

LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN ESPAÑA: ORIENTACIÓN AL MERCADO, RESULTADOS E INFLUENCIA DEL ENTORNO

Flavián Blanco, C.
Lozano Velázquez, F.J.
Universidad de Zaragoza

RESUMEN

La distribución alimentaria en España cuenta con características que la convierten en escenario propicio para analizar su grado orientación al mercado. El fuerte dinamismo del sector y el papel preponderante que juega el consumidor, sugieren la necesidad de desarrollar pautas estratégicas relacionadas con un mayor conocimiento de clientes y competidores y con un mejor funcionamiento interno de las empresas. Utilizando una muestra de empresas de este sector de nuestro país, en este trabajo se analiza la posible relación existente entre los diferentes perfiles estratégicos respecto a su orientación al mercado, sus percepciones del entorno y los resultados empresariales obtenidos.

PALABRAS CLAVE: Orientación al mercado, Distribución alimentaria, Competencia, Resultados, Entorno.

ABSTRACT

Food distribution in Spain has some characteristics which make it a favourable scenario to analyse its degree of orientation to the market. The strong dynamism of this sector and the predominant role of the consumer suggest the need to develop strategic guidelines related to a deeper knowledge of both consumers and competitors, and a better internal running of companies. Focusing on this sector, and using a sample of companies in our country, this work analyses the possible relationship between the various market orientation profiles adopted by companies, their managements' perception of their environment and the companies' performance.

KEYWORDS: Market Orientation, Food retailing, Competence, Performance, Environment.

1. LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN ESPAÑA: UN SECTOR DINÁMICO Y TURBULENTO

El sector de la distribución alimentaria en España ha experimentado enormes cambios en las últimas décadas. Cambios que no sólo hacen referencia al creciente dinamismo de este sector, sino también a la aparición de nuevas fórmulas comerciales, a la tendencia hacia la diversificación de negocios, a la cada vez mayor concentración empresarial con la consiguiente asimetría del sector y a la existencia de otros temas colaterales como la problemática de los horarios comerciales motivada por los nuevos hábitos sociales, o a la cada vez mayor especialización de los pequeños minoristas para garantizar su supervivencia mediante una clara apuesta por la calidad.

Trabajos recientes han ido profundizando en aspectos de candente actualidad en este sector entre los que destacan temas como la evolución en los formatos comerciales (March y Revuelto, 1999), el imparable crecimiento del clima de competencia (Casares, Martín y Aranda, 2000), la rivalidad desde una perspectiva espacial o geográfica (Flavián y Polo, 1998; González, 2001), las consecuencias derivadas de la alta concentración empresarial (Cruz, Rebollo y Yagüe, 2003), el desarrollo de las marcas de distribuidor (Medina, Méndez y Rubio,

2004) o la imperiosa necesidad de mantener la lealtad del cliente para sobrevivir a los inconvenientes de un sector ya inmerso en su etapa de madurez (Flavián, Martínez y Polo, 2001; Casabayó, Agell y Aguado, 2004).

Adicionalmente, parece vislumbrarse que la figura del consumidor ha ido ganando peso específico en las relaciones comerciales. De esta forma, los consumidores disponen cada vez de mayores niveles de información, protección y derechos; y lo que es quizá más importante: la utilización de estos recursos por parte de los clientes es cada vez mayor a la hora de adquirir productos y contratar servicios.

A pesar de todos estos elementos que hacen del sector de la distribución alimentaria un escenario complejo, las empresas líderes ejercen su poder de mercado y cuentan con un microclima estable. Es en el resto de empresas donde pueden observarse continuas creaciones, desapariciones, fusiones y absorciones. Hecho que, sin duda, refleja el clima de intensa competitividad y dinamismo existente en este sector. Con este panorama, son las grandes compañías internacionales las que ocupan los primeros puestos en cifras de negocio y número de establecimientos, si bien cabe destacar que existen empresas de capital español que han crecido de forma espectacular en los últimos tiempos.

En cuanto a las fórmulas comerciales, los hipermercados son el formato que ha contado en los últimos tiempos con mejores perspectivas ya que los 10 primeros grupos en cifras de ventas, entre los que se encuentran estos grandes centros, acaparan en torno al 40% de la cuota de mercado total. Los supermercados, una de las fórmulas que mejor ha funcionado en España en décadas pasadas, perdió terreno con la llegada de estos grandes centros desde la década de los ochenta, si bien en los últimos años se observan claros signos de recuperación de este formato en cuanto a la cifra de ventas y al número de establecimientos (Giménez, Pérez y Sánchez 2002; Cuesta 2004).

Por otra parte, otras fórmulas comerciales como los establecimientos de descuento van adquiriendo cada vez más importancia. Si es destacable la presencia que el grupo Dia ha conseguido con este formato de negocio, no puede olvidarse el crecimiento de otras firmas como Lidl o Tengelmann, cada vez con más establecimientos a lo largo y ancho de la geografía española.

En cuanto a los pequeños establecimientos minoristas, la modernización y la especialización parecen ser su solución de supervivencia. Una opción interesante pasa sin duda por la cada vez mayor utilización de establecimientos bajo la fórmula de franquicias, fórmula comercial que permite disminuir riesgos y garantizar el respaldo de una firma con suficiente notoriedad.

En definitiva, las empresas que conforman el sector de la distribución alimentaria presentan un gran interés en el contexto español por diferentes razones. En primer lugar, destaca la configuración de un panorama muy diversificado debido a la pluralidad en las fórmulas comerciales y a la variedad de surtidos ofertados. Y en segundo lugar, la proliferación

de puntos de venta en los últimos años ha desembocado en un clima de creciente concentración, competitividad y dinamismo, siendo frecuente la observación de sucesivas fusiones, absorciones y transformaciones de empresas.

Todos estos hechos han dado lugar a un cierto clima de saturación que, unido a un horizonte de competitividad y dinamismo crecientes, debería predisponer a estas organizaciones hacia un incremento del valor ofrecido al mercado con el objeto de establecer un fuerte compromiso con el cliente que garantice su satisfacción y su fidelidad.

No obstante, el reto para este siglo XXI pasa además por alcanzar un óptimo nivel de calidad de productos y servicios, una buena imagen y reputación de la empresa y un tiempo de respuesta mínimo ante los cambios de un entorno cada vez más turbulento. Para conseguirlo, parece conveniente que las empresas de este sector diseñen estrategias que les permitan mantenerse y, en la medida de lo posible, crecer. Entre estas estrategias, se encontraría la puesta en práctica de lo que se ha dado en denominar como *orientación al mercado*, concepto analizado en este trabajo en una muestra de empresas españolas.

2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO MEDIO PARA MEJORAR LOS RESULTADOS EN ENTORNOS TURBULENTOS

Un tema tradicionalmente muy tratado dentro de la literatura empresarial ha consistido en averiguar qué factores pueden conducir a las organizaciones a obtener unos mejores resultados. Desde una óptica específica de marketing, se ha intentado explicar la obtención de mejores resultados en la medida en que las empresas pueden anticiparse a la competencia explotando capacidades y recursos superiores que permiten ofrecer un mayor valor a los clientes, y que se materializan en ventajas competitivas duraderas. En este sentido, Varela y Calvo (1998) indican que la orientación al mercado constituye la piedra angular sobre la cual debe fundamentarse la actuación de los responsables de marketing de la empresa.

