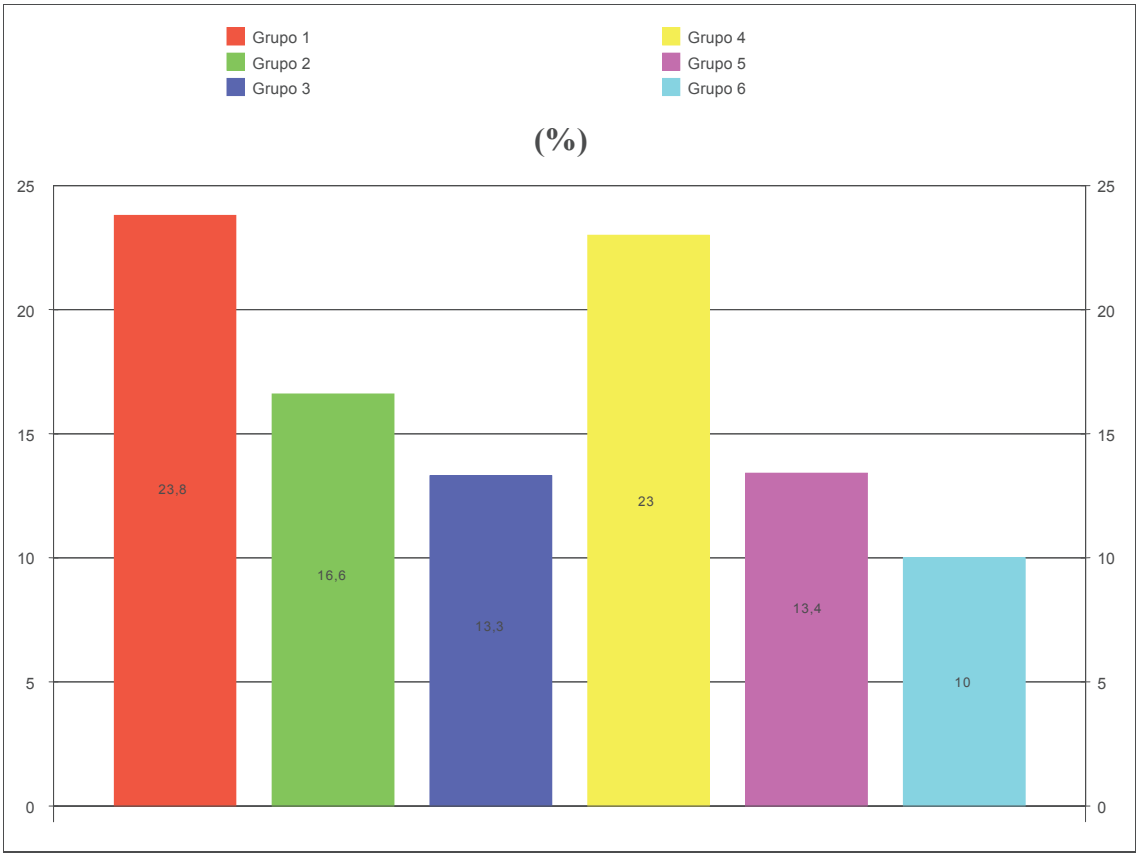


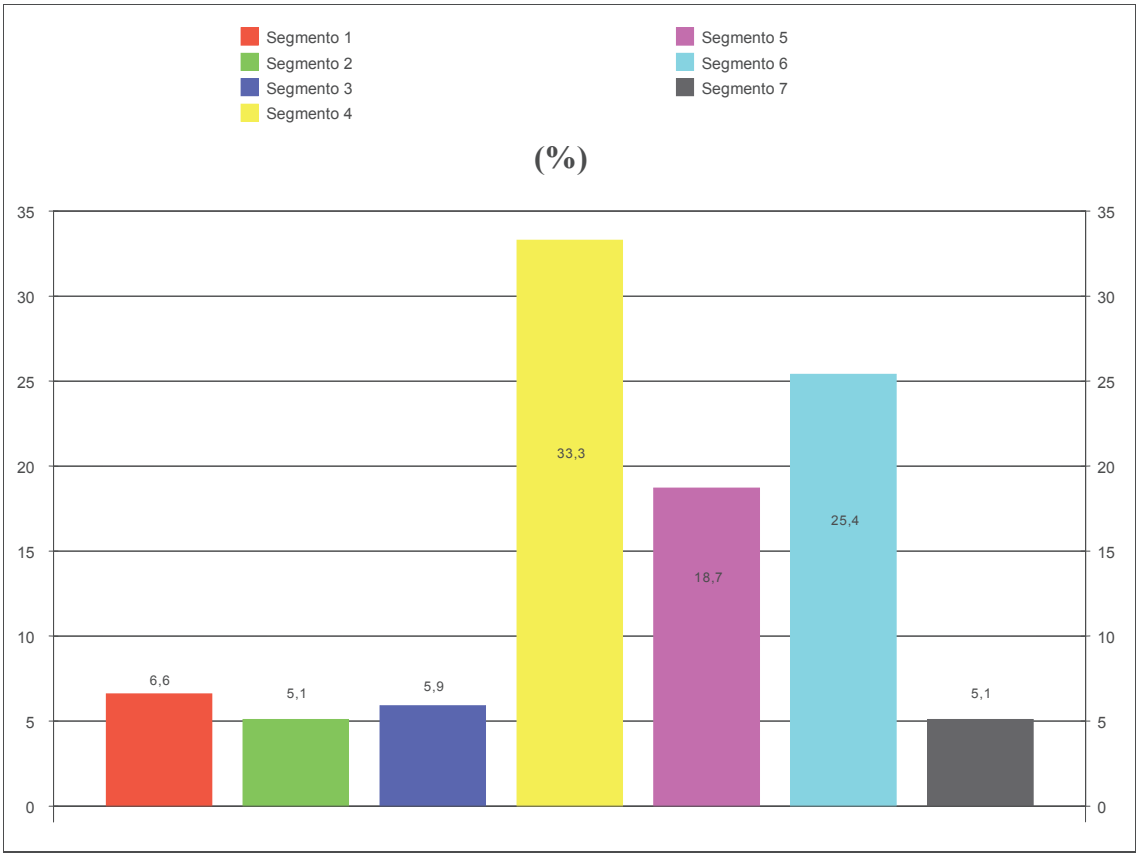
**Tabla 18a**

**Segmentos obtenidos en el análisis AID**

| Valor | Significado | Frecuencia | % |
|---|---|---|---|
| 1. | Segmento 1 | 40 | 6,56 |
| 2. | Segmento 2 | 31 | 5,08 |
| 3. | Segmento 3 | 36 | 5,90 |
| 4. | Segmento 4 | 203 | 33,28 |
| 5. | Segmento 5 | 114 | 18,69 |
| 6. | Segmento 6 | 155 | 25,41 |
| 7. | Segmento 7 | 31 | 5,08 |
| | Total frecuencias | 610 | 100,00 |

**Figura 14a**

**Segmentos obtenidos en el análisis AID**



# TABULACIÓN SIMPLE

## TABLA RESUMEN DE VARIABLES ORGANIZATIVAS

A continuación se va a presentar una tabla que resume los resultados del análisis de la tabulación simple de las variables organizativas que se describieron detalladamente en el epígrafe 3.2. del Capítulo V de este estudio. Este resumen se considera importante al agrupar en una sola tabla el estado de todas de las variables organizativas que influyen en el grado de orientación al mercado.

Esta tabla se compone tan sólo de dos columnas: una que presenta el estado de cada variable y otra que lo comenta extrayendo conclusiones del mismo. Por su parte, en las filas se listan todas las variables organizativas.

Así diseñada la tabla, se ha a proceder a su lectura de una manera horizontal variable a variable.

Esta tabla se presenta a continuación.

## Tabla 19a

## Resumen de los resultados de la tabulación simple de las variables organizativas

| Variables organizativas | Resumen del estado | Comentarios y conclusiones |
|---|---|---|
| Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área comercial | - Poco más de 1/3 (33,61%) sólo en etapas superiores 4ª y 5ª.<br>- Casi un 1/3 (32,95%) en etapa 3ª de marketing independiente y al mismo nivel de ventas.<br>- Otro 1/3 en primeras etapas de baja orientación al mercado. | - Sólo 1/3 de las empresas analizadas podría considerarse orientadas al mercado.<br>- La existencia de marketing y ventas independientes y al mismo nivel es común<br>- 1/3 de las empresas están muy lejos de adoptar una forma organizativa orientada al mercado.<br>- La estructura en base a procesos (5ª etapa) es prácticamente testimonial. |
| Forma de organización básica del departamento de marketing | - En poco más de 1/3 (34,10%) tiene estructura funcional (2ª).<br>- Mas de un 1/4 (25,74%) está organizada por productos (3ª).<br>- La lineal o de PYME (1ª) estaba presente en un 24,10%<br>- Sólo un 16,01% de las empresas contaban con formas avanzadas de por mercados y clientes (4ª/5ª) | - La forma tradicional funcional es la más difundida; y la más moderna de por productos es bastante común.<br>- La forma simple o inexistente conocida por lineal o de PYME es excesivamente alta.<br>- La formas organizativas más avanzadas estaban muy poco presentes.<br>- En general, se concluye que las empresas observadas se encontraban poco evolucionadas. |
| Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad área comercial<br>y<br>Condición de *staff* o línea del área comercial a nivel superior | - Casi 2/3 (66,23%) está a primer nivel, 1/4 (25,41%) a segundo y sólo un 8,36% a tercero.<br>- La condición de línea es mayoritaria con un 80,16% mientras que la de *staff* sólo cuenta con el 14,26% | - De la combinación de un mayoritario emplazamiento a primer nivel y una abrumadora condición de línea, se deduce la gran importancia concedida al marketing por la empresa española en lo que a estos aspectos |
| Relación de los departamentos de marketing y ventas (si se respondió 3 en P.2) | - En más de un 1/3 (36%) de los casos los departamentos de marketing y de ventas cuentan con uno corporativo de marketing<br>- En un 27,50% de los casos marketing y ventas eran autónomos, y en tan sólo un 2,5% están totalmente centralizados.<br>- En un 10% son departamentos localizados en subsidiarias (com.) | - Cuando marketing y ventas se encuentran independientes y al mismo nivel es común la existencia de un departamento corporativo que centralice alguna función aunque también es común una autonomía en ambos.<br>- Por el contrario, la centralización total es una excepción dándose una pequeña autonomía en las subsidiarias de comercialización.<br>- En general, son departamentos que gozan de autonomía así como de interrelación entre si. |
| Primer nombre del departamento del área comercial (no staff) de mayor rango | - En más de 1/3 de los casos, un 36,56%, se denomina marketing y en un 34,75% comercial.<br>- En un 9,18% su denominación combina los términos marketing y ventas y en tan sólo un 4,75% aparece el nombre de ventas sólo.<br>- Otro 1/3 en primeras etapas de baja orientación al mercado. | - Sorprende el alto nivel obtenido ya que más del 80% de las denominaciones se refieren a marketing y en menos del 20% a ventas u otro.<br>- Se observa que muchas empresas denominan departamento de marketing a uno más bien de ventas o que reúne pocas actividades de éste<br>- Se concluye, que muchas empresas pueden estar en la creencia errónea de tener un departamento de marketing y una orientación al mercado y en realidad serlo sólo de ventas. |
| Número y grado de dispersión de las actividades de marketing<br>y<br>Número y grado de descentralización de las mismas | - En un 50,16% hay una dispersión baja o medio baja en contra de un 16,07% de alta o medio alta.<br>- También, hay un 46,73% de nivel alto o medio alto de descentralización en contra de un 12,04% de nivel bajo o medio bajo. | - Se deduce un bajo nivel de dispersión y un alto grado de descentralización (allí donde había una empresa con UENs). Condiciones ambas, favorecedoras de un nivel alto de orientación al mercado. |
| Existencia de un departamento de investigación de mercado desarrollado<br>y<br>Existencia de logística dentro de marketing | - Departamento ausente en el 67,70% y presente en el 32,3% principalmente en marketing<br>- La logística está sólo presente en un 17,21% en marketing no siendo constatable en un 36,39%<br>En producción e independiente son otras localizaciones comunes. | - Se concluye que uno de los determinantes más importantes del nivel de orientación al mercado está mayormente ausente en la empresa española de finales de siglo.<br>- Otra función ausente, organizativamente hablando, del departamento de marketing y relativamente difundida por el resto (producción, independiente, otros, etc.) |

