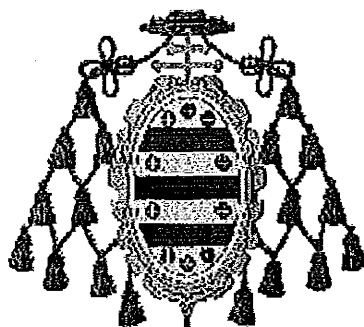


ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS EMPRESAS DE
DISTRIBUCIÓN COMERCIAL: APLICACIÓN AL CASO
DE LA COOPERACIÓN ESPACIAL DE DETALLISTAS

Doc. 187/99

Luis Ignacio Álvarez González
Fernando González Astorga
Francisco Javier de la Ballina Ballina

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y CONTABILIDAD**



**ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS EMPRESAS DE
DISTRIBUCIÓN COMERCIAL: APLICACIÓN AL CASO DE LA
COOPERACIÓN ESPACIAL DE DETALLISTAS**

**Autores: Luis Ignacio Alvarez González
Fernando González Astorga
Francisco Javier de la Ballina Ballina
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN E
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

OVIEDO, Julio de 1999.

INTRODUCCIÓN.

Desde siempre se ha venido afirmando, tanto desde el mundo académico como desde el mundo empresarial, que aquella organización que adopte el concepto de marketing obtendrá mejores resultados. Sin embargo, hasta finales de los años ochenta el número de trabajos empíricos dirigidos a medir el grado de orientación al mercado de una empresa y su efecto sobre los rendimientos empresariales ha sido más bien escaso.

El punto de inflexión se produce cuando el Marketing Science Institute pasa a considerar en 1988 como una de sus líneas de análisis preferentes la orientación por parte de las empresas a sus clientes y a sus mercados así como las posibles consecuencias que de este hecho se derivarían. Desde esa fecha se han producido importantes aportaciones al concepto de orientación al mercado tanto desde el punto de vista teórico como empírico. En el teórico, hay que destacar como propulsoras las sucesivas aportaciones que durante la década de los noventa han realizado KOHLI y JAWORSKI (1990, 1993) por un lado y NARVER y SLATER (1990, 1994) por otro. En el empírico, se han llevado a cabo estudios sobre el grado de orientación al mercado de organizaciones en casi la totalidad de sectores productivos.

Sin embargo un ámbito en el que las aportaciones teóricas y empíricas son muy reducidas, por no decir nulas, es el del comercio, a pesar del significativo peso que tiene este sector en las economías nacionales. En el caso particular de nuestro país, este peso se traduce en la generación de en torno al 14% del Valor Añadido Bruto Total, que a efectos del comercio minorista representa un tercio de las empresas de nuestro país que dan trabajo a algo más del 10% de la población activa.

El peso del sector comercial minorista y los escasos trabajos efectuados sobre su grado de orientación al mercado, nos han llevado a intentar evaluar el grado de orientación al mercado de una forma de distribución minorista emergente como son los ejes o calles comerciales. Más concretamente, pretendemos en primer lugar determinar el grado de orientación al mercado de los ejes comerciales acudiendo no solo a la tradicional percepción de los responsables de los establecimientos localizados en los ejes, sino también a la percepción que de dicho grado poseen los usuarios de los mismo, identificando y confirmado las estructuras subyacentes a dicho concepto. Adicionalmente, analizamos la vinculación existente entre el nivel de dinamismo de los ejes comerciales y su grado de orientación al mercado en cuanto potencial variable moderadora del citado concepto.

1. IMPORTANCIA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Se considera que aquella organización que adopte el concepto de marketing y se oriente al mercado obtendrá mejores resultados que la que no lo haga. Este concepto, sigue rodeado en la actualidad de una elevada incertidumbre derivada tanto del contenido del mismo como de la forma de medir los efectos que su adopción implica para una organización. Tal incertidumbre queda plasmada en las distintas conceptualizaciones que del término orientación al mercado se vienen realizando desde esa fecha. En ellas, el concepto ha sido abordado, básicamente, desde tres perspectivas diferentes. En primer lugar como una filosofía empresarial o de negocios, en segundo como una cultura organizativa y por último como un comportamiento operativo de la empresa.