En esta línea argumental, la orientación al mercado como materia de investigación ha alcanzado un gran auge desde hace algo más de una década (Barroso y Martín Armario, 1999). De hecho, esta perspectiva de análisis fue calificada como de interés prioritario para la investigación en marketing según el *Marketing Science Institute* (Desphandé y Farley, 1996), y cuenta todavía con un importante potencial de desarrollo (Martín Armario, 2003).

Desde nuestro país, y al igual que en el contexto internacional, también se ha contemplado la orientación al mercado como una alternativa válida para intentar explicar los niveles de resultados alcanzados tanto en el contexto empresarial (e.g. Llonch y López, 1999; Küster, 1999; Lado, 1999; Vázquez, Santos y Álvarez; 2001; Martín Armario y Cossio; 2001), como en ámbitos no lucrativos (e.g. Álvarez, Vázquez y Santos, 1999; Vázquez, Álvarez y Santos; 2002) y servicios públicos (e.g. Cervera, 1999; Cervera, Mollá y Sánchez, 2001; Flavián y Lozano, 2003).

Para analizar el significado de la orientación al mercado como opción estratégica encaminada a mejorar los resultados, cabría señalar que una aproximación a este concepto requiere la revisión de algunos antecedentes históricos. La idea de partida consiste en la existencia de un proceso evolutivo en el mundo de los negocios que desemboca en un mayor protagonismo de la figura del consumidor.

De esta forma, Schonberger (1993) apuntaba que en los años setenta las empresas se movían en un contexto estable caracterizado por una potente demanda, mientras que los ochenta se iniciaron con la búsqueda de una respuesta rápida (recorrido de materiales, gestión de existencias, programación, etc.) para las crecientes necesidades y exigencias del cliente.

Simultáneamente, en la década de los ochenta se observan una serie de factores que aceleran el cambio del entorno, tanto específico como genérico, en el que actúa la empresa sea cual sea su dimensión, localización y sector económico: el incremento de competencia por un exceso de oferta, la transformación del mercado laboral, la globalización de los mercados, los avances tecnológicos, las nuevas políticas económicas gubernamentales, la creciente sofisticación de los consumidores, etc. Para enfrentarse a esta nueva situación, las organizaciones comienzan a considerar características como la flexibilidad, el dinamismo, la cooperación y la capacidad de reacción (Travic, 1998; Leavy, 1999).

Como consecuencia, a finales de los ochenta las empresas comienzan a intuir el desplazamiento del poder hacia el consumidor y como respuesta se produce un fuerte desarrollo de las actividades relacionadas con el marketing y con el servicio al cliente. En nuestro país, este fenómeno evolutivo experimentado por el mundo de los negocios no pasó desapercibido y algunas publicaciones del ámbito académico del marketing fueron plasmando todas estas ideas a lo largo de la década de los noventa. Así por ejemplo, Santesmases (1996), exponía el desarrollo del marketing a través de un proceso evolutivo con etapas sucesivas denominadas respectivamente como *orientación a la producción, al producto, a las ventas y al marketing*. De forma similar, Miquel, Mollá y Bigné (1997) caracterizan este mismo proceso como una sucesión de fases denominadas como *orientación a la producción, al producto, a las ventas y distribución, al cliente* y, finalmente, *orientación estratégica*. En esta misma línea, y en su análisis de las etapas en el proceso de desarrollo de las actividades de marketing, Esteban (1997) pone de manifiesto el mayor énfasis de las empresas hacia sus clientes. Análogamente, Kotler *et al.* (1999) también exponen un proceso secuencial y presentan cinco enfoques consecutivos cronológicamente: *producción, producto, ventas, marketing y marketing social*.

La creciente preocupación de las empresas por la búsqueda de la satisfacción del cliente y por la mejora en los resultados fue originando nuevas tendencias dentro de la literatura académica y empresarial, dentro de las cuales se enmarca la orientación al mercado. En la Tabla 1 pueden observarse algunas formas diferentes entender este concepto propuestas a lo largo de la pasada década.

Tabla 1. Diferentes significados de la orientación al mercado en la década de los noventa

Shapiro (1988)	Una empresa está orientada al mercado si la información sobre el mercado se distribuye por la empresa, las decisiones estratégicas se toman con la colaboración de todas las áreas funcionales y dichas decisiones se ejecutan con sentido de compromiso mutuo.
Kohli y Jaworski (1990); Jaworski y Kohli (1993)	Definen la orientación al mercado a través de sus tres componentes básicos: generación de información sobre el mercado (consumidores, competidores y entorno) a través de sistemas formales e informales; diseminación de la información por todos los departamentos de la empresa; y capacidad de respuesta de la organización ante esta información (diseño y la ejecución de los planes).
Ruekert (1992)	Una empresa orientada al mercado obtiene información sobre sus clientes y la emplea en la formulación de estrategias que buscan la satisfacción de sus necesidades de la forma más eficaz y eficiente.
Deshpande, Farley y Webster (1993)	La orientación al mercado es una cultura organizativa en la que predomina la satisfacción de los clientes por encima de cualquier otro interés con la finalidad de garantizar los beneficios de la empresa a largo plazo.
Slater y Narver (1994 y 1995)	La orientación al mercado se centra en la continua recogida de información sobre las necesidades de los clientes y las capacidades de los competidores; en la difusión de esta información a lo largo de toda la empresa y en la coordinación de los recursos de la empresa creando un valor superior para el consumidor.
Pelham y Wilson (1996)	La orientación al mercado está integrada por tres elementos: conocimiento de las necesidades de los clientes, su satisfacción (creación de valor para el cliente) y orientación a la competencia.
Cadogan y Diamontopoulos (1995)	Sitúan como elemento central los mecanismos de organización intrafuncional (en el interior de la organización) e interfuncional (en relación al mercado). Sus componentes son los definidos por Kohli y Jaworski con el énfasis de Narver y Slater en los aspectos centrados en el cliente y en la competencia.
Hunt y Morgan (1995)	La orientación al mercado consiste en la recogida sistemática de información sobre clientes y competidores (actuales y potenciales); en el análisis exhaustivo de esa información para conocer mejor el mercado; y en el empleo de la información para la planificación y ejecución de la estrategia empresarial.
Desphandé y Farley (1996)	Definen la orientación al mercado como el conjunto de procesos y actividades interfuncionales dirigidas a crear y satisfacer a los clientes mediante una valoración continua de sus actividades.
Avlonitis y Gounaris (1997)	La orientación al mercado es una filosofía empresarial que dirige simultáneamente el comportamiento y las actuaciones de la empresa. Representa una síntesis de habilidades y rutinas organizativas particulares que transforman dicha filosofía en comportamientos y estrategias concretas.
Narver, Slater y Tietje (1998)	Basado en el compromiso de creación continuada de valor para el cliente, la orientación al mercado consiste en que todos los individuos y secciones de una organización contribuyen a través de sus conocimientos y habilidades a cumplir ese compromiso.