# ANALISIS DE GRUPOS
# (CLUSTER)
# (Algoritmo de Howard-Harris)

**IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS:**

1. ETAPA_VD Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área comercial
2. FORMA_VD Forma de organización básica del departamento de marketing
3. NIVEL_VP Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial
4. STAFF_VP Condición de staff o línea del área comercial emplazada a nivel superior
5. NOMBR_VP Primer nombre del departamento del área comercial (no staff) de mayor rango
6. DISPE_VP Número y grado de dispersión de las actividades de marketing
7. EXINV_VP Existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado
8. EXLOG_VP Existencia de logística dentro de marketing

## PERFIL DEL CONJUNTO DE LA MUESTRA

| GRUPO | Nº | SUMA DE CUADRADOS | | ETAPA | FORMA | NIVEL | STAFF | NOMBR | DISPE | EXINV | EXLOG |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TOTAL | 610 | 4880,00 | MEDIA: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | | | DES.ST: | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

## PROCESO DE GENERACION DE LOS GRUPOS

**DIVISION N° 1 NUMERO DEL GRUPO ANTERIOR DIVIDIDO: 1**
**VARIABLE CON MAYOR VARIANZA: EXINV_VP**

| GRUPO | Nº | SUMA DE CUADRADOS | | ETAPA | FORMA | NIVEL | STAFF | NOMBR | DISPE | EXINV | EXLOG |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 403 | 2651,76 | MEDIA: | 0,58 | 0,39 | 0,13 | 0,08 | 0,30 | 0,20 | 0,27 | 0,12 |
| | | | DES.ST: | 0,56 | 0,89 | 0,86 | 0,95 | 0,79 | 0,98 | 1,07 | 1,05 |
| 2 | 207 | 1367,08 | MEDIA: | -1,12 | -0,77 | -0,25 | -0,15 | -0,59 | -0,38 | -0,53 | -0,23 |
| | | | DES.ST: | 0,66 | 0,72 | 1,19 | 1,07 | 1,10 | 0,92 | 0,53 | 0,86 |
| TOTAL | 610 | 4018,84 | Suma de cuadrados explicada: | | | | **17,65%** | | | | |

**DIVISION N° 2 NUMERO DEL GRUPO ANTERIOR DIVIDIDO: 1**
**VARIABLE CON MAYOR VARIANZA: EXINV_VP**

| GRUPO | Nº | SUMA DE CUADRADOS | | ETAPA | FORMA | NIVEL | STAFF | NOMBR | DISPE | EXINV | EXLOG |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 180 | 1058,51 | MEDIA: | 0,52 | 0,38 | 0,06 | -0,08 | 0,28 | 0,31 | 1,48 | 0,20 |
| | | | DES.ST: | 0,57 | 0,87 | 0,90 | 1,10 | 0,83 | 1,03 | 0,17 | 0,99 |
| 2 | 182 | 1158,07 | MEDIA: | -1,26 | -0,80 | -0,24 | -0,20 | -0,66 | -0,40 | -0,55 | -0,26 |
| | | | DES.ST: | 0,54 | 0,72 | 1,18 | 1,10 | 1,09 | 0,91 | 0,49 | 0,84 |
| 3 | 248 | 1313,84 | MEDIA: | 0,54 | 0,31 | 0,14 | 0,21 | 0,28 | 0,07 | -0,67 | 0,04 |
| | | | DES.ST: | 0,60 | 0,93 | 0,88 | 0,79 | 0,79 | 0,94 | 0,08 | 1,08 |
| TOTAL | 610 | 3530,42 | Suma de cuadrados explicada: | | | | **27,66%** | | | | |

**DIVISION N° 3 NUMERO DEL GRUPO ANTERIOR DIVIDIDO: 3**
**VARIABLE CON MAYOR VARIANZA: EXLOG_VP**

| GRUPO | Nº | SUMA DE CUADRADOS | | ETAPA | FORMA | NIVEL | STAFF | NOMBR | DISPE | EXINV | EXLOG |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 179 | 1053,04 | MEDIA: | 0,52 | 0,38 | 0,06 | -0,09 | 0,27 | 0,31 | 1,49 | 0,19 |
| | | | DES.ST: | ,56 | 0,87 | 0,91 | 1,10 | 0,85 | 1,03 | 0,14 | 0,98 |
| 2 | 162 | 974,15 | MEDIA: | -1,33 | -0,95 | -0,26 | -0,15 | -0,66 | -0,46 | -0,54 | -0,23 |
| | | | DES.ST: | 0,47 | 0,57 | 1,20 | 1,07 | 1,09 | 0,89 | 0,50 | 0,81 |
| 3 | 112 | 567,40 | MEDIA: | 0,62 | 0,07 | -0,05 | 0,20 | -0,13 | 0,44 | -0,67 | 1,05 |
| | | | DES.ST: | 0,63 | 0,82 | 1,04 | 0,81 | 0,99 | 0,90 | 0,10 | 0,67 |
| 4 | 157 | 660,75 | MEDIA | 0,34 | 0,49 | 0,24 | 0,11 | 0,47 | -0,19 | -0,66 | -0,73 |
| | | | DES.ST: | 0,71 | 0,92 | 0,75 | 0,88 | 0,60 | 0,88 | 0,14 | 0,60 |
| TOTAL | 610 | 3255,34 | Suma de cuadrados explicada: | | | | 33,29% | | | | |

**DIVISION N° 4 NUMERO DEL GRUPO ANTERIOR DIVIDIDO: 1**
**VARIABLE CON MAYOR VARIANZA: STAFF_VP**

| GRUPO | Nº | SUMA DE CUADRADOS | | ETAPA | FORMA | NIVEL | STAFF | NOMBR | DISPE | EXINV | EXLOG |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 146 | 686,91 | MEDIA: | 0,56 | 0,30 | -0,07 | 0,42 | 0,28 | 0,42 | 1,51 | 0,18 |
| | | | DES.ST: | 0,55 | 0,82 | 0,95 | 0,32 | 0,83 | 1,00 | 0,08 | 1,01 |
| 2 | 143 | 768,70 | MEDIA: | -1,34 | -0,96 | -0,42 | 0,17 | -0,63 | -0,42 | -0,56 | -0,29 |
| | | | DES.ST: | 0,48 | 0,58 | 1,24 | 0,71 | 1,07 | 0,88 | 0,47 | 0,79 |
| 3 | 96 | 387,42 | MEDIA: | 0,58 | -0,09 | -0,06 | 0,46 | 0,00 | 0,47 | -0,67 | 1,14 |
| | | | DES.ST: | 0,67 | 0,68 | 1,03 | 0,14 | 0,92 | 0,89 | 0,11 | 0,63 |
| 4 | 143 | 503,66 | MEDIA: | 0,38 | 0,51 | 0,21 | 0,40 | 0,48 | -0,19 | -0,67 | -0,70 |
| | | | DES.ST: | 0,69 | 0,94 | 0,77 | 0,32 | 0,57 | 0,85 | 0,10 | 0,62 |
| 5 | 82 | 533,86 | MEDIA: | 0,01 | 0,34 | 0,56 | -2,29 | -0,25 | -0,24 | 0,24 | 0,09 |
| | | | DES.ST: | 0,89 | 1,10 | 0,37 | 0,22 | 1,16 | 1,04 | 1,03 | 0,90 |
| TOTAL | 610 | 2880,55 | Suma de cuadrados explicada: | | | | **40,97%** | | | | |

**DIVISION N° 5 NUMERO DEL GRUPO ANTERIOR DIVIDIDO: 2**

**VARIABLE CON MAYOR VARIANZA: NIVEL_VP**

| GRUPO | Nº | SUMA DE CUADRADOS | | ETAPA | FORMA | NIVEL | STAFF | NOMBR | DISPE | EXINV | EXLOG |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 145 | 673,08 | MEDIA: | 0,56 | 0,31 | -0,04 | 0,40 | 0,32 | 0,42 | 1,51 | 0,19 |
| | | | DES.ST: | 0,55 | 0,82 | 0,91 | 0,40 | 0,80 | 1,01 | 0,06 | 1,01 |
| 2 | 101 | 340,19 | MEDIA: | -1,35 | -1,04 | 0,30 | 0,42 | -0,27 | -0,19 | -0,57 | -0,33 |
| | | | DES.ST: | 0,44 | 0,43 | 0,65 | 0,27 | 0,93 | 0,85 | 0,48 | 0,82 |
| 3 | 81 | 266,48 | MEDIA: | 0,61 | -0,08 | 0,16 | 0,48 | 0,15 | 0,60 | -0,67 | 1,22 |
| | | | DES.ST: | 0,64 | 0,71 | 0,84 | 0,00 | 0,77 | 0,85 | 0,12 | 0,58 |
| 4 | 140 | 481,12 | MEDIA: | 0,45 | 0,49 | 0,21 | 0,42 | 0,53 | -0,21 | -0,67 | -0,65 |
| | | | DES.ST: | 0,64 | 0,96 | 0,75 | 0,28 | 0,54 | 0,85 | 0,10 | 0,64 |
| 5 | 82 | 532,74 | MEDIA: | -0,05 | 0,27 | 0,60 | -2,31 | -0,29 | -0,29 | 0,21 | 0,04 |
| | | | DES.ST: | 0,92 | 1,11 | 0,29 | 0,15 | 1,17 | 1,04 | 1,03 | 0,90 |
| 6 | 61 | 340,66 | MEDIA: | -0,87 | -0,40 | -1,90 | -0,14 | -1,33 | -0,60 | -0,52 | -0,09 |
| | | | DES.ST: | 0,92 | 0,90 | 0,75 | 0,86 | 0,93 | 0,88 | 0,50 | 0,85 |
| TOTAL | 610 | 2634,27 | Suma de cuadrados explicada: | | | | **46,02%** | | | | |

