

## Relationship between the degree of market orientation and the business geographical scope: the case of the spanish company at the end of the 20th century

### Relação entre o grau de orientação do mercado e o âmbito geográfico da empresa: o caso da empresa espanhola no final do século XX

DOI: 10.34140/bjbv5n2-009

Recebimento dos originais: 05/01/2023

Aceitação para publicação: 31/03/2023

#### **Olga Bocigas Solar**

Ph.D. in Economics by the Universidad Pontificia Comillas of Madrid

Institution: Universidad Pontificia Comillas Marketing Department, Faculty of Economics and Business Administration (ICADE)

Address: C/ Alberto Aguilera, 23, 28015 Madrid

E-mail: bocigas@comillas.edu

#### **Alfonso P. Fernández del Hoyo**

Ph.D. in Economics by the Universidad Pontificia Comillas of Madrid

Institution: Universidad Pontificia Comillas Marketing Department, Faculty of Economics and Business Administration (ICADE)

Address: C/ Alberto Aguilera, 23, 28015 Madrid

E-mail: fdelhoyo@comillas.edu

#### **RESUMO**

Este estudo tenta analisar a relação entre o grau de orientação de mercado das empresas espanholas no final do século XX e o seu âmbito geográfico, que se compreende na sua tripla faceta: local, nacional e internacional. Em suma, a orientação de mercado é a filosofia empresarial que orienta as suas ações para a satisfação do cliente, procurando rentabilidade a longo prazo e tendo em conta a concorrência. A literatura existente mostra uma clara ligação entre o nível de orientação de mercado e o desempenho empresarial, daí a sua importância.

**Palavras-chave:** Orientação de Mercado e Internacionalização

#### **ABSTRACT**

This study aims to analyze the relationship between the degree of market orientation of Spanish companies at the end of the 20th century and their geographical scope at three levels: local, national, and international. In short, market orientation is the business philosophy that directs its actions towards customer satisfaction, seeking long-term profitability and taking into account the competition. The existing literature shows a clear relationship between the degree of market orientation and business results, hence its importance.

**Keywords:** Market Orientation and Internationalization

## 1 INTRODUCCIÓN

En este trabajo, se estudia un aspecto peculiar de la orientación al mercado que es el de su relación con el ámbito geográfico aplicando el análisis al caso práctico de una muestra de 610 empresas españolas de finales de siglo pasado.

La razón principal que justifica la oportunidad de este estudio es el contexto en el que se enmarca. El período de 1993-2000 al que se refiere 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? ¿era el nivel lo suficiente para enfrentarse a una nueva competencia internacional que venía del exterior? o ¿si la empresa española de esas fechas se encontraba en condiciones de abordar los mercados externos? De su respuesta se podrá deducir, en cierta medida, su nivel de competitividad para afrontar el nuevo entorno y el éxito en su expansión exterior. 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 este trabajo se va a comenzar con la descripción de la metodología empleada para a continuación pasar a la definición de las tres variables objeto del estudio que son: la orientación al mercado, el ámbito geográfico de las ventas y la nacionalidad del capital de la empresa. A continuación, se analizan las conexiones entre éstas tres variables a dos niveles: un primer nivel de relación de la orientación al mercado con las otras dos, y un segundo nivel de relación entre éstas dos últimas. Finalmente, se presentan unas conclusiones interesantes para la empresa española que se mueve en el ámbito de la internacionalización o simplemente se lo plantea.

## 2 METODOLOGÍA

Este trabajo parte de los resultados obtenidos en el estudio sobre “el grado de orientación al mercado en la empresa española de los años 90. Su medición a través de la estructura organizativa<sup>1</sup>” donde se analizaba el grado de orientación al mercado en la empresa española de aquellas fechas. Pues bien, sobre este estudio de orientación al mercado se va a construir un análisis de internacionalización de la empresa en su doble faceta la de ámbito geográfico de las ventas y la de nacionalidad del capital de la misma. Se ha optado por extender el análisis de internacionalización, aparte de a la variable ámbito geográfico de las ventas, también a la nacionalidad del capital de la empresa ya que esta segunda variable puede completar el análisis con interesante información sobre la relación entre nacionalidad del capital de la empresa y ámbito geográfico, así como comparar los niveles de orientación al mercado tanto de la

---

<sup>1</sup> FERNÁNDEZ, A., “El grado de orientación al mercado en la empresa española de los años 90. Su medición a través de la estructura organizativa”, Tesis Doctoral Inédita, Universidad Pontificia Comillas de Madrid, 2001.

empresa con capital nacional como la de la empresa con capital extranjero.