Fuente: Elaborado a partir de Vázquez, Santos y Sanzo (1998; pp. 24-26).

A pesar de esta aparente pluralidad de enfoques, una revisión exhaustiva de los trabajos en este campo indica que existen muchos puntos en común y, además, la literatura sobre este tema tiende a aglutinarse en torno a dos corrientes de pensamiento mayoritarias surgidas en los orígenes de esta corriente de investigación.

Por un lado, el trabajo de Kohli y Jaworski (1990) concibe la orientación al mercado como una actividad de procesamiento de información sobre el mercado. Por tanto, los autores que adoptan este enfoque identifican este concepto con la puesta en práctica del concepto de marketing en la actuación empresarial con el objeto de obtener mejores resultados mediante un mejor conocimiento del entorno.

Por otro lado, Narver y Slater (1990) comprenden la orientación al mercado como un fenómeno relacionado con las normas y los valores culturales que impregnan a una organización haciendo que sea más efectiva y eficiente, y por tanto superior, en la creación de valor para los clientes. Además, sugieren el establecimiento de una relación entre la adopción de este concepto en las empresas y la creación de ventajas competitivas sostenibles, aspecto éste último determinante en los resultados obtenidos.

3. ANÁLISIS EMPÍRICO: ESTUDIO DESCRIPTIVO

3.1. Planteamiento general: orientación al mercado, resultados y entorno

Teniendo en cuenta los planteamientos apuntados, con el siguiente trabajo empírico desarrollado en el ámbito de la distribución alimentaria española se han tratado de cubrir los siguientes objetivos: (1) analizar si pueden identificarse grupos con pautas estratégicas diferenciadas respecto a la orientación al mercado, (2) comparar estos grupos para identificar diferencias en los niveles de resultados obtenidos, (3) comparar las diferentes percepciones que estos grupos de empresas tienen del entorno donde operan, y (4) verificar si las influencias de dicho entorno son un condicionante para las estrategias de orientación al mercado.

No obstante, antes de continuar con el análisis de estos datos, vamos a puntualizar algunos aspectos sobre cómo se ha efectuado la medición de tres elementos básicos para esta investigación: (1) el grado de orientación al mercado de las empresas estudiadas, (2) los niveles de resultado obtenidos por éstas, y (3) su percepción sobre las influencias que reciben del entorno (los indicadores utilizados pueden observarse en el ANEXO I).

En cuanto al grado de orientación al mercado, en este trabajo se ha optado por adaptar la escala MKTOR propuesta por Narver y Slater (1990). Varias razones apoyan esta elección: el buen comportamiento matemático y estadístico de esta escala (Ockowski y Farrell, 1998); su capacidad para delimitar la forma en que las empresas se orientan al mercado en función del énfasis o interés que ponen en un colectivo u otro (*clientes, competidores y el propio funcionamiento interno de la empresa*); y la mayor sencillez para el entrevistado observada por los investigadores en esta propuesta frente a otras (menor número de indicadores, mayor facilidad en su comprensión, así como un menor grado de abstracción).

Para medir la influencia del entorno, se ha seguido también la perspectiva de análisis del trabajo de Narver y Slater (1990) donde se argumenta la existencia de una relación positiva entre orientación al mercado y resultados empresariales. En un trabajo posterior, Slater y Narver (1994) completan su planteamiento inicial al considerar que ciertas variables de entorno influyen en la mayor o menor intensidad con la que una organización se orienta hacia alguna de las dimensiones externas de la orientación al mercado. En este sentido, con el cuestionario propuesto en este trabajo se ha intentado medir el *crecimiento del mercado*, el *poder de los compradores*, la *concentración de los competidores* y la *hostilidad competitiva*, puesto que parecen ser las causantes de la predisposición a estar estratégicamente más o menos orientada al mercado, y de una forma determinada.

Finalmente, en cuanto a la medición de los resultados empresariales, la literatura previa no es unánime en cuanto a qué indicadores son más adecuados. En este sentido, se han utilizado cuatro de los más representativos: *cuota de mercado, crecimiento de las ventas, rentabilidad económica y notoriedad en el sector.*

3.2. Origen de los datos

Para el desarrollo de los objetivos fijados en el apartado anterior, y partiendo de los datos del Anuario de Distribución de Alimarket, se seleccionaron aquellas empresas que contaban con un mayor peso específico dentro del sector prescindiéndose de las más pequeñas. De esta forma, el criterio seguido fue escoger aquellas con una cuota de mercado superior a 0,05%, obteniendo una población definitiva de 113 empresas.

Con una población de 113 unidades, no se consideró posibilidad de realizar procedimientos de muestreo. De hecho, se contactó con todas y cada una de ellas en primer lugar a través del teléfono para comprobar su disposición a colaborar y, a continuación, mediante el envío por fax de una carta y del cuestionario dirigidos al responsable de Marketing de la empresa o, en su defecto, al gerente del negocio. De esta forma, el trabajo de campo concluyó una primera fase con un 20% de respuestas, e inmediatamente después se completó con una segunda fase para solucionar problemas de extravíos, direcciones erróneas y cuestionarios no válidos, obteniéndose finalmente algo más del 30% de participación (Tabla 2).

Tabla 2. Ficha técnica del estudio

Universo	Empresas de distribución comercial alimentaria
Ámbito	España
Recogida de la información	Fax
Unidad de Análisis	Responsable de marketing (o en su defecto el gerente del negocio) de empresas de distribución comercial alimentaria con una cuota de mercado superior al .0.05%
Censo Poblacional	113
Respuestas Válidas	36
Tasa de Respuesta	31,86%
Método de Muestreo	Sin Muestreo. Se elaboró un Censo.

3.3. Identificación de tipologías de empresas según su orientación al mercado

Con el objeto de identificar una segmentación de las 36 empresas consideradas en función de su orientación al mercado, se procedió a realizar un análisis de clasificación *Cluster* utilizando el *método de Ward*. Mediante la observación del conglomerado obtenido a través del programa informático SPSS, la elección del número final de grupos representativos de las diferentes tipologías de empresas de distribución alimentaria en España siguió un criterio subjetivo buscando una cierta compensación entre el tamaño de los posibles grupos a considerar.

De esta forma, tras observar las diferentes configuraciones posibles, finalmente se aceptó la opción de trabajar con seis grupos que, de acuerdo con los datos del ANEXO II, podrían quedar caracterizados como puede observarse en la Tabla 3, donde también se pone de manifiesto que esta división en grupos de empresas no es claramente coincidente con una hipotética clasificación determinada por los formatos comerciales incluidos en el análisis.

Tabla 3. Perfiles estratégicos identificados

GRUPO	Nº EMPRESAS-TIPO DE FORMATO (TOTAL = 36)	ORIENTACIÓN CLIENTE	ORIENTACIÓN COMPETENCIA	COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL
G1	Supermercados (7)	Media	Alta	Media
G2	Pequeños minoristas (2)	Escasa	Escasa	Escasa
G3	Mayoristas (4)	Media-Alta	Media	Media
G4	Supermercados (2)	Muy Alta	Media	Alta
G5	Hipermercados, Establecimientos de Descuento, Supermercados, etc. (16)	Alta	Alta	Alta
G6	Supermercados (5)	Escasa	Alta	Media

Nota: Para la caracterización de los grupos, se han observado en el ANEXO II los valores medios de los 14 indicadores individuales y se ha considerado que cuentan con una puntuación *Alta* dentro de un determinado grupo cuando ésta sea superior a 4 puntos. De esta forma, la consideración como *Alta*, *Media* o *Escasa* respecto a la adopción de cada dimensión del concepto de orientación al mercado en un determinado grupo, está en función del número de indicadores que superan el valor de 4.