# TABULACIÓN CRUZADA 1ª:

## Grupos de Pertenencia/Factores del Entorno

**Figura 15a**

**Relación grupos de pertenencia (clusters) con tamaño de la empresa**

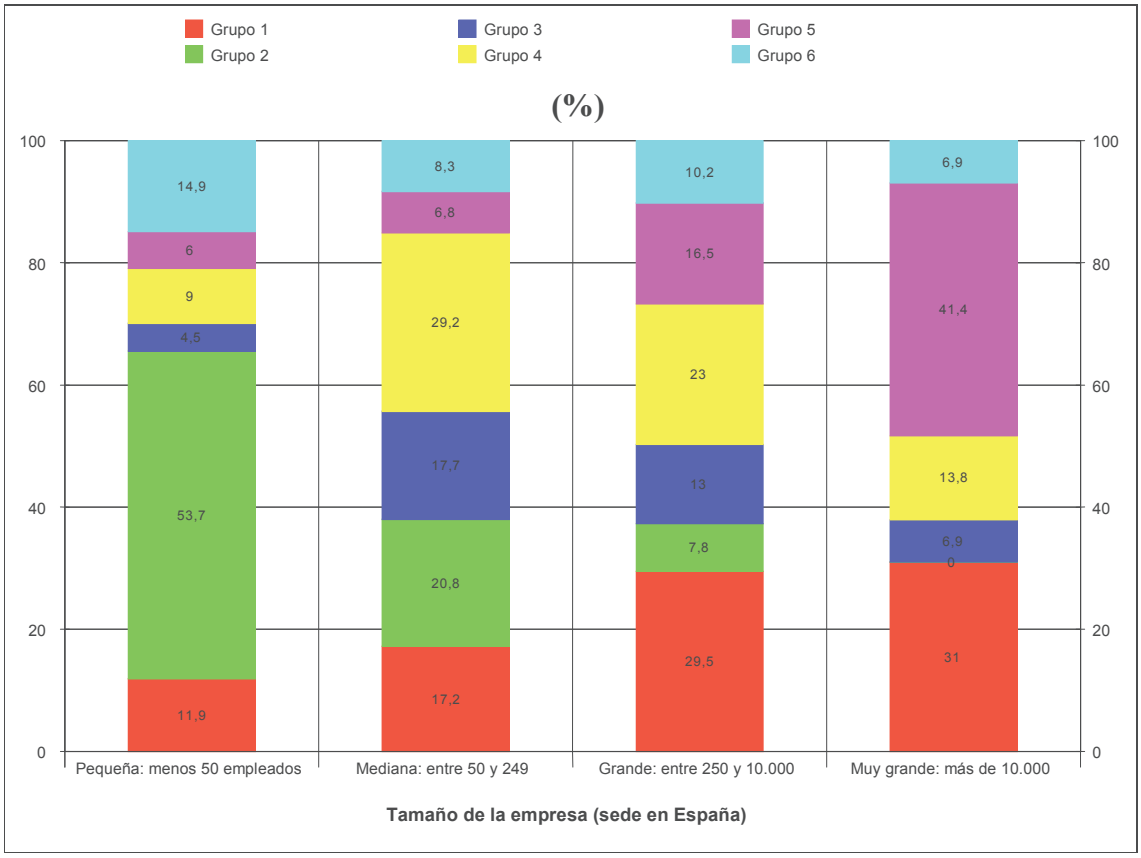


**Figura 16a**

**Relación grupos de pertenencia (clusters) con ámbito geográfico**

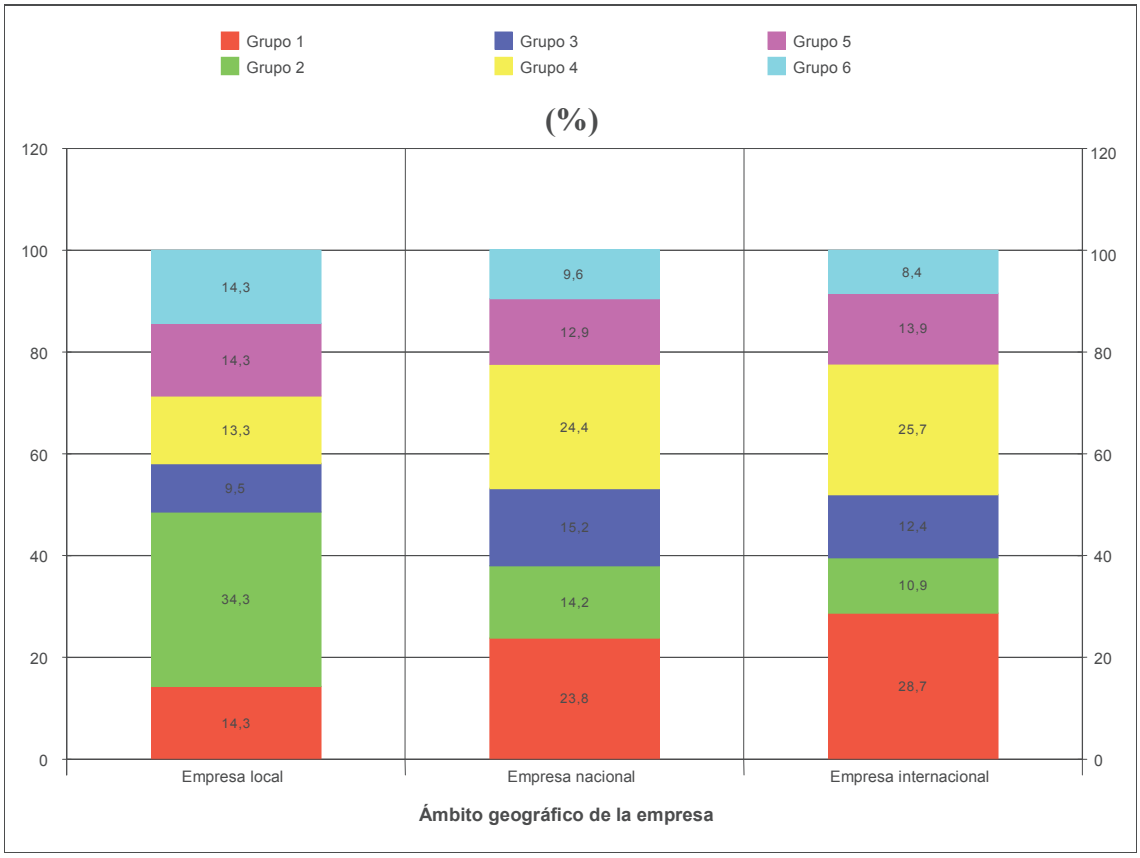
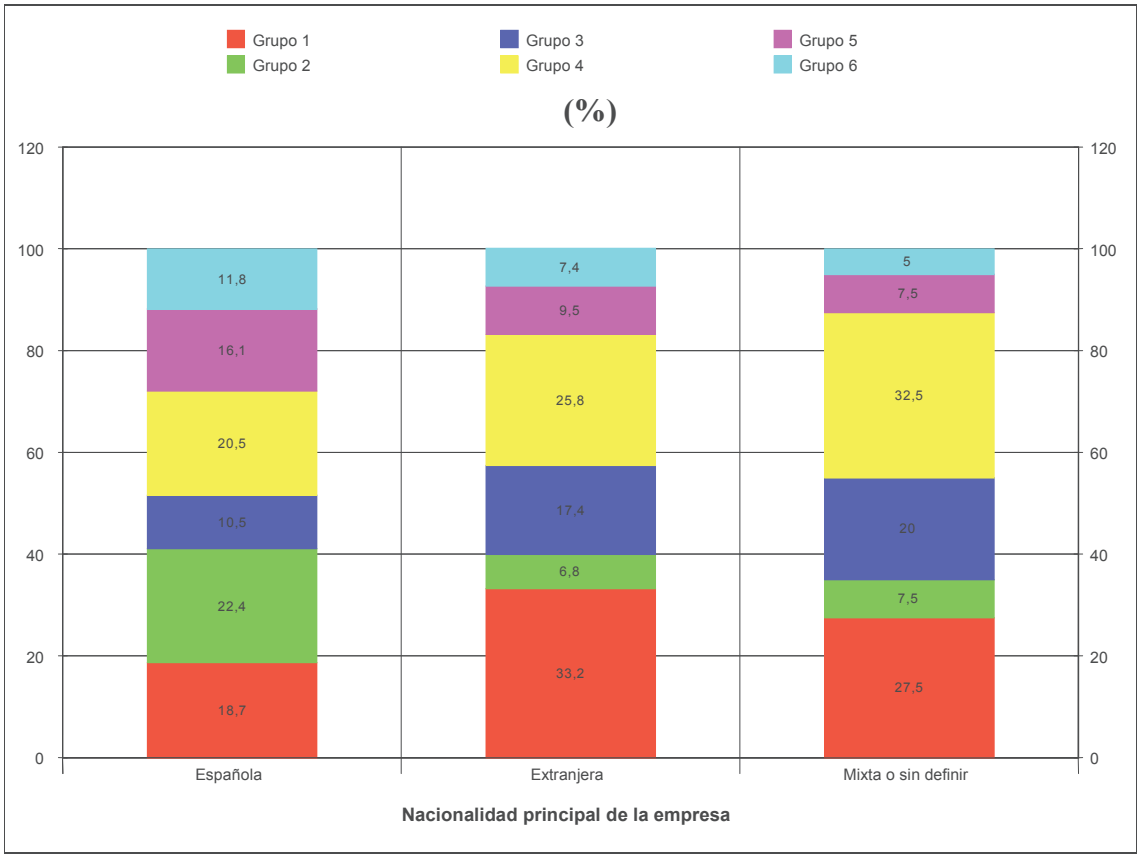