1. Desde la primera de las perspectivas, **FILOSOFÍA EMPRESARIAL O DE LOS NEGOCIOS**, todas y cada una de las funciones de la empresa, y no sólo la función de marketing, adoptarán una forma de pensar, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, centrada en satisfacer las necesidades reales de los clientes y en atender cualquier cambio que se produzca en el mercado, como medio para lograr mejores resultados. Esta línea argumental se sigue desde los inicios del concepto del marketing (FELTON, 1959), se ha mantenido a lo largo de las décadas (entre otros: HISE, 1965; MCNAMARA, 1972; KOTLER, 1977; MCGEE y SPIRO, 1988; SHAPIRO, 1988; CRUZ ROCHE, 1990; MARTÍN ARMARIO, 1993) hasta encontrarse en las más recientes conceptualizaciones del término orientación al mercado (AVLONITIS y GOUNARIS, 1997; VÁZQUEZ, SANTOS y SANZO, 1998).

2. Con respecto a la segunda de las perspectivas, **CULTURA ORGANIZATIVA**, una organización se encontrará orientada al mercado cuando el conjunto de la empresa asuma unos objetivos y valores comunes que sitúen al cliente como eje de su actuación presente y futura. En definitiva, la cultura organizativa va a ser el resultado interno de que una organización adopte una filosofía de marketing, que se centre en identificar y satisfacer de un modo efectivo las necesidades del mercado, lo que va a reportar externamente unos mejores resultados en el mercado que en el caso de que ésta no se asumiera. Esta segunda línea argumental es bastante más reciente que la anterior (mediados de los ochenta) destacando entre otras las aportaciones realizadas por DUNN, NORBURN y BIRLEY (1985), DRUCKER (1988), DESHPANDÉ, y WEBSTER (1989), DESHPANDÉ, FARLEY, Y WEBSTER (1993), NARVER y SLATER (1990), LLONCH (1993) o SLATER y NARVER (1994).

Tanto desde una perspectiva como desde la otra, una organización orientada al mercado requerirá que cada parte funcional de la organización adopte una actitud tendente a hacer frente a las necesidades del mercado objetivo. El componente cognitivo y afectivo de dicha actitud debe

venir complementado por una predisposición a poner en práctica un conjunto de técnicas empresariales que supongan la identificación y satisfacción efectiva de dichas necesidades. SANTESMASES (1992) parece estar de acuerdo con lo dicho al afirmar que *“el marketing es, por consiguiente, tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el consumidor como para la entidad. Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda”*.

3. En definitiva, para completar la conceptualización del constructo de orientación al mercado se requiere tener en cuenta una tercera **PERSPECTIVA DE COMPORTAMIENTO**, según la cual las empresas que deseen adoptar una filosofía de orientación al mercado deberán realizar de un modo integrado y coordinado un conjunto de actividades de un modo continuado en el tiempo que les permita asegurarse una situación ventajosa frente al competidor sostenible a largo plazo. Dichas actividades se pueden sintetizar en la generación de inteligencia del mercado, en su diseminación interna y en el desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta tendente a generar en el cliente un mayor valor que el que podría generar cualquier empresa competidora.

3.1. La **GENERACIÓN DE INTELIGENCIA O INFORMACIÓN DEL MERCADO** debe permitir a la organización comprender las necesidades y deseos de los clientes, la situación de los competidores y las oportunidades y amenazas del entorno. Por lo tanto, dada la necesaria orientación al cliente de una organización, esta generación debe centrarse en las necesidades y deseos de los clientes así como en todos aquellos factores del entorno (competencia, tecnología y otros factores ambientales) que puedan influir en la formación de las preferencias de los clientes, con una perspectiva actual pero también futura.

3.2. Por su parte la **DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN O INTELIGENCIA** generada implica la coordinación de las actuaciones de todas sus partes tendentes a dar respuesta a las demandas del mercado. La respuesta a las necesidades y deseos del mercado requiere de una acción conjunta de todos los departamentos de la empresa, por lo que será condición necesaria que la información generada sea distribuida a todas las partes involucradas en la generación de dicha respuesta.