De forma adicional se procedió a la comprobación de que, efectivamente, esos seis grupos seleccionados tenían diferencias significativas en cuanto a la forma de orientarse al mercado. El análisis se realizó mediante tests de diferencias de medias de cada uno de los catorce indicadores integrantes del concepto considerados individualmente (*ANOVA*), y también de todos ellos considerados de forma simultánea (*MANOVA*).

Como puede observarse en la Tabla 4, tanto de forma individual como conjunta, el valor del estadístico *F* es relativamente grande por lo que la probabilidad de aceptar la igualdad de las medias de las variables de los diferentes grupos es muy pequeña. Del análisis de estas cifras, puede concluirse que los seis grupos son significativamente diferentes entre sí en cuanto a su forma de orientación al mercado.

Tabla 4. Análisis de diferencias de medias (I): Discrepancias en *Orientación al Mercado*

ANOVA		
14 INDICADORES DE ORIENTACIÓN AL MERCADO	F	Sig.
<i>Orientación al Cliente</i> (6)	60.677	.000
	33.945	.000
	42.794	.000
	38.080	.000
	26.289	.000
	8.618	.000
<i>Orientación a Competencia</i> (4)	9.821	.000
	8.725	.000
	13.920	.000
	5.738	.001
<i>Coordinación Interfuncional</i> (4)	2.843	.032
	7.789	.000
	9.594	.000
	4.950	.002
MANOVA		
TRAZA DE HOTELLING	F	Sig.
<i>14 Indicadores de Orientación al Mercado simultáneamente</i>	7.133	.000

3.4. Diferencias de los grupos respecto al nivel de resultados

Considerando la configuración en seis grupos descrita en el apartado anterior, se procedió a comprobar el grado de similitud o discrepancia entre estos grupos según el nivel de resultados alcanzados por las empresas que los integran en el desempeño de sus actividades comerciales.

Tabla 5. Análisis de diferencias de medias (II): Discrepancias en *Resultados* obtenidos

ANOVA		
4 INDICADORES DE RESULTADOS	F	Sig.
<i>Cuota de mercado</i>	.469	.796
<i>Tasa de crecimiento de las ventas</i>	2.904	.030
<i>Rentabilidad económica</i>	.589	.708
<i>Notoriedad en el sector</i>	.575	.719
MANOVA		
TRAZA DE HOTELLING	F	Sig.
<i>4 Indicadores de Resultados simultáneamente</i>	1.313	.188

En este sentido, y utilizando de nuevo el test de diferencias de medias, sí que se observa en la Tabla 5 cierta discrepancia pero sólo respecto a una de las cuatro variables consideradas para cuantificar el resultado empresarial: *la tasa de crecimiento de las ventas*. De hecho, la observación de los datos del ANEXO II parece sugerir que aquellos grupos con una alta *orientación al cliente* (grupos 3, 4 y 5), parecen obtener un mejor resultado que el resto en cuanto al crecimiento de las ventas, circunstancia que queda reflejada en la Tabla 6.

Tabla 6. Relación entre orientación al cliente y tasa de crecimiento de las ventas

GRUPO	ORIENTACIÓN CLIENTE	ORIENTACIÓN COMPETENCIA	COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	CRECIMIENTO VENTAS (MEDIA)
G1	Media	Alta	Media	3.7143
G2	Escasa	Escasa	Escasa	2.0000
G3	Media-Alta	Media	Media	4.0000
G4	Muy Alta	Media	Alta	4.0000
G5	Alta	Alta	Alta	3.7500
G6	Escasa	Alta	Media	2.4000

3.5. Diferencias de los grupos respecto a la percepción del entorno

Siguiendo un procedimiento similar al del apartado anterior pero considerando ahora la percepción del entorno que tienen las empresas consideradas, de la observación de la Tabla 7 puede deducirse que el valor del *estadístico F* es relativamente pequeño, lo que indica que la probabilidad de aceptar la igualdad de las medias de las variables consideradas es bastante alta. Por tanto, parece que todas las empresas, pertenecientes a cualquiera de los grupos considerados, tienen una percepción muy similar en cuanto a cómo es el entorno en el que desarrollan su actividad comercial (ver ANEXO II). Más concretamente, esta percepción coincidente se pone de manifiesto en la alta valoración asignada por todas las agrupaciones de empresas a dos indicadores del sector: el *nivel de competencia* y el *grado de concentración empresarial*.

Tabla 7. Análisis de diferencias de medias (III): Discrepancias en percepción del Entorno

ANOVA		
5 INDICADORES DE ENTORNO	F	Sig.
<i>Ritmo de crecimiento del mercado</i>	.083	.994
<i>Grado de concentración</i>	1.906	.123
<i>Nivel de competencia</i>	1.037	.414
<i>Poder negociador de proveedores</i>	.743	.597
<i>Poder negociador de clientes</i>	.550	.737
MANOVA		
TRAZA DE HOTELLING	F	Sig.
<i>5 Indicadores de Entorno simultáneamente</i>	.825	.704

3.6. Efectos de las variables de entorno en la forma de orientarse al mercado

Si bien el análisis efectuado en el subapartado anterior no permite concluir que existen diferencias significativas entre los grupos a la hora de percibir el entorno, puede parecer interesante comprobar si las influencias ambientales procedentes de dicho entorno influyen en las empresas de alguna manera al desarrollar estrategias de orientación al mercado¹. Para ello, y siguiendo el planteamiento de Slater y Narver (1994), se ha centrado el análisis en las dimensiones externas de la orientación al mercado y se han comparado los valores medios otorgados a la orientación al cliente y a la orientación a la competencia en los dos grupos extremos respecto en la valoración de las variables del entorno consideradas. Para obtener

dichos grupos, se eliminaron del análisis aquellas empresas que valoraban las influencias del entorno con un 3 (valor medio en el rango de respuestas propuesto entre 1 y 5 puntos). De esta forma, y aún considerando el resultado obtenido en el subapartado 3.3.3. acerca de la no existencia de diferencias significativas entre grupos respecto a su percepción del entorno, se pretende mostrar una visión intuitiva y aproximada de la influencia del entorno en la orientación al mercado.

En primer lugar, Slater y Narver (1994) plantean la hipótesis de que en mercados en los que se observa un crecimiento fuerte, existirá una mayor orientación de la empresa hacia los consumidores. Este énfasis hacia el consumidor es especialmente necesario en la fase del lanzamiento de nuevos productos, momento al que seguirá el crecimiento de las ventas debido al efecto de imitación que propagan los consumidores pioneros en otros grupos. Al contrario, en mercados en los que el ritmo de crecimiento es más pausado, el mayor impacto en los resultados se producirá a través de una orientación más dirigida hacia la competencia. En nuestro caso, y considerando los dos grupos extremos en la valoración del *ritmo de crecimiento del mercado*, la Tabla 8 no permite concluir que se cumpla la hipótesis de Slater y Narver (1994), ya que en los dos grupos extremos se valoran de forma muy similar la orientación al cliente y la orientación a la competencia.