**Figura 17a**

**Relación grupos de pertenencia (clusters) con nacionalidad de la empresa**



## Figura 18a

**Relación de grupos de pertenencia (clusters) y naturaleza de la empresa**

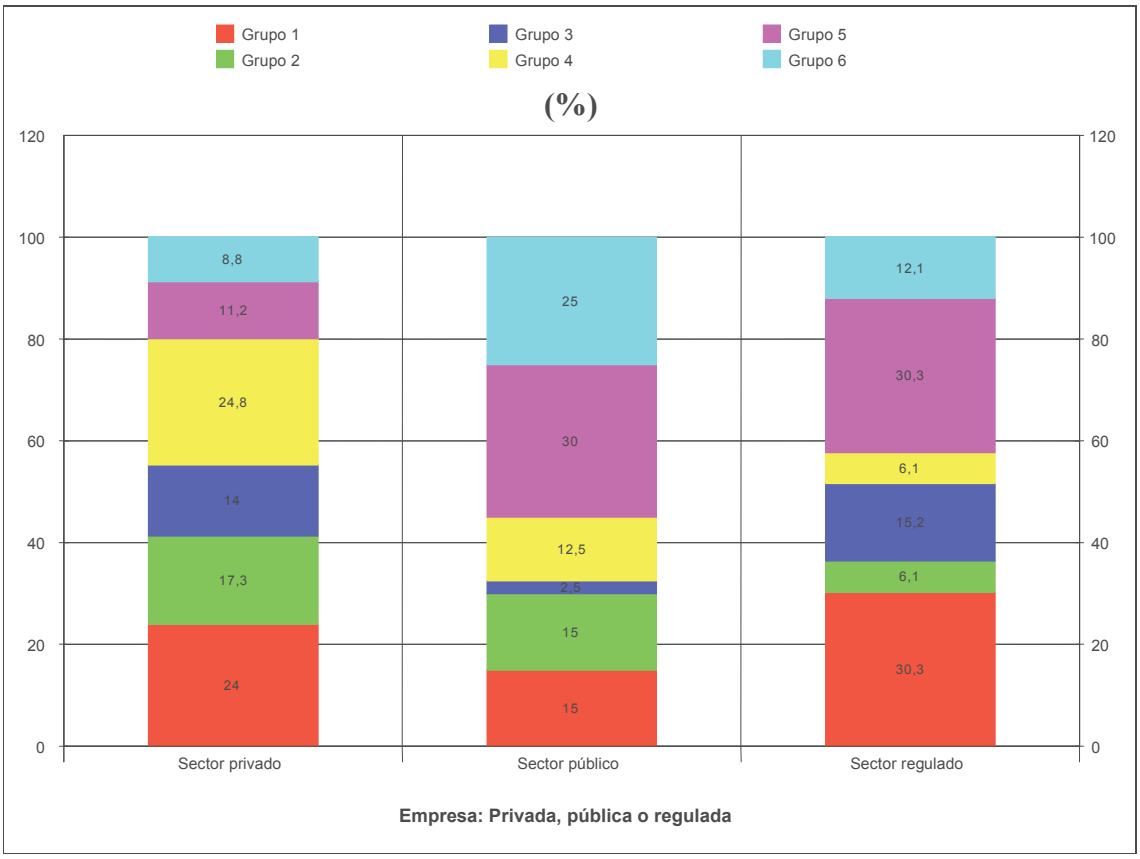


**Figura 19a**

**Relación de grupos de pertenencia (clusters) y carácter central/subsidiaria**

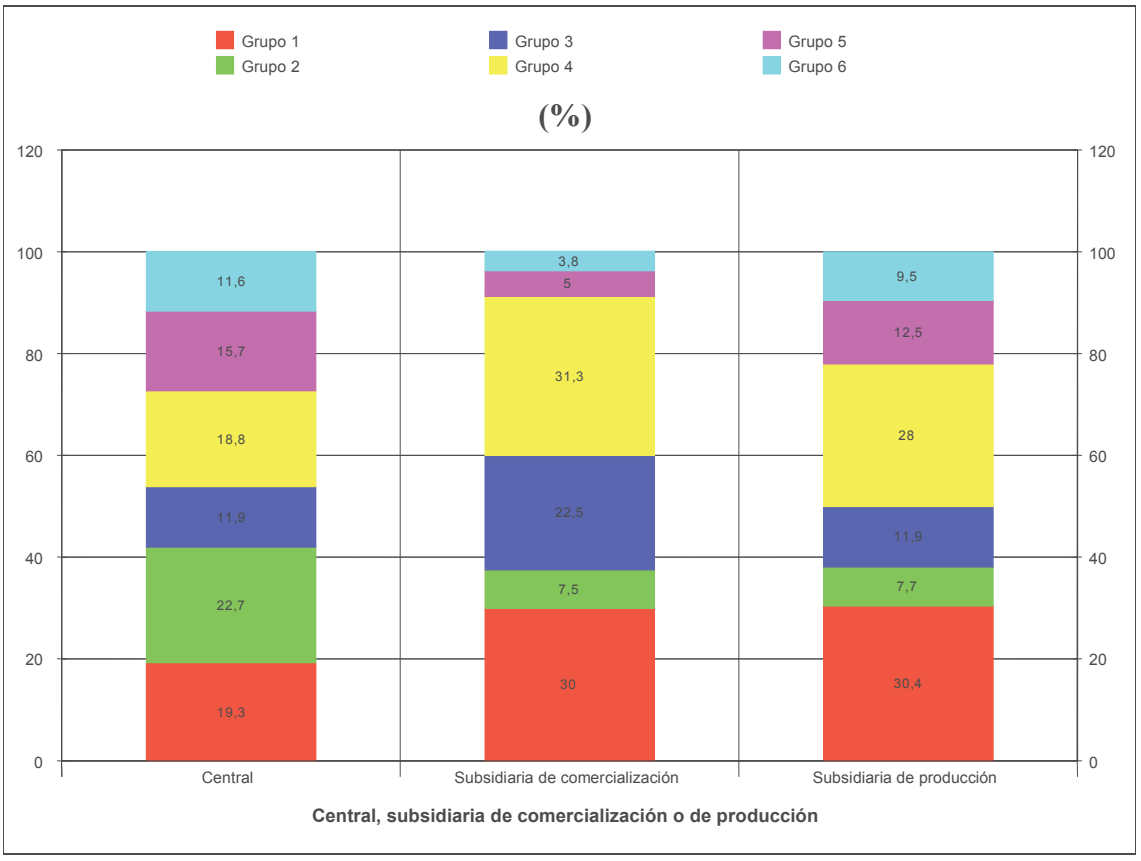
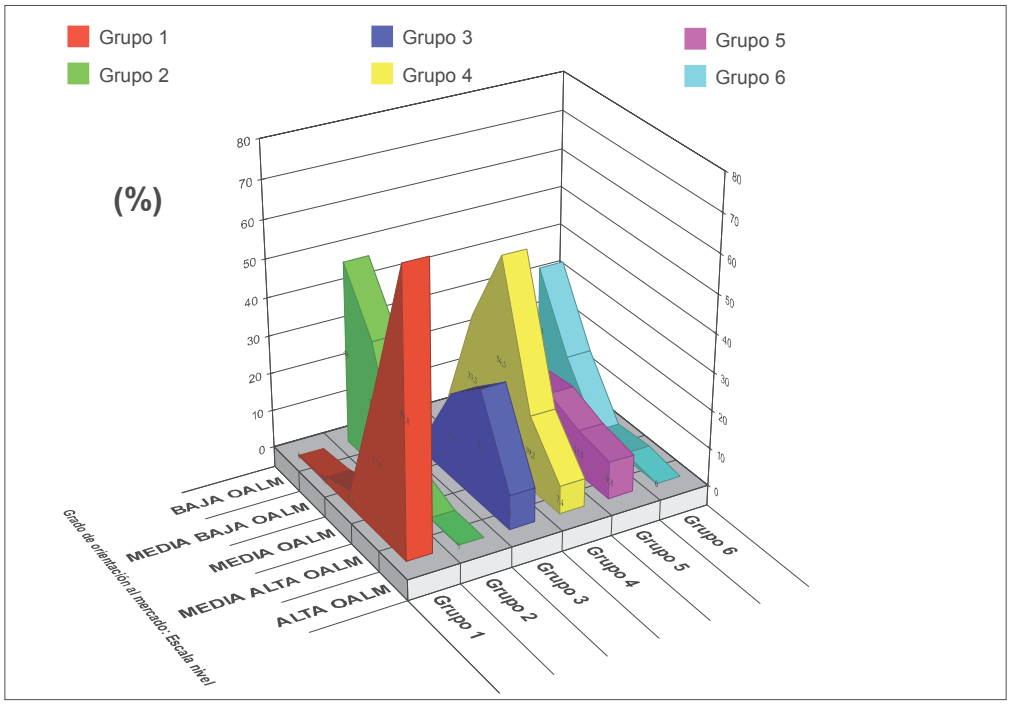


**Figura 20a**

**Relación de grupos de pertenencia (clusters) con nivel de orientación al Mercado**



# TABLAS RESUMEN DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO EN FUNCIÓN DE LOS GRUPOS DE PERTENENCIA Y EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

Al modo que se hizo una tabla resumen de los resultados del análisis en función de la tabulación simple, se considera igualmente oportuno crear unas tablas resumen del análisis cuantitativo principal de este estudio que se presentó en los epígrafes del 3.3. al 3.5. del capítulo V y que puede subdividirse en dos grandes grupos de análisis. Por un lado, se encuentra el análisis en función de los grupos de pertenencia que es el análisis *cluster* básico, y por el otro lado, está el análisis en función del nivel de orientación al mercado.

Dada la diversidad de aspectos que se han estudiado para cada uno de estos dos grandes grupos de análisis, se ha considerado conveniente agrupar los distintos resultados obtenidos en una tabla resumen para cada caso que permita ver la relación en todos ellos. Así, se han creado dos tablas resumen: la 20a de resumen del análisis en función de los grupos de pertenencia y la tabla 21a de resumen del análisis en función del nivel de orientación al mercado.

La tabla 21a recoge en las columnas los seis tipos de grupos de pertenencia que se han encontrado, junto con una primera columna de información general que recoge, según el caso, valores totales, valores medios para el caso de las tipologías y valores del nivel de significación para el caso de la demografía empresarial. En las filas se recogen al principio valores generales del número y tanto grado como nivel de orientación al mercado para cada grupo. Posteriormente se pasa a listar las distintas tipologías organizativas así como los distintos factores de

clasificación que perfila las características demográficas empresariales de cada uno de los seis grupos.

Una vez construida la tabla, esta va a permitir una visión general de la situación, en lo que a los grupos de pertenencia se refiere, muy rápida mediante un análisis vertical de cada grupo. Así, tomando por ejemplo el grupo 1, y estudiándolo de arriba abajo observamos un grupo de tamaño de 145 empresas con un nivel alto de orientación una tipología muy particular definida por ocho variables organizativas y un perfil demográfico distintivo que, como se recordará, se traducía en una denominación de este grupo como el de "las empresas internacionales". Igualmente, se puede hacer lo mismo para el resto de los grupos.

En lo referente a la tabla 21a, se ha presentado en una de sus columnas el tipo de relación que se produce entre la orientación al mercado y la variable de clasificación en cuestión, en otra de sus columnas el razonamiento que explica el por qué de la relación, y una tercera columna que determina la existencia o no de esta relación por medio del nivel de significación en cada caso. Por su parte, en las filas se listan las variables de clasificación.