3.3 Finalmente será necesario **DESARROLLAR Y PONER EN PRÁCTICA UNA ACCIÓN DE RESPUESTA** a la inteligencia o información que sobre el mercado se ha generada y diseminado internamente con el fin de cubrir las necesidades y deseos de los demandantes de forma más

efectiva que la competencia. Tal como consideran VARELA, CALVO, MAGALHAES y CARVALHO (1996), esta respuesta supondrá en primer lugar el diseño de una oferta comercial adecuada a las necesidades y deseos de los consumidores, a los factores ambientales y a las estrategias de la competencia, para proceder posteriormente a su implantación en el mercado.

Relacionada con esta tercera perspectiva se encuentran los trabajos de dos grupos de investigadores, cuyos modelos explicativos del concepto de orientación al mercado han tenido una gran relevancia en la década de los noventa. Hablamos de los trabajos de KOHLI y JAWORSKI (1990, 1993) y NARVER y SLATER (1990, 1994). Los primeros afirman que *“la orientación al mercado consiste en la generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de dicha información a los distintos departamentos, y la acción de respuesta por parte de toda la empresa”*. Los segundos manifiestan que *“la orientación al mercado se centra en recoger continuamente información de las necesidades de los clientes objetivo y de las capacidades de los competidores, difundir esta información en la empresa y establecer una coordinación armonizada de todos los recursos de la empresa con el fin de elaborar una oferta que suponga un valor superior para el público objetivo”*. Otros trabajos que se ajustan a este enfoque son los ya citados de VARELA, CALVO, MAGALHAES y CARVALHO (1996) y los de autores como SHAPIRO (1988), GRÖNROOS (1989), RUEKERT (1992), HUNT y MORGAN (1995) y LAMBÍN (1995).

En definitiva, considerando conjuntamente las tres perspectivas se puede entender la orientación al mercado como *“la impregnación de la filosofía de marketing en toda la empresa, coordinando las diversas funciones organizativas con el objeto de obtener un nivel satisfactorio de beneficios proporcionando valor a los clientes y en donde el marketing como filosofía salta las barreras de su departamento y se convierte en la cultura de la empresa, en un modo de dirigirla”* (VÁZQUEZ, SANTOS y SANZO, 1998).

Empíricamente, la década de los noventa se ha caracterizado por un incremento progresivo y significativo del número de trabajos de investigación tendentes a estudiar el grado de orientación al mercado de organizaciones de distinto tipo. Nos podemos encontrar estudios en los tres sectores de la economía, esto es, en el sector agropecuario (por ejemplo, TRESPALACIOS, DEL RÍO, IGLESIAS y SANZO, 1997) en los distintos sectores industriales (por ejemplo, LLONCH, 1993 o VARELA, CALVO, MAGALHAES y CARVALHO, 1996) o finalmente los distintos servicios que componen el sector terciario (por ejemplo, LAMBÍN, 1995 o LADÓ, MAYDEY y RIVERA, 1996), realizados además sobre realidades empresariales muy dispares como son la norteamericana (por ejemplo, JAWORSKI y KOHLI, 1993 y SLATER y NARVER, 1994), la japonesa (por ejemplo, DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER, 1993) o la propia europea (por ejemplo, GRÖNROOS, 1989). Todos ellos con

dos puntos en común: (1) La gran mayoría de estudios determinan el grado de orientación al mercado de una o un conjunto de organizaciones acudiendo a la opinión de algún responsable de las mismas, sea este el director general o bien cualquier otro que por su posición dentro del organigrama empresarial pueda tener conocimientos de la filosofía y cultura de negocio establecida en la misma, así como de su traducción operativa en una continua relación con el mercado; y (2) los estudios se centran en organizaciones de mediano o gran tamaño, realizándose esta delimitación en función de distintos criterios como puede ser el volumen de ventas o bien el número de empleados.