Tabla 8. Orientación al cliente a la competencia según el crecimiento del mercado

INDICADORES AGREGADOS:	Grupo 1 (14 empresas)	Grupo 2 (8 empresas)
	Perciben el Ritmo de Crecimiento del Mercado Bajo o Muy Bajo	Perciben el Ritmo de Crecimiento del Mercado Alto o Muy Alto
<input type="checkbox"/> Orientación al Cliente	3,64	3,62
<input type="checkbox"/> Orientación a la Competencia	4,03	4,03

El poder de compra es el factor en el que se basa la segunda hipótesis de la investigación de Slater y Narver (1994). Estos autores suponen que aquellos colectivos de compradores que tienen poder de negociación, presionan a la empresa. Esta presión debería ser un aliciente para las empresas para recabar información sobre la competencia, buscando como objetivo final una diferenciación que permita satisfacer las exigencias de los consumidores. En este caso, se producirá una mayor orientación hacia los competidores. Al contrario, un mercado muy fragmentado en el que los compradores no tienen mucha capacidad de presión, y sus necesidades son peor entendidas, debería ser un estímulo para intentar aprovechar la oportunidad de crear valor a través de un mayor conocimiento de sus expectativas.

Con esta suposición, se realizó la comparativa en función de la percepción sobre el *poder negociador de los clientes*. En este caso parece cumplirse la hipótesis de Slater y Narver (1994), ya que a mayor percepción del poder de los clientes, crece el énfasis en la competencia y decrece en los clientes (Tabla 9).

Tabla 9. Orientación al cliente a la competencia según poder negociador del cliente

INDICADORES AGREGADOS:	Grupo 1 (13 empresas)	Grupo 2 (9 empresas)
	Perciben el Poder de los Clientes Bajo o Muy Bajo	Perciben el Poder de los Clientes Alto o Muy Alto
<input type="checkbox"/> Orientación al Cliente	3,95	2,83
<input type="checkbox"/> Orientación a la Competencia	4,23	4,47

La concentración de los competidores es el tercer efecto analizado por Slater y Narver (1994). Si la concentración es significativa, puede suponerse que un grupo de competidores poderosos, aún siendo pequeño, tiene la capacidad de alterar el equilibrio fomentando una mayor intensidad competitiva mediante tácticas agresivas. En este caso, los mejores resultados se obtendrán canalizando la orientación hacia la vigilancia de esos colectivos poderosos. Sin embargo, a medida que la dispersión es mayor, la capacidad de influencia de los competidores es menor, y por lo tanto la vigilancia de éstos es menos prioritaria. En este caso, lo lógico sería suponer que la orientación se dirija más hacia los consumidores.

Atendiendo a la perspectiva sobre el *grado de concentración* existente en el sector, y puesto que solamente en uno de los casos analizados se ha valorado esta variable como baja o muy baja, los grupos para hacer la comparación se han formado considerando por un lado aquellos que opinan que esta variable es baja, muy baja o media; y por otro lado aquellos que la perciben alta o muy alta (Tabla 10). En este caso, la hipótesis de Slater y Narver (1994) parece cumplirse parcialmente, ya que al aumentar la percepción sobre el grado de concentración, se observa un menor énfasis en la orientación al cliente, pero la orientación a la competencia permanece igual en ambos casos.

Tabla 10. Orientación al cliente a la competencia según el grado de concentración en el sector

INDICADORES AGREGADOS:	Grupo 1 (8 empresas)	Grupo 2 (28 empresas)
	Perciben el Grado de Concentración Medio, Bajo o Muy Bajo	Perciben el Grado de Concentración Alto o Muy Alto
<input type="checkbox"/> Orientación al Cliente	4,54	3,14
<input type="checkbox"/> Orientación a la Competencia	4,09	4,09

En cuarto lugar, la hostilidad competitiva hace referencia a la estabilidad en las reglas de juego con los competidores. Conductas agresivas e impredecibles implican que la orientación al competidor es compleja, y requiere grandes esfuerzos que, a la postre, pueden resultar baldíos. Con estas premisas Slater y Narver (1994), plantean como hipótesis que, para alcanzar mejores niveles de resultados, será más conveniente centrarse en los consumidores cuando la hostilidad competitiva sea alta, y centrarse en el estudio de los competidores cuando la hostilidad es menor. No obstante, comentar que no se va a poder realizar la comparativa en función de la percepción sobre el *nivel de competencia* en nuestro caso ya que la totalidad de la muestra opina que es alto o muy alto y no pueden establecerse grupos extremos.

4. CONCLUSIONES

A continuación, y como punto final del presente trabajo, se presentan una serie de conclusiones derivadas de los resultados obtenidos en los subapartados anteriores.

En primer lugar, respecto a las características que definen el perfil estratégico de cada una de las seis agrupaciones de empresas obtenidas en el subapartado 3.3.1.; y de acuerdo con los contenidos del cuestionario sobre orientación al mercado incluido en el ANEXO I, cabría señalar lo siguiente:

- El grupo 1 se caracteriza por su alta *orientación a la competencia*. Cabe suponer, por tanto, que la dirección de estas empresas manifiesta un gran interés por estudiar los puntos fuertes y débiles de sus rivales, información que no duda en compartir con el personal de ventas y que es utilizada para dar respuestas inmediatas a las acciones de los competidores. Este tipo de empresas, entre las que se encuentran algunos supermercados de cierto peso en el contexto español, aprovecha el análisis de la competencia para orientarse hacia aquellos segmentos de consumidores en los que puede implantar mejor sus ventajas competitivas.
- El análisis de los datos del grupo 2 muestra que este tipo de empresas no otorga importancia a las estrategias de *orientación al mercado*. De hecho, las valoraciones de los indicadores en las tres dimensiones que configuran este concepto distan de ser elevadas y además están muy por debajo de los valores medios del total de la muestra. En este grupo se incluyen pequeños distribuidores que, además, no cuentan con departamento de marketing.
- El grupo 3 se centra de forma especial en la *orientación al cliente*, por lo que este conjunto de empresas, entre las que se encuentran algunos mayoristas, asumen un fuerte compromiso entre las áreas funcionales realizando un gran esfuerzo hacia la medición sistemática de la satisfacción del cliente. Conocer esta información, así como comprender las necesidades de los clientes, son aspectos que parecen repercutir de forma decisiva en la meta final de la empresa: la creación de valor.
- Sin duda, las empresas que ponen en práctica una estrategia de *orientación al mercado* más completa son aquellas pertenecientes a los grupos 4 y 5. Si bien el perfil que caracteriza a estas empresas se diferencia en la intensidad a la hora de orientarse hacia el mercado (algo más sesgada hacia la dimensión de *orientación al cliente* en el grupo 4 y más compensada entre las tres dimensiones en el grupo 5); ambas agrupaciones presentan valores elevados en la mayoría de indicadores. Más concretamente, estos perfiles presentan una alta *orientación a la competencia*, una marcada *orientación al cliente*, y algo no contemplado hasta el momento en los otros grupos: una fuerte *coordinación interfuncional*. Esta última dimensión, más centrada en los aspectos internos de la empresa, hace referencia a la circulación de la información por las diferentes secciones, así como a la necesaria coordinación de éstas para contribuir en la consecución de objetivos comunes. Estos aspectos internos, complementados con la predisposición hacia el análisis externo (competidores y clientes), configuran unos perfiles estratégicos más compensados que en los casos anteriores.
- Finalmente, el perfil estratégico del grupo 6 es similar al descrito inicialmente para el grupo 1. De hecho, también son supermercados en su mayoría y coinciden en la elevada *orientación a la competencia* y en sus valores medios en *coordinación interfuncional*, aunque se diferencia en que la valoración otorgada a la *orientación al cliente* es significativamente menor.