Así construida la tabla se puede pasar a su análisis que puede hacerse con una visión rápida que en este caso difiere un poco en cuanto a la forma respecto a la de la tabla 20a. Aquí la forma sería ir primeramente a la columna que determina la existencia de relación o independencia, para observar verticalmente cuantas están relacionadas y a que nivel de significación y posteriormente hacer una lectura horizontal de las que se tenga interés.

Finalmente, se ha de decir que cuando se quiera un mayor detalle que el aquí resumido se ha de acudir *supra* a los epígrafes anteriores 3.2., 3.3., 3.4 y 3.5. que recogen una información más completa de lo aquí resumido en las tablas 20a y 21a.

## Tabla 20a

### Resumen del análisis cuantitativo en función de los grupos de pertenencia

| VARIABLES | Gral. | Grupo 1 | Grupo 2 | Grupo 3 | Grupo 4 | Grupo 5 | Grupo 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Número | Total: 610 | 145 | 101 | 81 | 140 | 82 | 61 |
| Grado OALM | Media: 6,9393 | 12,1172 | 2,2376 | 9,2099 | 7,0357 | 5.8659 | 0,6230 |
| Nivel OALM | | Alto | Bajo | Medio alto | Medio | Medio bajo | Bajo |
| TIPOLOGÍAS | | | | | | | |
| Etapa desarrollo del área comercial | Media: 2,7967 | 3,4276 (3ª) depto MKG independ. | 1,2772 (1ª) simple depto. Vtas. | 3,4815 (3/4ª) Unión MKG/Vtas. | 3,300(3ª) depto MKG independ. | 2,7439(3ª) depto MKG independ. | 1,8197 (2ª) desarrollo de Vtas. |
| Forma de organiz. básica depto. MKG | Media: 2,4131 | 2,7724 (3ª) productos | 1,2079 (1ª) lineal | 2,3210 (2ª) funcional | 2,9786 (3ª) productos | 2,73117 (3ª) productos | 1,9508 (2ª) funcional |
| Nivel de emplaz. actividad comerc. | Media: 2,5787 | 2,5517 (2º/3º) | 2,7723 (3º) | 2,6790 (3º) | 2,7143 (3º) | 2,9634 (3º) | 1,3607 (1º) |
| Staff/línea | Media: 2,6590 | 2,9448 línea | 2,9604 línea | 3,0000 línea | 2,9571 línea | 1,01122 staff | 2,5574 línea |
| Nombre depto. | Media: 3,7361 | 4,1724 comercia o marketingl | 3,3663 Ventas y MKG | 3,9383 comercial | 4,4643 comercial/ MKG | 3,3415 Ventas y MKG | 1,9016 Ventas |
| Dispersión (grado) funciones de MKG | Media 3,4721: | 3,8828 medio bajo | 3,2871 medio | 4,0617 medio bajo | 3,2643 medio | 3,1829 medio | 2,8852 medio alto |
| Existencia de Depto. Investig. de mdos. | Media: 2,2361 | 4,9862 sí en marketing | 1,1980 no o sin especif. | 1,0247 no o sin especif. | 1,0214 no o sin especif. | 2,6220 sí en otra función o independ. | 1,2951 no o sin especif. |
| Existencia de depto. logística en MKG | Media: 2,6016 | 2,8828 sí in dep.., MKG o no aplic. | 2,1188 sí en producción | 4,3827 sí en MKG u otra función | 1,6500 no o en prodón. | 2,6585 sí indep. o no aplicable | 2,4754 sí en prodón. o indep. |
| DEMOGRAFÍA | | | | | | | |
| Tamaño empresa | Relac. $p$=0,01 | Grande o muy grande | Pequeña y mediana | Mediana | Mediana y grande | Muy grande y grande | Diversos tamaños |
| Ámbito geográfico | Relac. $p$=0,01 | Internac. | Local | Nacional | Nacional | Diverso | Local o nacional |
| Nacionalidad | Relac. $p$=0,01 | Extranjera | Española | Mixta o sin definir | Española o mixta | Española | Española |
| Privada, públ., reg. | Relac. $p$=0,01 | Privada y regulada | Privada | Privada y regulada | Privada | Pública y diversa | Pública y diversa |
| Central, subsidiar. comerc. y prodón. | Relac. $p$=0,01 | Subsidiaria (ambas) | Central | Subsidiaria comercial | Subsidiaria (ambas) | Central | Central y subs. prodón. |
| Sectores económicos rama 6 (R6) | Relac. $p$=0,01 | Energía, prods. inds. y servicios | Prods. inds. agricultura y construcc. | Prods. inds. y agricultur. | Prods. inds. y servicios venta | Servicios venta y no venta | Servicios no venta |
| Domiciliación | Sólo relac. a $p$=0,05 | Mad., Cat., PV, Arag., And., Cant. | Gal., And., C-L, Val., C-M, Ast. | Cat., PV, Gal., C-L, Ast. | Cat., Arag., Val., Bal., C-L, Rioja | Gal., Arag., Bal., C-M | Madrid |
| Fecha organigrama | Sin relac. | - | - | - | - | - | - |
| Industrial/consum | Sin relac. | - | - | - | - | - | - |

## Tabla 21a

### Resumen del análisis en función del nivel de orientación al mercado

| Variables de clasificación | Relación o indep. | Tipo de relación entre la variable de clasificación y el nivel de orientación al mercado | Razonamiento |
|---|---|---|---|
| Tamaño empresa | Relac. $p$=0,01 | Existe relación directa y progresiva de a mayor tamaño mayor nivel de OALM. La empresa muy grande no disminuye su nivel respecto de la grande como suponían algunos autores de este campo | A mayor dimensión se cuenta con más re cursos para implantar la filosofía de OALM |
| Ámbito geográfico | Relac. $p$=0,01 | Relación en el sentido de a mayor ámbito mayor nivel de OALM. Se produce un salto de nivel importante al pasar del ámbito local al nacional y también, aunque menor, de éste al internacional | Un ámbito mayor presupone mayor competitividad y, por tanto, mayor OALM |
| Nacionalidad | Relac. $p$=0,01 | Hay relación en cuanto a mayor porcentaje de capital extranjero mayor orientación. Las empresas mixtas (*joint-ventures*) muestran un nivel intermedio no aprovechándose bien sus posibles sinergias | La empresa extranjera ha de desarrollar alguna ventaja competitiva que resulta en mayor OALM para tener éxito afuera |
| Privada, públ., reg. | Sólo relac. a $p$=0,0354 | La relación existe a nivel de $p$=0.05 y es paradójica ya que la empresa regulada adquiere la mayor OALM seguido de la privada y bastante más atrás de la pública | La regulada es la de mayor tamaño, con los mayores recursos y la que más se moderniza |
| Central, subsidiaria comerc. y prodón. | Relac. $p$=0,01 | Existe relación entre empresa matriz y menor OALM y subsidiaría y mayor. La subsidiaria de prodón. no tiene mayor como cabría suponer al poder adaptar físicamente el producto al cliente | Las subsidiarias gozan de mayor descentralización y de recursos de la central para adaptar |
| Sectores económi-cos rama 6 (R6) | Relac. $p$=0,01 | Los sectores tradicionales de agricultura, construcción y servicios públicos son los de menor OALM, mientras que los más actualizados como prod. Industrs., servicios y energía, son los que más | La diferencia está en la mayor competitividad de los que más regularmente se actualizan |
| Domiciliación (sede en España) | Sólo relac. a $p$=0,066 | La relación no alcanza los niveles admitidos de este estudio (mínimo $p$=0,05) se puede sacar alguna conclusión general como que la mayor OALM hacia el norte y este, y menor hacia el sur y oeste. | Las CC.AA. con más desarrollo económico son las que cuentan con mayor OALM |
| Fecha organigrama | Sin relac. | Fecha del organigrama y nivel de OALM son independientes | En el corto plazo no se muestran cambios a través del organigrama en el nivel de OALM |
| Industrial/consumo | Sólo relac. a $p$=0,0386 | La relación existe a nivel de $p$=0.05 donde se aprecia cierta tendencia a una mayor OALM en empresas de consumo que en las industriales | Los productos industriales tienen una utilización más racional que requiere menor investigación de mercado |
| Grupos de pertenencia | Relac. $p$=0,01 | El análisis cluster muestra seis grupos con diferentes tipologías organizativas a las que corresponden diferentes grados | Resultado de la particular forma de la formulación del modelo |
| Segmentos AID | Relac. $p$=0,01 | El análisis AID muestra siete segmentos con diferentes tipologías organizativas a las que corresponden diferentes grados | Resultado de la particular forma de la formulación del modelo |

# ANÁLISIS DE CLASIFICACIÓN MÚLTIPLE 1ª:

## Orientación al mercado/variables organizativas

**Tabla 22a**

**Tabla resumen ACM de grado de OALM/variables organizativas**

VARIABLE CRITERIO: Grado de orientación al mercado.

| | | | |
|---|---|---|---|
| MEDIA: | 6,9393 | SUMA DE CUADRADOS TOTAL: | 14082,7557 |
| DESVIACIÓN ESTÁNDAR: | 4,8088 | SUMA DE CUADRADOS EXPLICADA: | 13427,5314 |
| NÚMERO DE CASOS: | 610 | PROPORCIÓN DE VARIANZA EXPLICADA: | 0,9535 |

VARIABLES EXPLICATIVAS: Variables organizativas

1. Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área comercial

ETA CUADRADO: 0,5117 BETA CUADRADO: 0,07

2. Forma de organización básica del departamento de marketing

ETA CUADRADO: 0,3959 BETA CUADRADO: 0,0668

3. Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial

ETA CUADRADO: 0,0652 BETA CUADRADO: 0,0137

4. Condición de staff/línea del área comercial emplazada a nivel superior

ETA CUADRADO: 0,0716 BETA CUADRADO: 0,0145

5. Primer nombre del departamento del área comercial (no staff) de mayor rango

ETA CUADRADO: 0,2821 BETA CUADRADO: 0,0878

6. Número y grado de dispersión de las actividades de marketing

ETA CUADRADO: 0,2053 BETA CUADRADO: 0,0455

7. Existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado

ETA CUADRADO: 0,3833 BETA CUADRADO: 0,1372

8. Existencia de logística dentro de marketing

ETA CUADRADO: 0,1468 BETA CUADRADO: 0,0855

# ANÁLISIS DE CLASIFICACIÓN MÚLTIPLE 1ª:

## Orientación al mercado/variables organizativas

### Tabla 23a

**Tabla de análisis detallado ACM de las variables explicativas organizativas**

VARIABLE CRITERIO: OALM_GR - Grado de orientación al mercado.

| | | | |
|---|---|---|---|
| MEDIA: | 6,9393 | SUMA DE CUADRADOS TOTAL: | 14082,7557 |
| DESVIACIÓN ESTÁNDAR: | 4,8088 | SUMA DE CUADRADOS EXPLICADA: | 13427,5314 |
| NÚMERO DE CASOS: | 610 | PROPORCIÓN DE VARIANZA EXPLICADA: | 0,9535 |