Si analizamos la forma de percibir el grado de orientación al mercado de una organización, son más bien escasos los estudios en los que se acude a la percepción del público objetivo, a pesar de que tal como afirmaba DRUCKER (1954), *“la adopción del concepto de marketing por parte de una organización debe ser valorado en última instancia desde el punto de vista de su clientela”*. Entre los escasos trabajos identificados en los que se analiza el grado de orientación al mercado, tanto desde la perspectiva propia como desde la perspectiva del público objetivo, destaca el realizado por DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER (1993). En él se analiza la relación existente entre la orientación al cliente de una organización¹ y sus resultados, teniendo en cuenta el tipo de cultura empresarial establecida en la organización (mercado, adhocracia, clan o jerárquica) y el carácter más o menos innovador de la misma, utilizando como punto de análisis una muestra de 50 empresas japonesas con cotización en el mercado de valores Nikkei. Empíricamente, se contrasta que la percepción que tiene el público objetivo del grado de orientación al cliente de una organización está correlacionado positivamente con el resultado de la misma, siendo dicha percepción más importante a la hora de explicar el resultado de la organización que la percepción que tienen los propios responsables. Por el contrario, no se asegura que la percepción del responsable esté relacionada con los resultados empresariales, ni que las percepciones de ambos grupos sean coincidentes.

En lo que se refiere al tamaño de las organizaciones, destacamos el trabajo de PELHAM y WILSON (1996) como uno de los pocos que se centra en estudiar el grado de orientación al mercado de la pequeña empresa. En concreto, desarrollan un trabajo de carácter dinámico (otra de las novedades del mismo, puesto que hasta la fecha la gran mayoría de estudios se centran en radiografiar el grado de orientación en un momento determinado de tiempo), dirigido a determinar el impacto relativo de la orientación al mercado sobre los resultados de empresas de pequeñas dimensiones de carácter industrial, teniendo en cuenta la estructura de los mercados, la estructura

¹ Los autores consideran los términos orientación al cliente y al mercado como sinónimos, definiendo la orientación al cliente como un conjunto de valores o creencias que sitúa al cliente como primer punto de interés en orden a alcanzar una rentabilidad empresarial sostenible a largo plazo.

organizativa de las mismas, así como las políticas desarrolladas en su afán por lograr la satisfacción efectiva de las necesidades del mercado. Empíricamente, contrasta la existencia de una relación entre la orientación al mercado de una pequeña empresa y sus resultados.

2. NECESIDAD DE ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LOS EJES COMERCIALES.

Como hemos indicado con anterioridad, el objetivo de este trabajo consiste en analizar la orientación al mercado de una agrupación espacial de detallistas bajo la modalidad de **CALLE COMERCIAL**, pudiendo entenderse por tal a la “calle reservada de un modo permanente y exclusivo, salvo excepciones, al tráfico peatonal, que tiene la calzada nivelada con las aceras formando un piso único, que está dotada de un equipamiento y una estructura urbana específicas, en la que existe una fuerte concentración y una gran variedad de comercios y servicios y que posee una imagen global y una personalidad como conjunto que la diferencia netamente de las demás zonas y centros comerciales”. Las características distintivas de una Calle Comercial, también denominada desde una perspectiva más urbanística **EJE COMERCIAL** son esencialmente las siguientes (DE LA PEÑA; G. ESCALONA, 1997):

1. Surgen de manera espontánea y natural en el tiempo, localizándose, normalmente, en los espacios públicos más importantes de la ciudad.
2. Se trata de ubicaciones centrales en la trama urbana, siendo, por tanto, muy accesibles en términos espaciales.
3. Son importantes nodos de transporte, consecuencia del propio trazado urbano así como de la necesidad de descongestionar el tráfico y el tránsito de peatones de la zona.
4. Disponen de una alta densidad de ocupación del suelo, con edificaciones de elevada calidad, con alto precio del suelo, al menos, en lo que respecta a la zona urbana de su ubicación.
5. Representan socialmente el principal espacio de identificación ciudadana.
6. Concentran una importante oferta de actividades terciarias: bancos, agencias, oficinas, instituciones públicas.
7. Presentan una gran diversidad de Oferta Comercial, fundamentalmente de tipo ocasional. Variando su densidad de 10 a 30 tiendas por cada 100 metros de calle.
8. Los Establecimientos Comerciales, y los de Ocio y Servicio, tienen todos ellos titularidad privada y múltiple.