En segundo lugar, además de lo comentado en el subapartado 3.3.2., la observación de los datos del ANEXO II permite vislumbrar algunas consideraciones adicionales que refuerzan la idea de la existencia de una relación, supuestamente positiva, entre *orientación al mercado* y *resultados*. En este sentido, cabe señalar que el grupo 2 (caracterizado por estar muy poco orientado al mercado) presenta valoraciones bastante menores a la media total en tres de los cuatro indicadores del resultado empresarial. Concretamente, estas empresas presentan peores resultados en cuanto al *crecimiento de las ventas*, la *rentabilidad* obtenida y la *notoriedad en el sector*. Por contra, puede observarse como el grupo 5 (caracterizado por estar muy orientado

hacia las tres dimensiones de la orientación al mercado) presenta valoraciones de los indicadores de resultado mayores a la media global en los cuatro casos considerados.

En tercer lugar, y con respecto a la percepción del entorno que tienen las empresas, destaca la falta de discrepancia entre los grupos comprobada en el subapartado 3.3.3. anterior. No obstante, y con la cautela necesaria en un análisis de naturaleza intuitiva como el desarrollado en el apartado 3.3.4., se han obtenido algunos resultados de interés con respecto a la influencia del entorno en la forma de desarrollar estrategias de orientación al mercado en este sector. Concretamente, y siguiendo el planteamiento de Slater y Narver (1994), puede deducirse que:

□ La percepción sobre el *ritmo de crecimiento del mercado* no parece determinante para desarrollar un tipo u otro de estrategia de orientación al mercado. De hecho, independientemente de que las empresas perciban el crecimiento del mercado como alto o bajo, todas otorgan un valor similar a la orientación al mercado.

□ El *poder negociador de los clientes* sí que parece una variable influyente. Así, aquellas empresas que perciben la presión por parte de sus clientes se encuentran más orientados hacia la competencia en busca de información que permita una diferenciación efectiva para satisfacer las exigencias de los consumidores. Por contra, las empresas que no sienten esa presión y que perciben un mercado fragmentado y heterogéneo, se orientan más hacia el cliente.

□ En cuanto al *grado de concentración empresarial* en este sector, se observa que aquellas empresas menos afectadas por esta variable pueden dedicar un mayor esfuerzo al análisis de sus clientes dejando en un segundo plano el análisis de la competencia. Paradójicamente, las empresas más afectadas por la concentración no parecen mostrar un mayor interés por el análisis de la competencia. Este hecho implica el cumplimiento parcial del planteamiento efectuado.

5. BIBLIOGRAFIA

- ÁLVAREZ, L.I.; VÁZQUEZ, R. y SANTOS, M.L. (1999): "Resultados de la orientación al mercado: Evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, nº 3, pp. 19-40.
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1997): "Marketing Orientation and Company Performance". *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 385-402.
- BARROSO, C. y MARTÍN ARMARIO, E. (1999): "La orientación al mercado: Presentación", *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), pp. 11-19.
- BARROSO, C.; MARTÍN ARMARIO, E. y RODRÍGUEZ, J. (2003): "Factores moderadores de la relación orientada al mercado-resultados: un análisis multinivel", *Actas de los XV Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing (Córdoba)*. ESIC, pp. 27-46.
- CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Orientation Construct: Integration and Internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, 3(4), pp. 41-60.
- CASABAYÓ, M., AGELL, N. y AGUADO, J.C. (2004) "Using AI Techniques in the Grocery Industry: Identifying the Customers Most Likely to Defect", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(3), pp. 295-308.
- CASARES, J., MARTÍN, V.J. y ARANDA, E. (2000) "Vertigo en la distribución comercial. Concentración, competencia, empleo y relaciones con proveedores", *Distribución y Consumo*, diciembre-enero, pp. 5-25.
- CERVERA, A. (1999): "Construcción de un modelo de orientación al mercado en las administraciones públicas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 41-62.
- CERVERA, A., MOLLÁ, A. y SÁNCHEZ, M. (2001): "Antecedents and Consequences of Market Orientation in Public Organisations", *European Journal of Marketing*, 35(11/12), pp. 1259-1288.
- CRUZ, I., REBOLLO, A. y YAGÜE, M.J. (2003) "Concentración y competencia en los canales de distribución de los productos alimenticios", *Papeles de Economía Española*, 96, pp. 112-133.