A continuación, se van a presentar los principales datos sobre el estudio:

#### *Universo del estudio*

El universo al que hace referencia este estudio es el de las 50.000 mayores empresas españolas por volumen de ventas según el anuario de Dun & Bradstreet España, S.A. Este universo corresponde a un tamaño mínimo de empresa de, aproximadamente, 250 millones de facturación y 25 empleados.

#### *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.

#### *Unidad de análisis y fuentes de información*

La unidad de análisis tomada en este estudio, como en la gran mayoría de este tipo<sup>2</sup>, 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 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<sup>3</sup> 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.

#### *La muestra*

La muestra de este estudio consta de 610 organigramas de empresas válidos depurados y

---

<sup>2</sup> Véase por ejemplo los estudios de KOHLI y JAWORSKI, "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications"; Journal of Marketing, Vol. 54, April 1990, pp. 53-70; NAVER y SLATER, "The effect of a market orientation on business profitability", Journal of Marketing, October 1990, pp. 22-35; y WORKMAN, J. P. Jr., HOMBURG, CH. y GRUNER, K., "Marketing organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants", Journal of Marketing, Vol. 6, Julio 1998, pp. 21-41.

<sup>3</sup> Dun & Bradstreet España, Duns: 50.000 Principales Empresas Españolas, Vol. 1 y 2, Madrid 1998.

seleccionados de entre los más de 1.200 de la base original. 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.

El tratamiento cuantitativo se ha realizado con el programa de investigación social y de mercados DYANE<sup>4</sup> cuyos resultados se presentan con detalle en el siguiente epígrafe.

### 3 VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO

#### 3.1 LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Para la mayoría de los autores la orientación al mercado es la implantación de la filosofía de marketing<sup>5</sup> en la empresa entendiéndose por ésta al pensamiento empresarial que persigue la satisfacción del cliente haciendo frente a la competencia, todo ello, dentro de un entorno de interdependencia del personal de la empresa (todos trabajan en aras de este objetivo) y con un horizonte de actuación en el largo plazo<sup>6</sup>.

El grado de orientación en la empresa depende fundamentalmente de dos variables. La primera es la aceptación de la filosofía de marketing en la empresa por parte del personal, en especial, el directivo. La segunda es la capacidad organizativa (recursos personales y materiales) con que cuenta la empresa para llevarla a cabo. En función del grado de posesión de estas dos variables por parte de la empresa, se puede clasificar el grado de orientación al mercado en cinco niveles diferentes:

- Un primer nivel con “baja” orientación al mercado, sería aquel en el que la empresa carece de ambas condiciones de filosofía y recursos. La empresa no concede importancia a la orientación al mercado o la desconoce.
- Un nivel con “media baja” orientación sería aquel en que la empresa conoce la orientación al mercado pero no la da demasiada importancia contando con alguna actividad de marketing (publicidad, promoción, etc.).
- Un nivel de orientación “media” al mercado es aquel de las empresas que son conscientes de la creciente importancia de esta filosofía en la empresa, pero no se vuelcan del todo en su implantación.
- Una orientación al mercado “media alta” implica que la empresa reconoce la importancia de la implantación de esta filosofía y la está llevando a cabo, aunque quizás, con alguna dificultad a la hora de adquirir los recursos necesarios.
- Finalmente, una “alta” orientación al mercado implica que la empresa ya ha implantado la filosofía de marketing. Esta filosofía ha sido ampliamente aceptada y se ha dotado de los recursos necesarios para su puesta en funcionamiento.

<sup>4</sup> Santesmases, M., DYANE: Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados, Versión 2000, Ed. Pirámide, Madrid 2001.

<sup>5</sup> McCarthy, E.J. y Perrault, W.D., Basic Marketing, 8ª, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1984, p. 35.

<sup>6</sup> Naver, J.C. y Slater, S., “The effect ...”, cit., p. 23.