VARIABLE EXPLICATIVA 1: ETAPA_VD - Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área comercial.

| CLASES | Nº DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1(1) Simple departamento de ventas | 127 | 20,82 | 1,0630 | 2,9701 | -5,8764 | -2,0425 |
| 2(2) Desarrollo de ventas y jefe MKG | 77 | 12,62 | 4,2987 | 3,4833 | -2,6406 | -1,2990 |
| 3(3) Marketing independiente de vtas | 201 | 32,95 | 8,8806 | 3,6845 | 1,9413 | 0,7449 |
| 4(4) Unión de marketing y ventas | 203 | 33,28 | 9,6650 | 3,2314 | 2,7257 | 1,0188 |
| 5(5) Estructura en base a procesos | 2 | 0,33 | 10,0000 | 4,2426 | 3,0607 | 1,4418 |

ETA CUADRADO: 0,5117 BETA CUADRADO: 0,07

VARIABLE EXPLICATIVA 2: FORMA_VD - Forma de organización básica del departamento de marketing.

| CLASES | º DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1(1) Estructura lineal o de PYME | 147 | 24,10 | 1,8435 | 3,2408 | -5,0958 | -1,4151 |
| 2(2) Organización funcional | 208 | 34,10 | 7,6827 | 4,1243 | 0,7433 | -0,5278 |
| 3(3) Organización por productos | 157 | 25,74 | 9,0000 | 3,8062 | 2,0607 | 0,7051 |
| 4(4) Organización por mercados | 52 | 8,52 | 8,2692 | 4,1070 | 1,3299 | 1,3066 |
| 5(5) Organización por clientes | 46 | 7,54 | 11,3261 | 2,7167 | 4,386 | 3,0251 |

ETA CUADRADO: 0,3959 BETA CUADRADO: 0,0668

VARIABLE EXPLICATIVA 3: NIVEL_VP - Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial.

| CLASES | º DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1(-1) Tercer nivel o siguiente | 51 | 8,36 | 3,0196 | 5,0616 | -3,9197 | -1,3073 |
| 2( 0) Segundo nivel | 155 | 25,41 | 6,7548 | 4,6603 | -0,1845 | -0,5571 |
| 3(+1) Primer nivel | 404 | 66,23 | 7,5050 | 4,6031 | 0,5656 | 0,3788 |

ETA CUADRADO: 0,0652 BETA CUADRADO: 0,0137

VARIABLE EXPLICATIVA 4: STAFF_VP - Condición de staff o línea del área comercial emplazada a nivel superior.

| CLASES | º DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1(-1) Condición de staff | 87 | 14,26 | 5,7126 | 5,2205 | -1,2267 | -1,3571 |
| 2( 0) Sin definir | 34 | 5,57 | 2,2941 | 5,2138 | -4,6452 | -0,4538 |
| 3(+1) Condición de línea | 489 | 80,16 | 7,4806 | 4,4891 | 0,5412 | 0,2730 |

ETA CUADRADO: 0,0716 BETA CUADRADO: 0,0145

VARIABLE EXPLICATIVA 5: NOMBR_VP - Primer nombre del departamento del área comercial (no staff) de mayor rango.

| CLASES | Nº DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1(-2) Sin nombre (o no relac.) | 90 | 14,75 | 2,0667 | 4,6539 | -4,8727 | -2,7929 |
| 2(-1) Depto. o Dón. de ventas | 29 | 4,75 | 2,0690 | 4,0877 | -4,8704 | -2,1377 |
| 3( 0) Depto. o Dón. de MKG. y vtas. | 56 | 9,18 | 6,7679 | 3,8893 | -0,1715 | -0,7087 |
| 4(+1) Depto. o Dón. de comercial | 212 | 34,75 | 7,3774 | 4,1829 | 0,4380 | 0,3512 |
| 5(+2) Depto. o Dón. de marketing | 223 | 36,56 | 9,1659 | 3,7912 | 2,2266 | 1,2492 |

ETA CUADRADO: 0,2821 BETA CUADRADO: 0,0878

VARIABLE EXPLICATIVA 6: DISPE_VP - Número y grado de dispersión de las actividades de marketing.

| CLASES | Nº DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1(-2) Alto grado de dispersión | 14 | 2,30 | 2,0000 | 5,8310 | -4,9393 | -2,3179 |
| 2(-1) Medio alto grado de disp. | 84 | 13,77 | 4,7976 | 4,5622 | -2,1417 | -1,4917 |
| 3( 0) Medio o neutral | 206 | 33,77 | 5,6505 | 4,6752 | -1,2889 | -0,5256 |
| 4(+1) Medio bajo grado de disp. | 212 | 34,75 | 7,4434 | 4,0637 | 0,5041 | 0,5077 |
| 5(+2) Bajo grado de dispersión | 94 | 15,41 | 11,2766 | 3,3710 | 4,3373 | 1,6851 |

ETA CUADRADO: 0,2053 BETA CUADRADO: 0,0455

VARIABLE EXPLICATIVA 7: EXINV_VP - Existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado.

| CLASES | Nº DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1(-2) No, sin especificar | 413 | 67,70 | 4,9806 | 4,0596 | -1,9587 | -1,2136 |
| 2(-1) Sí, en otra función | 5 | 0,82 | 4,0000 | 7,4162 | -2,9393 | 0,4675 |
| 3( 0) Sí, independiente | 5 | 0,82 | 7,8000 | 5,3572 | 0,8607 | 0,6759 |
| 4(+1) Sí, a nivel corporativo | 9 | 1,48 | 7,0000 | 3,3166 | 0,0607 | 1,7731 |
| 5(+2) Sí, en marketing, o comercial | 178 | 29,18 | 11,5393 | 2,8840 | 4,6000 | 2,6940 |

ETA CUADRADO: 0,3833 BETA CUADRADO: 0,1372

VARIABLE EXPLICATIVA 8: EXLOG_VP - Existencia de logística dentro de marketing.

| CLASES | Nº DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1(-2) No existencia / sin especificar | 222 | 36,39 | 5,2477 | 4,4271 | -1,6916 | -1,5261 |
| 2(-1) Sí, en producción | 44 | 7,21 | 5,8864 | 4,1775 | -1,0530 | -0,7534 |
| 3( 0) Sí, independiente / servicio | 204 | 33,44 | 6,9608 | 4,9289 | 0,0214 | 0,3902 |
| 4(+1) Sí, en otra función | 35 | 5,74 | 8,2000 | 4,6640 | 1,2607 | 1,4165 |
| 5(+2) Sí en marketing, o comercial | 105 | 17,21 | 10,4952 | 3,4838 | 3,5559 | 2,3121 |

ETA CUADRADO: 0,1468 BETA CUADRADO: 0,0855

# ANÁLISIS DE CLASIFICACIÓN MÚLTIPLE 2ª:

## Orientación al mercado/factores del entorno

**Tabla 24a**

**Tabla resumen ACM de grado de OALM/variables del entorno**

VARIABLE CRITERIO: Grado de orientación al mercado.

| | | | |
|---|---|---|---|
| MEDIA: | 6,9393 | SUMA DE CUADRADOS TOTAL: | 14082,7557 |
| DESVIACIÓN ESTÁNDAR: | 4,8088 | SUMA DE CUADRADOS EXPLICADA: | 3772,7174 |
| NÚMERO DE CASOS: | 610 | PROPORCIÓN DE VARIANZA EXPLICADA: | 0,2679 |

VARIABLES EXPLICATIVAS: Factores de clasificación

1. Tamaño de la empresa (sede en España)

ETA CUADRADO: 0,1209 BETA CUADRADO: 0,1167

2. Ámbito geográfico de la empresa

ETA CUADRADO: 0,041 BETA CUADRADO: 0,0002

3. Domiciliación de la empresa (sede en España)

ETA CUADRADO: 0,0476 BETA CUADRADO: 0,0367

4. Nacionalidad principal de la empresa

ETA CUADRADO: 0,0622 BETA CUADRADO: 0,0034

5. Empresa: Privada, pública o regulada

ETA CUADRADO: 0,0239 BETA CUADRADO: 0,026

6. Central, subsidiaria de comercialización o de producción

ETA CUADRADO: 0,0558 BETA CUADRADO: 0,0126

7. Sector económico/industrial R6

ETA CUADRADO: 0,046 BETA CUADRADO: 0,0275

8. Fecha (último organigrama)

ETA CUADRADO: 0,0246 BETA CUADRADO: 0,012

# ANÁLISIS DE CLASIFICACIÓN MÚLTIPLE 2ª:

## Orientación al mercado/factores del entorno

**Tabla 25a**

**Tabla de análisis detallado ACM de las variables explicativas factores del entorno**

VARIABLE CRITERIO: OALM_GR - Grado de orientación al mercado: Valor.

| | | | |
|---|---|---|---|
| MEDIA: | 6,9393 | SUMA DE CUADRADOS TOTAL: | 14082,7557 |
| DESVIACIÓN ESTÁNDAR: | 4,8088 | SUMA DE CUADRADOS EXPLICADA: | 3772,7174 |
| NÚMERO DE CASOS: | 610 | PROPORCIÓN DE VARIANZA EXPLICADA: | 0,2679 |

VARIABLE EXPLICATIVA 1: TAMAÑO - Tamaño de la empresa (sede en España).

| CLASES | Nº DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Pequeña: menos 50 empleados | 67 | 10,98 | 2,9254 | 4,3146 | -4,0140 | -3,6781 |
| 2. Mediana: entre 50 y 249 | 192 | 31,48 | 6,2865 | 4,3746 | -0,6529 | -0,7856 |
| 3. Grande: entre 250 y 10.000 | 322 | 52,79 | 7,9037 | 4,6323 | 0,9644 | 0,9233 |
| 4. Muy grande: más de 10.000 | 29 | 4,75 | 9,8276 | 4,6604 | 2,8882 | 3,4466 |

ETA CUADRADO: 0,1209 BETA CUADRADO: 0,1167

VARIABLE EXPLICATIVA 2: AMBITO - Ámbito geográfico de la empresa.

| CLASES | Nº DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Empresa local | 105 | 17,21 | 4,9048 | 5,1990 | -2,0346 | 0,1291 |
| 2. Empresa nacional | 303 | 49,67 | 7,0990 | 4,5218 | 0,1597 | -0,0025 |
| 3. Empresa internacional | 202 | 33,11 | 7,7574 | 4,7416 | 0,8181 | -0,0633 |

ETA CUADRADO: 0,041 BETA CUADRADO: 0,0002

VARIABLE EXPLICATIVA 3: SEDE - Domiciliación de la empresa (sede en España).