Aunque las características urbanísticas señaladas son intrínsecas al Centro Urbano, quizá por ello en el mismo se localicen las principales Calles o Ejes Comerciales de cualquier ciudad, la ampliación de la mancha urbana, con la aparición de auténticas zonas, barrios o distritos

diferenciados dentro de las ciudades, ha supuesto una gran diversificación de las Calles Comerciales. De hecho, las Calles Comerciales tradicionales compiten, por una parte, con los demás ejes comerciales urbanos y, por otra, con los centros comerciales y grandes superficies periféricos, y han perdido parte de su atractivo global y, sin duda, de su atractivo comercial. A ello hay que unir un conjunto de problemáticas específicas que condicionan seriamente el mantenimiento de del eje comercial tradicional. Dichas problemáticas se concretan en:

1. El desplazamiento de la vivienda a la periferia.
2. Deterioro físico y ambiental importante en muchos inmuebles, con una alta degradación por envejecimiento de sus edificios.
3. Incapacidad para absorber los desplazamientos en automóvil al centro de las ciudades y su estacionamiento.
4. Utilización como espacio de manifestación ciudadana, resultando muy atractivo para la delincuencia.
5. Dificultades del pequeño comercio para adaptarse a la nueva realidad competitiva.

Por todas estas razones, en algunas ciudades las Calles Comerciales han cambiado mucho, mientras que en otras se encuentran en plena transición, tendiéndose hacia una mejor y mayor especialización y adaptación a la demanda. Cuando se avanza en la agrupación espacial de los establecimientos comerciales de un entorno, calle o eje urbano, ofreciendo una imagen unitaria de la oferta global del mismo, e incorporando la prestación en común de servicios, el cumplimiento de un mismo horario, el uso del mismo logotipo, la implantación de un mobiliario urbano identificativo, y la prestación conjunta y unitaria de las actividades de ocio y animación, aparece la figura del Centro Comercial Abierto –CCA– (CASQUERO, 1995). Los fundamentos básicos de los CCA son (PASCUAL, 1995):

1. Generación de sinergias que superen las limitaciones de tipo individual.
2. Concentración de la Oferta.
3. Compatibilidad de la independencia de un negocio con el proyecto común de CCA, siempre que existan y se respeten unas normas de estrategia y funcionamiento conjunto.

Evidentemente, se debe contar, además, con una infraestructura urbana que, por un lado, la individualice como una entidad propia, y, por otro que, le proporcione fácil accesibilidad y aparcamiento. El Centro Comercial Abierto supone, por lo tanto, un nivel avanzado que ha pasado previamente por: la Calle Comercial y luego por la Calle Peatonal Comercial, requiriéndose una serie de condicionantes para su desarrollo (PASCUAL, 1995):

1. Que exista una tradición comercial: un espacio urbano que históricamente haya ejercido un papel de núcleo de atracción de consumidores.
2. Que se dé una delimitación física y reducida
3. Que exista una aglomeración comercial.
4. Que exista una oferta del pequeño comercio en la que predomine la venta de productos ocasionales.
5. Que encontremos un comercio innovador en materia de escaparatismo, exposición de productos, iluminación.
6. Que tenga una base sólida de asociacionismo entre los comerciantes, pero con una orientación hacia las fórmulas de la gestión.
7. Que se den unas condiciones satisfactorias en lo relativo a accesos y aparcamientos.
8. Que el entorno urbanístico permita compatibilizar actividades de compra, ocio y servicios.
9. Que la climatología lo permita.
10. Que exista una voluntad real de desarrollar el proyecto por parte de los diferentes agentes implicados.