Tabla 1<sup>7</sup>

Valor	Significado	Frecuencia	%
1.	Baja orientación al mercado	123	20,16
2.	Media baja orientación al mercado	114	18,69
3.	Media orientación al mercado	121	19,84
4.	Media alta orientación al mercado	130	21,31
5.	Alta orientación al mercado	122	20,00
Total frecuencias		610	100,00

De las 610 empresas del estudio casi el 39% contaban con una orientación baja o medio baja, otro 20% se encontraban en una posición ecléctica y más del 41% tenían una orientación alta o medio alta.

Dada la influencia del grado de orientación al mercado en la competitividad de la empresa<sup>8</sup> se podría deducir que una buena parte de las empresas del estudio se encontraban con un bajo nivel y, por tanto, peligraba su supervivencia. Por el contrario, un 41% de las mismas se podría considerar que estaban en condiciones de enfrentarse al nuevo entorno europeo de libre competencia.

### 3.2 ÁMBITO GEOGRÁFICO DE VENTAS

La segunda variable objeto de este estudio, que se va a analizar por su relación con la orientación al mercado, es el ámbito geográfico de las ventas de la empresa<sup>9</sup>. Se entiende por el ámbito geográfico al radio de acción que alcanzan las operaciones de la empresa (ventas), que va desde un nivel local a uno internacional pasando por el nacional. La lógica de su relación con la orientación al mercado se basa en que un ámbito mayor implica el enfrentarse a una mayor competencia, lo que requiere un mayor nivel de orientación<sup>10</sup>.

El ámbito geográfico de las ventas se va a desglosar en sus tres facetas local, nacional e internacional que darán lugar a tres tipos diferentes de empresas según el alcance de sus ventas. 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.

<sup>7</sup> FERNANDEZ, A. "El grado de ...", cit.

<sup>8</sup> Distintos estudios han constatado la directa relación entre orientación al mercado y resultados empresariales Véase Naver, J.C., y Slater, S., "The effect of ...", cit., pp. 22-35.

<sup>9</sup> Autores como Workman et al., op. cit., pp. 30-35, consideran este factor dentro del contexto social internacional.

<sup>10</sup> Aunque no tiene porqué ser siempre así y excepciones existen como 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. 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 internacional a aquella que cuenta con operaciones en el exterior directas y continuadas que representan más de un 20% de su cifra de ventas<sup>11</sup>.

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 2. 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 no alcancen una cobertura nacional y, por tanto, no representan un mayor porcentaje en la muestra. En cualquier caso, dado el alto número de elementos analizados en las distintas modalidades, se puede hablar de una muestra representativa a los tres niveles de ámbito geográfico.

Tabla 2<sup>12</sup>. Ámbito geográfico de las ventas de la empresa

Valor	Significado	Frecuencia	%
1.	Empresa local	105	17,21
2.	Empresa nacional	303	49,67
3.	Empresa internacional	202	33,11
Total frecuencias		610	100,00

### 3.3 NACIONALIDAD (DEL CAPITAL) DE LA EMPRESA

La tercera variable objeto de este estudio, que se va a analizar por su relación directa con la orientación al mercado, es la nacionalidad de la empresa. Se entiende por esta variable a la nacionalidad del socio o socios principales de la misma que se encuentren involucrados en su gestión empresarial. El criterio 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.

<sup>11</sup> 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).

<sup>12</sup> Dun & Bradstreet España, op. cit., y ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior, Censo Oficial de Exportadores Españoles, Ed. ICEX, Madrid 1990.

Una creencia tradicional es que la empresa extranjera tiene una mayor orientación al mercado que la local por el hecho de haber sido capaz de desarrollar una ventaja competitiva fuera de su entorno de origen que suele ser más hostil.

La nacionalidad principal de la empresa se reparte de la forma que recoge la tabla 3 habiendo preponderancia de la empresa nacional sobre la extranjera. La empresa mixta está presente en un número reducido de casos.

Tabla 3<sup>13</sup>. 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

#### 4 RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO E INTERNACIONALIZACIÓN

El análisis de la relación entre la orientación al mercado e internacionalización se lleva a cabo por medio de una tabulación cruzada entre el nivel de orientación al mercado y las variables de ámbito geográfico y nacionalidad de la empresa

Se ha optado por interpretar este análisis de asociación entre variables sólo desde la perspectiva de porcentajes verticales, es decir: de la orientación al mercado (variable fila) respecto del ámbito geográfico y nacionalidad de la empresa (variables columna). Esto es así, al haberse observado que es más significativo analizar los distintos estados de cada una de las variables columna según los diferentes niveles de orientación al mercado que al revés.