| CLASES | Nº DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. MADRID | 319 | 52,30 | 7,1944 | 4,8043 | 0,2550 | 0,2157 |
| 2. CATALUÑA | 66 | 10,82 | 7,7576 | 4,5912 | 0,8182 | 0,1210 |
| 3. PAÍS VASCO | 30 | 4,92 | 7,6667 | 4,3655 | 0,7273 | 0,3239 |
| 4. GALICIA | 26 | 4,26 | 5,5769 | 5,2167 | -1,3624 | -0,8650 |
| 5. ANDALUCÍA | 47 | 7,70 | 6,5957 | 4,6749 | -0,3436 | 0,4464 |
| 6. CANARIAS | 7 | 1,15 | 6,1429 | 6,5936 | -0,7965 | -0,7639 |
| 7. ARAGÓN | 8 | 1,31 | 9,0000 | 4,3753 | 2,0607 | 0,5690 |
| 8. VALENCIA | 21 | 3,44 | 6,5714 | 3,7225 | -0,3679 | 0,3170 |
| 9. BALEARES | 5 | 0,82 | 7,2000 | 4,6583 | 0,2607 | -1,2143 |
| 10. CASTILLA LEÓN | 34 | 5,57 | 6,9706 | 4,5159 | 0,0312 | 0,1890 |
| 11. CASTILLA LA MANCHA | 11 | 1,80 | 2,3636 | 5,2014 | -4,5757 | -4,2594 |
| 12. EXTREMADURA | 4 | 0,66 | 1,5000 | 6,0277 | -5,4393 | -4,7498 |
| 13. ASTURIAS | 9 | 1,48 | 3,7778 | 3,3830 | -3,1616 | -2,9176 |
| 14. CANTABRIA | 5 | 0,82 | 7,0000 | 8,8600 | 0,0607 | -0,5479 |
| 15. NAVARRA | 6 | 0,98 | 6,6667 | 3,0768 | -0,2727 | -0,1551 |
| 16. RIOJA | 5 | 0,82 | 3,8000 | 1,7889 | -3,1393 | -2,7101 |
| 17. MURCIA | 7 | 1,15 | 7,8571 | 5,5806 | 0,9178 | 2,5857 |

ETA CUADRADO: 0,0476 BETA CUADRADO: 0,0367

VARIABLE EXPLICATIVA 4: NACIONAL - Nacionalidad principal de la empresa.

| CLASES | Nº DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Española | 380 | 62,30 | 6,0237 | 4,8330 | -0,9157 | -0,2182 |
| 2. Extranjera | 190 | 31,15 | 8,6211 | 4,3914 | 1,6817 | 0,3588 |
| 3. Mixta o sin definir | 40 | 6,56 | 7,6500 | 4,2640 | 0,7107 | 0,3683 |

ETA CUADRADO: 0,0622 BETA CUADRADO: 0,0034

VARIABLE EXPLICATIVA 5: EMPRESAR - Empresa: Privada, pública o regulada.

| CLASES | Nº DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Sector privado | 537 | 88,03 | 7,1006 | 4,7191 | 0,1612 | 0,1210 |
| 2. Sector público | 40 | 6,56 | 4,1750 | 4,6898 | -2,7643 | -2,7338 |
| 3. Sector regulado | 33 | 5,41 | 7,6667 | 5,4524 | 0,7273 | 1,3445 |

ETA CUADRADO: 0,0239 BETA CUADRADO: 0,026

VARIABLE EXPLICATIVA 6: CENTRAL - Central, subsidiaria de comercialización o de producción.

| CLASES | Nº DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Central | 362 | 59,34 | 6,0166 | 4,7362 | -0,9228 | -0,3941 |
| 2. Subsidiaria de comercializac. | 80 | 13,11 | 8,7750 | 3,8908 | 1,8357 | 1,1530 |
| 3. Subsidiaria de producción | 168 | 27,54 | 8,0536 | 4,8956 | 1,1142 | 0,3001 |

ETA CUADRADO: 0,0558 BETA CUADRADO: 0,0126

VARIABLE EXPLICATIVA 7: SECTOR6R - Sector económico/industrial R6.

| CLASES | Nº DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Agricultura, silvicultura. y pesca | 18 | 2,95 | 6,6111 | 3,8370 | -0,3282 | -0,3291 |
| 2. Productos energéticos | 20 | 3,28 | 8,2000 | 4,5376 | 1,2607 | 0,6569 |
| 3. Productos industriales | 288 | 47,21 | 7,5104 | 4,4682 | 0,5711 | 0,3040 |
| 4. Construcción | 19 | 3,11 | 4,1579 | 5,0801 | -2,7814 | -2,3278 |
| 5. Servicios a venta | 252 | 41,31 | 6,6905 | 5,0637 | -0,2489 | 0,0244 |
| 6. Servicios (no venta) | 13 | 2,13 | 1,6923 | 3,6829 | -5,2470 | -4,3597 |

ETA CUADRADO: 0,046 BETA CUADRADO: 0,0275

VARIABLE EXPLICATIVA 8: FECHA - Fecha (último organigrama).

| CLASES | Nº DE CASOS | % | MEDIA | DESVIAC. ESTÁNDAR | DESVIAC. G.MEDIA | COEFI-CIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 1993 | 29 | 4,75 | 6,3448 | 4,5062 | -0,5945 | -0,4032 |
| 2. 1994 | 17 | 2,79 | 4,5882 | 5,0257 | -2,3511 | -1,7742 |
| 3. 1995 | 92 | 15,08 | 6,0217 | 5,0557 | -0,9176 | -0,3840 |
| 4. 1996 | 77 | 12,62 | 6,2208 | 4,3998 | -0,7186 | -0,6271 |
| 5. 1997 | 168 | 27,54 | 7,7083 | 4,5641 | 0,7690 | 0,5657 |
| 6. 1998 | 132 | 21,64 | 7,2727 | 5,0207 | 0,3334 | 0,2659 |
| 7. 1999 | 33 | 5,41 | 6,8788 | 4,8073 | -0,0606 | -0,3217 |
| 8. 2000 | 62 | 10,16 | 7,3548 | 4,8691 | 0,4155 | 0,0959 |

ETA CUADRADO: 0,0246 BETA CUADRADO: 0,012

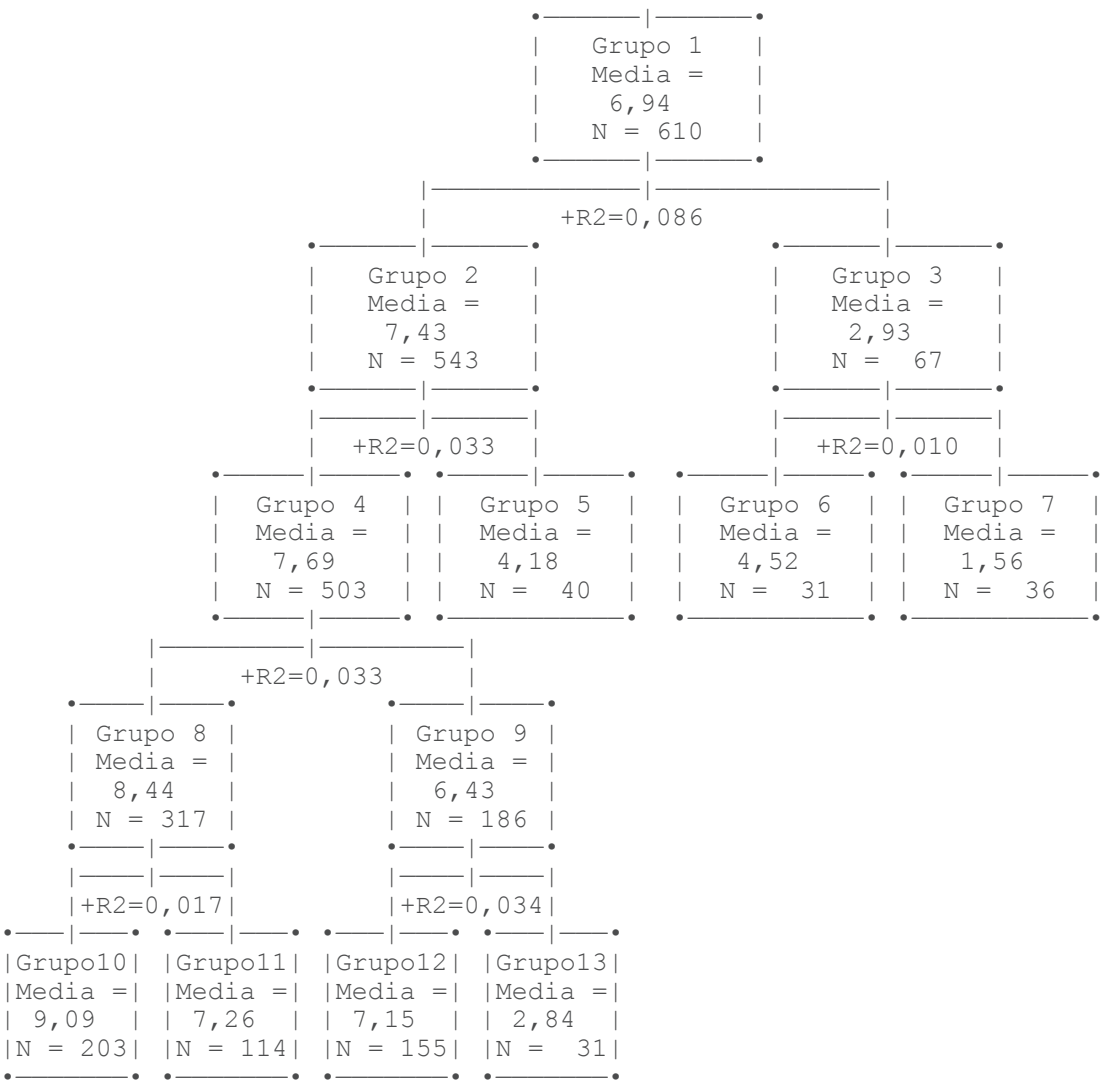
# ANÁLISIS A.I.D

## (Automatic Interaction Detection)

VARIABLE A EXPLICAR: OALM_GR - Grado de orientación al mercado.