- CUESTA, P. (2004) "Treinta años de hipermercados en España. ¿Saturación o renovación?". *Distribución y Consumo*, marzo-abril, pp. 46-56.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J.U. y WEBSTER F.E. Jr. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57, pp. 23-27.
- DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U. (1996): "Understanding Market Orientation: A Prospective Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales". Marketing Science Institute, working paper nº 96-125 (Dec.).
- DESPHANDE, R. y FARLEY, J.U. (1996). "Understanding Market Orientation: A Prospective Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales". Marketing Science Institute, working paper nº 96-125.
- ESTEBAN, A. (1997): *Principios de Marketing*, ESIC. Madrid.
- FLAVIÁN, C. y POLO, Y. (1998): "Alternative Strategies in the Spanish Large-Scale Retail Food Sector", *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 8 (2), pp 183-204
- FLAVIÁN, C.; MARTÍNEZ, E. y POLO, Y. (2001): "Loyalty To Grocery Stores In The Spanish Market Of The 1990's". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8 (2), pp. 85-93.
- FLAVIÁN, C. y LOZANO, F.J. (2003): "Diseño de una escala para medir la orientación al entorno de la nueva formación profesional". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15, pp. 333-363.
- GIMÉNEZ, M.L., PÉREZ, J.A. y SÁNCHEZ, M. (2002) "Intensificación de la competencia intertipo entre supermercados e hipermercados", *Distribución y Consumo*, (julio-agosto), pp. 5-45.
- GONZÁLEZ, O. (2001) "Inter-format spatial competition of Spanish hypermarkets", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11(1), pp. 63-81.
- HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, 59, pp. 1-15.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57, pp. 53-70.
- KOHLI A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 1-18.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J.Y., WONG, V., MIQUEL, S., BIGNÉ, E. y CÁMARA, D. (1999): *Introducción al Marketing*, Prentice Hall Iberia S.R.L. Madrid.
- KÜSTER, I. (1999): "Propuesta de medición del grado de comportamiento orientado al mercado del vendedor industrial", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 63-76.
- LADO, N. (1999): "Los componentes de la orientación al mercado: Un estudio exploratorio en el mercado del seguro de Europa y Estados Unidos", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 95-106.
- LEAVY, B. (1999): "Organization and Competitiveness: Towards a New Perspective". *Journal of General Management*, 24, pp. 33-52.
- LLONCH, J. y LÓPEZ, P. (1999): "Orientación al mercado, orientación estratégica y organización de las actividades de marketing: Una investigación empírica", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 77-94.
- MARCH, I. y REVUELTO, L. (1999) "Una perspectiva actual de las formas de distribución comercial en España", *Dirección y Organización*, 20, pp. 30-37.
- MARTÍN ARMARIO, E. y COSSIO, F.J.; (2001): "La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca española", *Cuadernos de Gestión*, 1(1), pp. 33-67.
- MARTÍN ARMARIO, E. (2003): "La orientación al mercado: Estado de la cuestión y Agenda de investigación". *De Computis et Sripturis*. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona. pp. 307-340.
- MEDINA, O., MÉNDEZ, J.L. y RUBIO, N. (2004) "Price-Quality and Market Share of Consumer Goods in Spain: Retail Brands and Manufactures Brands", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(2), pp. 199-222.
- MIQUEL, S., MOLLÁ, A. y J.E. BIGNÉ, (1997): *Introducción al Marketing*, Mc Graw Hill. Madrid.
- NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, October, pp. 20-35.
- NARVER J.C., SLATER, S.F. y TIETJE, B. (1998): "Creating a Market Orientation", *Journal of Focused Market*, 2, pp. 241-245.
- OCZKOWSKI, E. y FARRELL, M.A. (1998): "Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation", *International Journal of Research in Marketing*, 15, pp. 349-366.
- PELHAM, A.M. y WILSON, D.T. (1996): "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*, 24(1), pp.27-43.
- RUEKERT, R.W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". *International Journal of Research in Marketing*, 9, pp. 225-245.
- SANTESMASES, M. (1996): *Marketing, conceptos y estrategias*, Pirámide. Madrid.
- SCHONBERGER, R. J. (1993): *La cadena cliente-proveedor en la empresa*, Parramón. Barcelona.

- SHAPIRO, P. (1988): "What The Hell is Market Oriented". Harvard Business Review, nov-dic, pp. 119-125 .
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?", Journal of Marketing, 58, pp. 46-55.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1995): "Market orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, vol. 59, pp.63-74.
- TRAVIC, B. (1998): "Information Aspects of the New Organizational Designs: Exploring the non-Traditional Organization", Journal of the American Society for Information Science, Noviembre, 49, pp. 1224-1244.
- VARELA, J.A., DEL RÍO, M.L. y BENITO, J. (1994): "Antecedentes de la orientación al mercado", en La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico, R. Hernández (ed.). Actas del VIII Congreso Nacional y IV Hispano-Francés de AEDEM (Cáceres), vol. 2, pp. 193-203.
- VARELA J.A., BENITO, L. y CALVO A. (1996): "Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica", Actas de los VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing (Zaragoza). ESIC, pp. 301-310.
- VARELA J.A. y CALVO A. (1998): "Comportamiento orientado por el mercado: internacionalización y otros antecedentes seleccionados. Una investigación empírica", Información Comercial Española-Revista de Economía, 774, pp. 37-52.
- VÁZQUEZ, R., SANTOS, M.L. y SANZO, M.J. (1998): Estrategias de Marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución. Civitas. Madrid.
- VÁZQUEZ, R., ÁLVAREZ, L.I., SANTOS, M.L. y DÍAZ, A.M. (1999): "Desarrollo metodológico de la orientación al mercado desde una doble perspectiva cultural y comportamental: Consecuencias, efectos moderadores y estrategias empresariales", Actas del XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing (Valladolid). ESIC, pp. 133-142.
- VÁZQUEZ, R., SANTOS, M.L. y ÁLVAREZ, L.I. (2001): "Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms", Journal of Strategic Marketing, 9, pp. 69-90.
- VÁZQUEZ, R., ÁLVAREZ, L.I. y SANTOS, M.L. (2002): "Market orientation and social services in private non-profit organisations", European Journal of Marketing, 36(9), pp. 96-125.

ANEXO I: Indicadores incluidos en el cuestionario

INDICADORES PARA MEDIR LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

<i>Orientación al cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alcanzar los objetivos pasa por la satisfacción del cliente <input type="checkbox"/> La satisfacción del cliente se mide con frecuencia y de forma exhaustiva <input type="checkbox"/> Se asume un gran compromiso para satisfacer las necesidades del cliente de la mejor forma posible <input type="checkbox"/> La clave del negocio consiste en averiguar como crear valor para los clientes <input type="checkbox"/> La principal ventaja sobre los competidores consiste en averiguar como crear valor para los clientes <input type="checkbox"/> Se presta gran atención al servicio posventa
<i>Orientación a la competencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La dirección analiza frecuentemente los puntos fuertes y débiles de los competidores <input type="checkbox"/> El personal de ventas y la dirección comparten la información sobre competidores <input type="checkbox"/> Se responde sistemáticamente a las acciones de la competencia que pueden afectar a la empresa <input type="checkbox"/> Nos dirigimos a los segmentos de mercado que mejor permiten aprovechar nuestras ventajas sobre los competidores
<i>Coordinación interfuncional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Todos los directores de sección disponen de información periódica sobre nuestros clientes <input type="checkbox"/> Todas las secciones comparten la información relevante <input type="checkbox"/> La coordinación de actividades entre secciones es fundamental <input type="checkbox"/> Todas las secciones contribuyen por igual a ofrecer un producto en condiciones interesantes

Nota. En el cuestionario enviado se utilizó una escala tipo Likert en la que el entrevistado debía valorar estas afirmaciones para el caso de su empresa en un rango de posibilidades comprendido entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). Adicionalmente, en el apartado de *orientación al cliente*, se pidió a los entrevistados que además de valorar su propia orientación al cliente, valoraran la orientación al cliente de su principal proveedor

INDICADORES PARA MEDIR EL NIVEL DE RESULTADOS Y LA INFLUENCIA DEL ENTORNO

<i>Influencia del entorno</i>	<i>Resultado empresarial</i>
1. Ritmo de crecimiento del mercado	1. Cuota de mercado
2. Grado de concentración	2. Tasa de crecimiento de las ventas
3. Nivel de competencia	3. Rentabilidad económica
4. Poder negociador de clientes	4. Notoriedad en el sector

Nota: En el cuestionario enviado se utilizaron escalas Likert y se solicitaba la opinión de las empresas sobre la situación competitiva del sector valorando la intensidad de los indicadores de entorno entre 1 (muy bajo) y 5 (muy alto). En cuanto a los indicadores del resultado empresarial, la valoración debía realizarse comparando la percepción de la situación propia con la del principal competidor en un rango entre 1 (mucho menor) y 5 (mucho mayor).