El resultado del análisis muestra, en un principio que existe evidencia de asociación entre el nivel de orientación al mercado y ambas variables tomadas a un nivel de significación del 0,01.

##### 4.1 RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ÁMBITO GEOGRÁFICO

Por lo que respecta al ámbito geográfico de la empresa (tabla 4 y figura 1) se produce una asociación significativa en el sentido de, a mayor ámbito de actuación mayor orientación al mercado. Esta asociación se ve claramente en la figura 1 donde se observa como hecho a destacar la importante diferencia en cuanto al nivel de orientación que se produce entre la empresa local y la nacional, 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

<sup>13</sup> 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.

nacionales se enfrentan en libre competencia a las empresas provenientes de los otros países comunitarios. En el ámbito local la orientación al mercado es muy inferior como también lo es la competitividad.

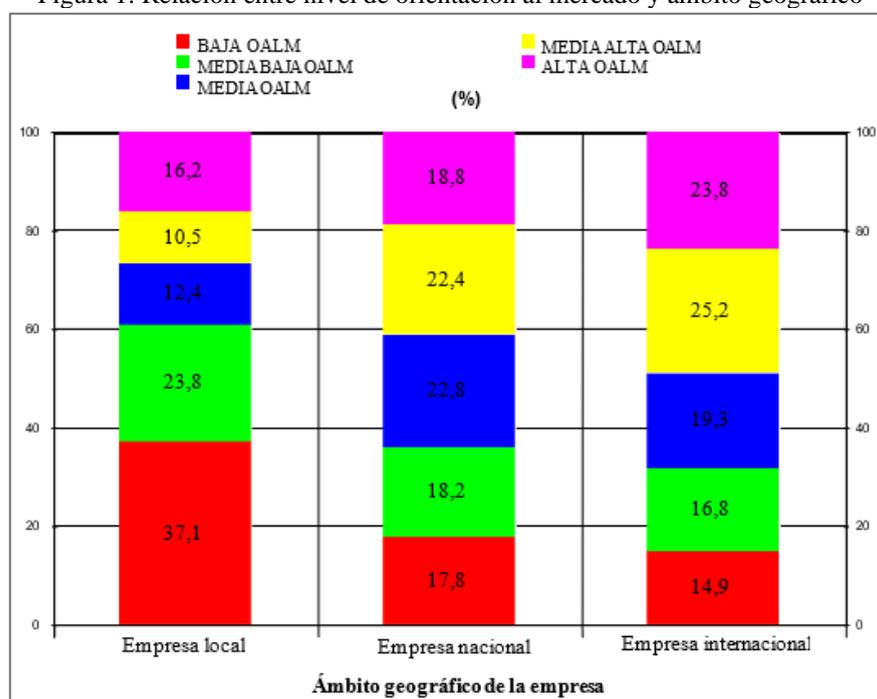
El que no exista una clara diferencia entre la empresa de ámbito nacional y la internacional podría interpretarse, igualmente, por el nivel competitivo del mercado nacional en donde, al estar muy presente la empresa extranjera, resulta ser de alto nivel. De ahí, se podría deducir que la empresa española 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<sup>14</sup>.

Tabla 4. Relación entre nivel de orientación al mercado y ámbito geográfico

	TOTAL MUESTRA		ÁMBITO					
			Empresa local		Empresa nacional		Empresa internacional	
			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 cuadrada con 8 grados de libertad = 34,6837 (p = 0,0000)

Figura 1. Relación entre nivel de orientación al mercado y ámbito geográfico



<sup>14</sup> 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.

#### 4.2 RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y NACIONALIDAD DE LA EMPRESA

El nivel de orientación al mercado también es diferente según la variable de nacionalidad de la empresa (tabla 5 y figura 2), ya que éste 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 donde, en principio, les tendría que resultar más difícil que en su propio país, dado que el entorno les es más desconocido.