VARIABLE EXPLICATIVA 1: TAMAÑO - Tamaño de la empresa (libre)
VARIABLE EXPLICATIVA 2: AMBITO - Ámbito geográfico de la empresa (libre)
VARIABLE EXPLICATIVA 3: SEDE - Domiciliación de la empresa (España) (libre)
VARIABLE EXPLICATIVA 4: NACIONAL - Nacionalidad principal de la empr. (libre)
VARIABLE EXPLICATIVA 5: EMPRESAR - Empresa: Privada, pública o regul. (libre)
VARIABLE EXPLICATIVA 6: CENTRAL - Central, subsidiaria comerc./prod. (libre)
VARIABLE EXPLICATIVA 7: SECTOR6R - Sector económico/industrial R6 (libre)
VARIABLE EXPLICATIVA 8: FECHA - Fecha (último organigrama) (libre)

TAMAÑO MÍNIMO DE LOS SEGMENTOS: 30
CONTRIBUCIÓN MÍNIMA DE LA PARTICION A LA EXPLICACIÓN DE LA VARIANZA: 1,0%




PROPORCIÓN TOTAL DE VARIANZA EXPLICADA: R2 = 0,214

## PERFIL DE LOS SEGMENTOS

**GRUPO 1:** Tamaño: 610; Media: 6,9393; Desv. estándar: 4,8048
- TOTAL MUESTRA

**GRUPO 2:** Tamaño: 543; Media: 7,4346; Desv. estándar: 21,4391
- TAMAÑO: Muy grande: más de 10.000, Grande: entre 250 y 10.000 y Mediana: entre 50 y 249

**GRUPO 3:** Tamaño: 67; Media: 2,9254; Desv. estándar: 18,3377
- TAMAÑO: Pequeña: menos 50 empleados

**GRUPO 4:** Tamaño: 503; Media: 7,6938; Desv. estándar: 20,5265
- TAMAÑO: Muy grande: más de 10.000, Grande: entre 250 y 10.000 y Mediana: entre 50 y 249
- EMPRESAR: Sector regulado y Sector privado

**GRUPO 5:** Tamaño: 40; Media: 4,1750; Desv. estándar: 21,4444
- TAMAÑO: Muy grande: más de 10.000, Grande: entre 250 y 10.000 y Mediana: entre 50 y 249
- EMPRESAR: Sector público

**GRUPO 6:** Tamaño: 31; Media: 4,5161; Desv. estándar: 19,5401
- TAMAÑO: Pequeña: menos 50 empleados
- AMBITO: Empresa nacional y Empresa internacional

**GRUPO 7:** Tamaño: 36; Media: 1,5556; Desv. estándar: 13,2469
- TAMAÑO: Pequeña: menos 50 empleados
- AMBITO: Empresa local

**GRUPO 8:** Tamaño: 317; Media: 8,4353; Desv. estándar: 20,2521
- TAMAÑO: Muy grande: más de 10.000, Grande: entre 250 y 10.000 y Mediana: entre 50 y 249
- EMPRESAR: Sector regulado y Sector privado
- TAMAÑO: Muy grande: más de 10.000 y Grande: entre 250 y 10.000

**GRUPO 9:** Tamaño: 186; Media: 6,4301; Desv. estándar: 18,4602
- TAMAÑO: Muy grande: más de 10.000, Grande: entre 250 y 10.000 y Mediana: entre 50 y 249
- EMPRESAR: Sector regulado y Sector privado
- TAMAÑO: Mediana: entre 50 y 249

**GRUPO 10:** Tamaño: 203; Media: 9,0936; Desv. estándar: 17,1981
- TAMAÑO: Muy grande: más de 10.000, Grande: entre 250 y 10.000 y Mediana: entre 50 y 249
- EMPRESAR: Sector regulado y Sector privado
- TAMAÑO: Muy grande: más de 10.000 y Grande: entre 250 y 10.000
- FECHA: 1998, 1997 y 2000

**GRUPO 11:** Tamaño: 114; Media: 7,2632; Desv. estándar: 23,5448
- TAMAÑO: Muy grande: más de 10.000, Grande: entre 250 y 10.000 y Mediana: entre 50 y 249
- EMPRESAR: Sector regulado y Sector privado
- TAMAÑO: Muy grande: más de 10.000 y Grande: entre 250 y 10.000
- FECHA: 1999, 1995, 1996, 1993 y 1994

**GRUPO 12:** Tamaño: 155; Media: 7,1484; Desv. estándar: 16,4748
- TAMAÑO: Muy grande: más de 10.000, Grande: entre 250 y 10.000 y Mediana: entre 50 y 249
- EMPRESAR: Sector regulado y Sector privado
- TAMAÑO: Mediana: entre 50 y 249
- SEDE: MURCIA, ANDALUCÍA, MADRID, GALICIA, VALENCIA, CATALUÑA y PAÍS VASCO

**GRUPO 13:** Tamaño: 31; Media: 2,8387; Desv. estándar: 12,9095
- TAMAÑO: Muy grande: más de 10.000, Grande: entre 250 y 10.000 y Mediana: entre 50 y 249
- EMPRESAR: Sector regulado y Sector privado
- TAMAÑO: Mediana: entre 50 y 249
- SEDE: CASTILLA LEÓN, NAVARRA, CANARIAS, RIOJA, ASTURIAS, ARAGÓN, EXTREMADURA, CASTILLA LA MANCHA y CANTABRIA

## SEGMENTOS FINALES

| Segmento | Identificación | Tamaño | Media | Desv. estándar |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Grupo 5 | 40 | 4,175 | 21,444 |
| 2 | Grupo 6 | 31 | 4,516 | 19,540 |
| 3 | Grupo 7 | 36 | 1,556 | 13,247 |
| 4 | Grupo 10 | 203 | 9,094 | 17,198 |
| 5 | Grupo 11 | 114 | 7,263 | 23,545 |
| 6 | Grupo 12 | 155 | 7,148 | 16,475 |
| 7 | Grupo 13 | 31 | 2,839 | 12,909 |

# ESTADÍSTICAS BÁSICAS

**Tabla 26a**

**Etapa de desarrollo del primer nivel funcional referido al área comercial**

| | |
|---|---|
| Nº de casos: | 610 |
| Suma: | 1.706,0000 |
| Máximo: | 5,0000 |
| Mínimo: | 1,0000 |
| Rango: | 4,0000 |
| Media aritmética: | 2,7967 |
| Mediana: | 3,0000 |
| Moda: | 4,0000 |
| Varianza: | 1,2636 |
| Desviación estándar: | 1,1241 |

**Tabla 27a**

**Forma de organización básica del departamento de marketing**

| | |
|---|---|
| Nº de casos: | 610 |
| Suma: | 1.472,0000 |
| Máximo: | 5,0000 |
| Mínimo: | 1,0000 |
| Rango: | 4,0000 |
| Media aritmética: | 2,4131 |
| Mediana: | 2,0000 |
| Moda: | 2,0000 |
| Varianza: | 1,3474 |
| Desviación estándar: | 1,1608 |

**Tabla 28a**

**Nivel superior de emplazamiento de alguna actividad del área comercial**

| | |
|---|---|
| Nº de casos: | 610 |
| Suma: | 1.573,0000 |
| Máximo: | 3,0000 |
| Mínimo: | 1,0000 |
| Rango: | 2,0000 |
| Media aritmética: | 2,5787 |
| Mediana: | 3,0000 |
| Moda: | 3,0000 |
| Varianza: | 0,4110 |
| Desviación estándar: | 0,6411 |

**Tabla 29a**

**Condición de staff o línea del área comercial emplazada a nivel superior**

| | |
|---|---|
| Nº de casos: | 610 |
| Suma: | 1.622,0000 |
| Máximo: | 3,0000 |
| Mínimo: | 1,0000 |
| Rango: | 2,0000 |
| Media aritmética: | 2,6590 |
| Mediana: | 3,0000 |
| Moda: | 3,0000 |
| Varianza: | 0,5100 |
| Desviación estándar: | 0,7141 |

**Tabla 30a**

**Relación departamentos de marketing y ventas (si se respondió 3 en P. 2)**

| | |
|---|---|
| Nº de casos: | 200 |
| Suma: | 752,0000 |
| Máximo: | 5,0000 |
| Mínimo: | 1,0000 |
| Rango: | 4,0000 |
| Media aritmética: | 3,7600 |
| Mediana: | 4,0000 |
| Moda: | 4,0000 |
| Varianza: | 1,0824 |
| Desviación estándar: | 1,0404 |

**Tabla 31a**

**Primer nombre del departamento del área comercial (no staff) de mayor rango**

| | |
|---|---|
| Nº de casos: | 610 |
| Suma: | 2.279,0000 |
| Máximo: | 5,0000 |
| Mínimo: | 1,0000 |
| Rango: | 4,0000 |
| Media aritmética: | 3,7361 |
| Mediana: | 4,0000 |
| Moda: | 5,0000 |
| Varianza: | 1,9057 |
| Desviación estándar: | 1,3805 |

**Tabla 32a**

**Número y grado de dispersión de las actividades de marketing**

| | |
|---|---|
| Nº de casos: | 610 |
| Suma: | 2.118,0000 |
| Máximo: | 5,0000 |
| Mínimo: | 1,0000 |
| Rango: | 4,0000 |
| Media aritmética: | 3,4721 |
| Mediana: | 4,0000 |
| Moda: | 4,0000 |
| Varianza: | 0,9705 |
| Desviación estándar: | 0,9852 |

**Tabla 33a**

**Empresa con sucursal/filial/división-es independientes (UEN)**

| | |
|---|---|
| Nº de casos: | 610 |
| Suma: | 1.113,0000 |
| Máximo: | 2,0000 |
| Mínimo: | 1,0000 |
| Rango: | 1,0000 |
| Media aritmética: | 1,8246 |
| Mediana: | 2,0000 |
| Moda: | 2,0000 |
| Varianza: | 0,1446 |
| Desviación estándar: | 0,3803 |

**Tabla 34a**

**Grado de descentralización de las actividades de marketing**

| | |
|---|---|
| Nº de casos: | 107 |
| Suma: | 378,0000 |
| Máximo: | 5,0000 |
| Mínimo: | 1,0000 |
| Rango: | 4,0000 |
| Media aritmética: | 3,5327 |
| Mediana: | 3,0000 |
| Moda: | 3,0000 |
| Varianza: | 0,9218 |
| Desviación estándar: | 0,9601 |

**Tabla 35a**

**Existencia de un departamento de investigación de mercados desarrollado**

| | |
|---|---|
| Nº de casos: | 610 |
| Suma: | 1.364,0000 |
| Máximo: | 5,0000 |
| Mínimo: | 1,0000 |
| Rango: | 4,0000 |
| Media aritmética: | 2,2361 |
| Mediana: | 1,0000 |
| Moda: | 1,0000 |
| Varianza: | 3,3148 |
| Desviación estándar: | 1,8206 |

**Tabla 36a**

**Existencia de logística dentro de marketing**

| | |
|---|---|
| Nº de casos: | 610 |
| Suma: | 1.587,0000 |
| Máximo: | 5,0000 |
| Mínimo: | 1,0000 |
| Rango: | 4,0000 |
| Media aritmética: | 2,6016 |
| Mediana: | 3,0000 |
| Moda: | 1,0000 |
| Varianza: | 2,1151 |
| Desviación estándar: | 1,4543 |

**Tabla 37a**

**Grado de orientación al mercado: Valor grado**

| | |
|---|---|
| Nº de casos: | 610 |
| Suma: | 4.233,0000 |
| Máximo: | 18,0000 |
| Mínimo: | -5,0000 |
| Rango: | 23,0000 |
| Media aritmética: | 6,9393 |
| Mediana: | 7,0000 |
| Moda: | 7,0000 |
| Varianza: | 23,0865 |
| Desviación estándar: | 4,8048 |