ANEXO II: Media y desviación típica de indicadores en los 6 grupos identificados

INDICADORES DE ORIENTACIÓN AL MERCADO	G1	G2	G3	G4	G5	G6	TOTAL
1. ORIENTACIÓN AL CLIENTE							
O.CLIENTE1: Alcanzar los objetivos pasa por la satisfacción del cliente	4.28 (0.75)	2.50 (0.71)	4.75 (0.50)	5.00 (0.00)	4.75 (0.58)	2.00 (0.71)	3.88 (1.75)
O.CLIENTE2: La satisfacción del cliente se mide con frecuencia y de forma exhaustiva	3.57 (0.53)	1.50 (0.71)	3.75 (0.96)	4.00 (0.00)	4.19 (0.75)	2.67 (1.25)	3.28 (1.60)
O.CLIENTE3: Se asume un gran compromiso para satisfacer las necesidades del cliente de la mejor forma posible	3.43 (0.53)	2.50 (0.71)	3.50 (1.29)	5.00 (0.00)	4.69 (0.60)	2.18 (1.29)	3.55 (1.71)
O.CLIENTE4: La clave del negocio consiste en averiguar como crear valor para los clientes	2.71 (1.25)	3.00 (0.00)	5.00 (0.00)	5.00 (0.00)	4.56 (0.63)	1.03 (0.45)	3.55 (1.79)
O.CLIENTE5: La principal ventaja sobre los competidores consiste en averiguar como crear valor para los clientes	3.57 (1.51)	1.50 (0.71)	4.25 (0.96)	5.00 (0.00)	4.69 (0.60)	2.65 (0.71)	3.61 (1.85)
O.CLIENTE6: Se presta gran atención al servicio posventa	2.43 (1.81)	1.50 (0.71)	2.50 (1.29)	4.50 (0.71)	3.87 (1.20)	2.00 (0.71)	2.80 (1.82)
Media de la dimensión por grupos:	3.33	2.08	3.96	4.75	4.45	2.08	3.44
2. ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA							
O.COMPET1: La dirección analiza frecuentemente los puntos fuertes y débiles de los competidores	4.28 (0.49)	1.50 (0.71)	3.75 (0.96)	3.50 (2.12)	4.75 (0.45)	4.20 (0.45)	4.22 (0.99)
O.COMPET2: El personal de ventas y la dirección comparten la información sobre competidores	4.14 (0.90)	2.00 (1.41)	3.25 (0.50)	4.50 (0.71)	4.81 (0.40)	4.20 (0.84)	4.25 (0.97)
O.COMPET3: Se responde sistemáticamente a las acciones de la competencia que pueden afectar a la empresa	4.43 (0.53)	2.50 (0.71)	3.25 (0.96)	1.00 (0.00)	4.12 (0.62)	4.60 (0.55)	3.89 (1.06)
O.COMPET4: Nos dirigimos a los segmentos de mercado que permiten aprovechar ventajas sobre los competidores	4.43 (0.79)	1.50 (0.71)	3.25 (0.96)	4.00 (0.00)	4.31 (0.70)	4.00 (1.00)	4.00 (1.01)
Media de la dimensión por grupos:	4.32	1.87	3.37	3.25	4.50	4.25	4.09
3. COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL							
COORD-INT1: Todos los directores de sección disponen de información periódica sobre nuestros clientes	3.57 (1.40)	2.00 (0.00)	2.25 (1.89)	3.50 (0.71)	4.19 (0.75)	3.80 (1.30)	3.64 (1.27)
COORD-INT2: Todas las secciones comparten la información relevante	3.86 (0.90)	1.50 (0.71)	2.25 (0.96)	4.50 (0.71)	4.25 (0.58)	3.60 (1.14)	3.72 (1.11)
COORD-INT3: La coordinación de actividades entre secciones es fundamental	4.28 (0.49)	4.50 (0.71)	3.50 (0.58)	5.00 (0.00)	5.00 (0.00)	4.20 (0.84)	4.55 (0.65)
COORD-INT4: Todas las secciones contribuyen por igual a ofrecer un producto en condiciones interesantes	3.71 (0.95)	2.00 (1.41)	2.75 (0.50)	5.00 (0.00)	4.31 (0.60)	3.40 (1.52)	3.81 (1.09)
Media de la dimensión por grupos:	3.85	2.50	2.69	4.5	4.44	3.75	3.93

INDICADORES DE RESULTADOS EMPRESARIALES	G1	G2	G3	G4	G5	G6	TOTAL
Cuota de mercado	2.7 (1.60)	3.50 (0.71)	3.00 (1.82)	2.50 (2.12)	3.44 (1.31)	3.60 (0.89)	3.22 (1.35)
Tasa de crecimiento de las ventas	3.71 (0.75)	2.00 (1.41)	4.00 (0.82)	4.00 (0.00)	3.75 (0.86)	2.40 (1.52)	3.50 (1.08)
Rentabilidad económica	3.43 (0.97)	3.00 (0.00)	3.00 (0.00)	3.00 (1.41)	3.56 (0.96)	2.80 (1.64)	3.30 (1.00)
Notoriedad en el sector	3.57 (0.79)	3.00 (1.41)	2.75 (0.96)	4.00 (1.41)	3.62 (1.15)	3.60 (1.34)	3.50 (1.08)
INDICADORES DE INTENSIDAD DEL ENTORNO COMPETITIVO							
INDICADORES DE INTENSIDAD DEL ENTORNO COMPETITIVO	G1	G2	G3	G4	G5	G6	TOTAL
Ritmo de crecimiento del mercado	2.71 (0.49)	3.00 (2.83)	2.50 (2.08)	3.00 (0.00)	2.75 (1.48)	3.00 (0.71)	2.78 (1.29)
Grado de concentración empresarial	4.57 (0.53)	4.00 (0.00)	3.50 (0.58)	3.00 (1.41)	4.12 (0.88)	4.20 (0.45)	4.08 (0.81)
Nivel de competencia	4.28 (0.49)	4.50 (0.70)	5.00 (0.00)	4.50 (0.71)	4.56 (0.63)	4.80 (0.45)	4.58 (0.55)
Poder negociador de los proveedores	3.71 (0.49)	3.50 (0.71)	2.75 (1.89)	3.00 (1.41)	3.37 (0.62)	3.60 (0.89)	3.39 (0.87)
Poder negociador de los clientes	3.00 (1)	3.00 (0.00)	2.00 (1.82)	3.00 (0.00)	2.50 (1.21)	3.20 (1.92)	2.69 (1.28)

Nota: En cada uno de los seis grupos, se ha marcado en negrita aquellos valores medios de los indicadores de Orientación al Mercado que son superiores a 4.

NOTAS

ⁱ En este punto, cabría señalar que las influencias ambientales del entorno han sido consideradas en la literatura como *factores antecedentes* de la orientación al mercado originados en el propio entorno organizativo (e.g. Varela, Del Río y Benito, 1994; Varela, Benito y Calvo, 1996), pero también como *factores moderadores* procedentes del entorno externo a la organización y capaces de alterar la relación entre orientación al mercado y resultados (e.g. Vázquez, Álvarez, Santos y Díaz, 1999; Barroso, Martín y Rodríguez, 2003).

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 1 de diciembre de 2004 y fue aceptado para su publicación el 26 de julio de 2005.