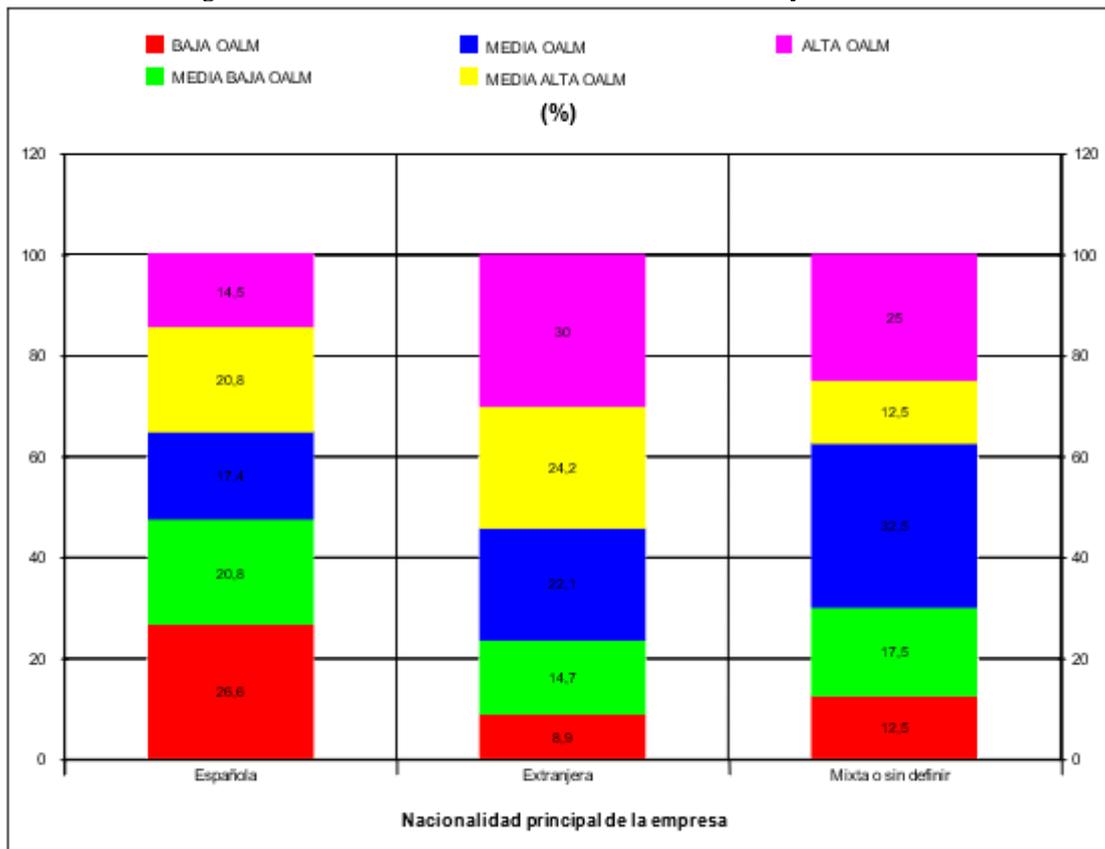
Conviene mencionar que la empresa mixta ofrece una orientación al mercado menor de lo que por lógica se podría esperar ya que una de las razones de creación de este tipo de empresas son las sinergias que se puedan obtener de ambos socios; del nacional el conocimiento y contactos del mercado, y del extranjero 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 5. Relación entre nivel de orientación al mercado y nacionalidad  
**NACIONALIDAD**

OALM (Nivel)	TOTAL MUESTRA		Empresa española		Empresa extranjera		Mixta o sin definir	
	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
<b>TOTAL</b>	<b>610</b>	<b>(610)</b>	<b>380</b>	<b>(380)</b>	<b>190</b>	<b>(190)</b>	<b>40</b>	<b>(40)</b>

Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 46,2424 (p = 0,0000)

Figura 2. Relación entre nivel de orientación al mercado y nacionalidad



## 5 RELACIÓN ENTRE ÁMBITO GEOGRÁFICO DE VENTAS Y NACIONALIDAD

Por último y a un segundo nivel, se ha considerado interesante analizar la relación entre las variables de nacionalidad y de ámbito geográfico de las ventas observándose una gran asociación entre ambas.

El nivel de asociación en esta relación es muy alto en el sentido de que una gran mayoría de la empresa de ámbito local (95.2%) era de capital español mientras que la empresa de capital extranjero se concentraba en los ámbitos nacional y, sobre todo, internacional como se deduce del análisis de la tabla 6 y de la figura 3. Por último, a empresa mixta se encontraba principalmente a nivel nacional.

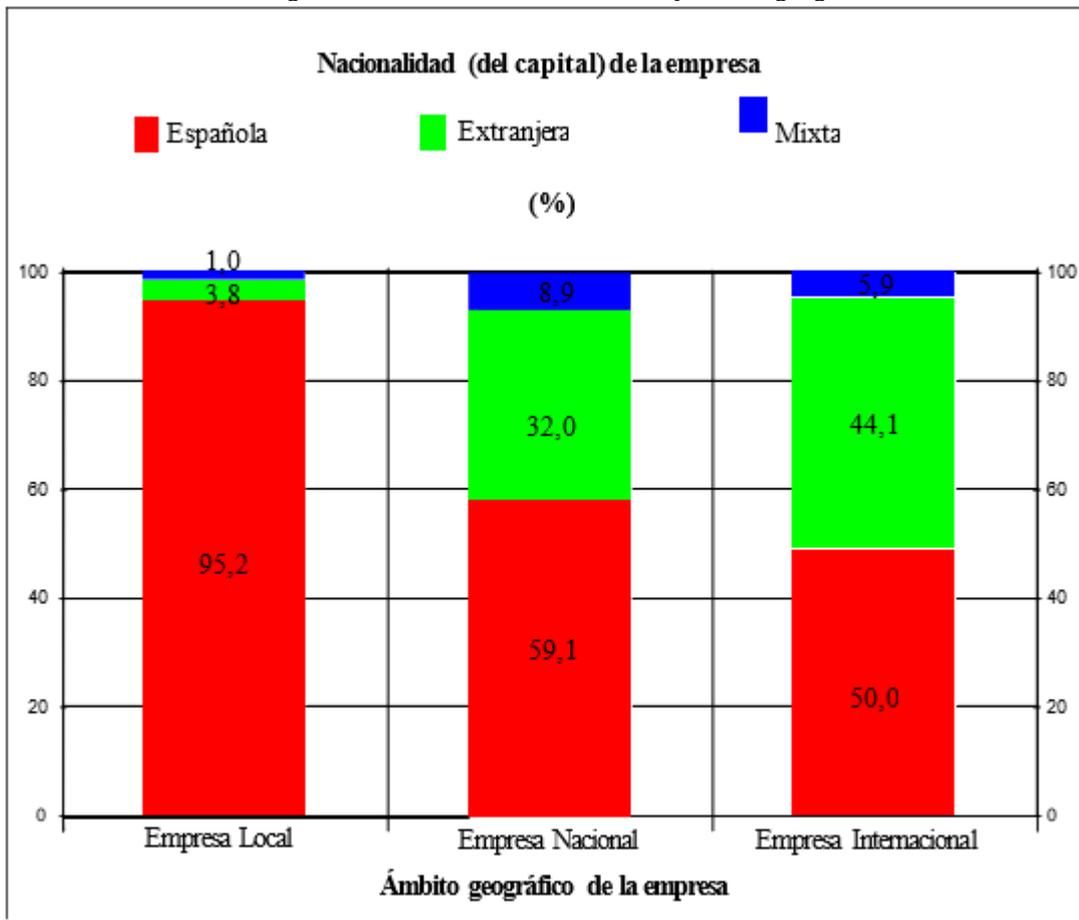
Estos resultados entran dentro de la lógica empresarial conocida en nuestro país de que el capital extranjero apuesta por las empresas internacionales y también por las de ámbito nacional. De aquí que se pueda deducir que España resulta una buena plataforma para la implantación de empresas enfocados, principalmente, al mercado comunitario. Por otro lado, al elegir también al ámbito nacional como preferencia demuestra la importancia que estas empresas dan al mercado nacional generando con ello una mayor competitividad a este nivel. Finalmente, la empresa de capital mixto tipo joint-venture se concentra principalmente en el ámbito nacional como parece corresponder a empresas de distribución de productos de importación que han optado por esta estructura empresarial buscando las sinergias de un socio nacional (conocimiento del mercado) para tal efecto.

Tabla 6. Relación entre nacionalidad del capital y ámbito geográfico de la empresa

NACIONALID.	TOTAL MUESTRA		ÁMBITO					
	Frec	%	Empresa local		Empresa nacional		Empresa internacional	
			Frec	%	Frec	%	Frec	%
ESPAÑOLA	380	62,30	100	95,24	179	59,08	101	50,00
EXTRANJERA	190	31,15	4	3,81	97	32,01	89	44,06
MIXTA	40	6,56	1	0,95	27	8,91	12	5,94
TOTAL	610	(610)	105	(105)	303	(303)	202	(202)

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 67,4841 (p = 0,0000)

Figura 3. Relación entre nacionalidad y ámbito geográfico



## 6 CONCLUSIONES

Resultado del anterior análisis entre las variables de orientación al mercado, ámbito geográfico y nacionalidad del capital de la empresa, son las siguientes conclusiones estratégicas de interés para una empresa:

Primero: En lo referente ámbito geográfico:

- La empresa española de ámbito nacional se encuentra capacitada para afrontar el nuevo entorno competitivo comunitario al contar con un grado de orientación al mercado medio alto.
- Habría que puntualizar, que el hecho de que la empresa se encuentre en condiciones de enfrentarse al nuevo entorno competitivo, se refiere dentro del mercado objeto del estudio que es el español. Si la empresa decidiese salir a mercados externos donde los distintos entornos (político, social, competitivo, cultural, etc.) le son más desconocidos, debería pensar que igual no es capaz de trasladar su ventaja competitiva al exterior.
- En cualquier caso, es aconsejable que la empresa, antes de abordar el mercado exterior, persiga la cobertura nacional ya que en este ámbito le resultará más fácil desarrollar unas ventajas competitivas debido a su mayor conocimiento y control del mercado nacional.

Segundo: En lo referente a la nacionalidad del capital:

- La existencia de empresas extranjeras en el país se debe a que éstas han sido capaces de desarrollar alguna ventaja competitiva que les permite compensar la deficiencia de no ser nacional con las desventajas que esto conlleva. Bajo este mismo razonamiento, la empresa española que plantee internacionalizarse debe contar con ese handicap que deberá subsanar con el desarrollo de alguna ventaja competitiva sobre las empresas presentes en los países a los que acuda.
- La forma jurídica de empresa mixta (tipo joint venture) no parece ser muy efectiva en términos de orientación al mercado como cabría suponer, por lo que de cara a la internacionalización de una empresa que busque presencia en otro país sería más recomendable otra forma jurídica como por ejemplo (filial 100% de capital extranjero).

Tercero: En lo referente a la relación entre nacionalidad y ámbito geográfico de ventas

- Se muestra una gran preferencia del capital extranjero por empresas de los entornos internacional o, cuando menos, nacional. En la empresa de ámbito local el capital extranjero está prácticamente ausente. El hecho de, la ausencia de capital extranjero en la empresa de este tipo de ámbito junto con su bajo nivel de orientación, sugiere que se trata de empresas con poco atractivo y con dificultades de supervivencia a medio y largo plazo. Las empresas en este tipo de ámbito deberían desarrollar alguna ventaja competitiva a nivel de nicho primeramente, abordar el mercado nacional con posterioridad e internacionalizarse finalmente.

## REFERÊNCIAS

1. Ball, D.A., McCulloch, W.H., *International Business: The Challenge of Global Competition.*, 6<sup>a</sup> Ed. Irwin, Chicago, IL., 1996.
2. Dun & Bradstreet España, *Duns: 50.000 Principales Empresas Españolas*, Vol. 1 y 2, Madrid 1998.
3. Fernández, A., “El grado de orientación al mercado en la empresa española de los años 90. Su medición a través de la estructura organizativa”, Tesis Doctoral Inédita, Universidad Pontificia Comillas de Madrid, 2001.
4. ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior, *Censo Oficial de Exportadores Españoles*, Ed. ICEX, Madrid 1990.
5. Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. “Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications”; *Journal of Marketing*, Vol. 54, April 1990, pp. 53-70.
6. McCarthy, E.J. y Perrault, W.D., *Basic Marketing*, 8<sup>a</sup>, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1984.
7. Nieto, A. y Llamazares, O., *Marketing Internacional*, 2<sup>a</sup> edición, Ed. Pirámide, 1998, Madrid.
8. Naver, J.C. y Slater, S., “The effect of a market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, October 1990, pp. 22-35.
9. Santesmases, M., *DYANE: Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*, Versión 2000, Ed. Pirámide, Madrid 2001.
10. Workman, J. P. Jr., Homburg, CH. y Gruner, K., “Marketing organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants”, *Journal of Marketing*, Vol. 6, Julio 1998, pp. 21-41.