En un CCA se debe cuidar mucho el equilibrio de oferta, pues la especulación sobre el valor inmobiliario, atrayendo a las entidades bancarias y determinados negocios de gran rentabilidad, ha llegado a destruir en muchos casos el carácter comercial de una zona urbana. Además, la accesibilidad es vital: para los centros de barrio puede ser peatonal, bastando con una buena situación central y una forma cómoda de acceso, mientras que para centros con áreas de atracción mayores es necesaria la accesibilidad para tráfico rodado de vehículos públicos y privados, con aparcamientos cómodos, estaciones de transporte público. Igualmente, hay que hablar de una gestión unificada en acción comercial y promocional, compartiendo muchos servicios comunes (ver FIGURA 1).

FIGURA 1. *Servicios compartidos en los CCA.*

- | |
|----------------------------------|
| 1. Imagen conjunta |
| 2. Publicidad común |
| 3. Acciones promocionales |
| 4. Animaciones |
| 5. Campañas |
| 6. Medios de Pago |
| 7. Información interna y externa |
| 8. Política de Servicios |
| 9. Servicios Comunes |
| 10. Seguridad |
| 11. Limpieza |
| 12. Información |
| 13. Aparcamiento |
| 14. Servicios Públicos |

La revitalización (dar más vida) y la rehabilitación (más adecuación) de los Calles Comerciales para convertirlas en auténticos CCA exige de una alta participación y coordinación de esfuerzos de dos principales operadores: la Administración y los propios Comerciantes. El Ayuntamiento juega un papel fundamental, pero a partir de una alta implicación de los Comerciantes (a través de sus Asociaciones) (ver la FIGURA 2).

FIGURA 2. *Propuestas de Actuación en los CCA.*

| | |
|--------------------------------------|--|
| <p>AYUNTAMIENTOS</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar proyectos integrales de rehabilitación urbano-comercial • Considerar el uso comercial como una dotación en el planeamiento de los barrios. • Fijar una estrategia de revitalización comercial de la ciudad • Actualizar la normativa sobre el comercio • Elaborar catálogos de edificios de interés para su uso comercial. • Renovación, y modernización, de los mercados • Promover la creación del gerente de centros urbanos. • Creación de la ventanilla única. |
| <p>COMUNIDAD AUTÓNOMA</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estadísticas comerciales • Dotar de fondos a los programas de urbanismo comercial • Ayudas a la promoción comercial de las calles comerciales |
| <p>ADMINISTRACIÓN CENTRAL</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la creación del Gerente de Centros Urbanos • Participar en la ventanilla Única • Actualizar la Ley de Arrendamientos • Nueva Redacción de la Ley del Suelo • Realizar programas de formación y difusión de la problemática comercial. |
| <p>SECTOR DEL COMERCIO</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de especialización • Mejora de la Calidad del Servicio • Adopción de Nuevas Tecnologías • Participar en el diseño de zonas rehabilitadas • Participación de las Cámaras de Comercio • Fomentar las acciones de ocio • Animar el punto de venta • Mejora del espacio, aplicando técnicas de escaparatismo, cierres, marketing. |

Fuente: Dirección General de Comercio Interior.

Dada la importancia de la distribución comercial en nuestra economía, el creciente peso de los ejes o calles comerciales en el futuro de la misma así como el esquema DAFO de valoración de los mismos (ver FIGURA 3), resulta de gran interés investigar la orientación al mercado de los establecimientos localizados en dichos ejes como estrategia o forma de competir en un entorno cada vez más abierto y globalizado.

FIGURA 3. Análisis DAFO de los CCA.

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de los locales no adecuada • Problemas de accesibilidad • Problemas de aparcamiento • Incomodidad del tráfico peatonal • Seguridad • Iluminación/decoración • Espacios para "grandes piezas" • Pocas cadenas • Pocos múltiples | <ul style="list-style-type: none"> • Oferta que combina el ocio y los servicios con el comercio y la hostelería • Mejores comunicaciones con transporte público • Fondo de comercio histórico • Hábito y prestigio de compra • Autonomía para los operadores • Rentabilidad inmobiliaria • Venta más regular entre los días de la semana y las horas |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conservacionismo en vez de CCA • Avanzado estado de degeneración urbanística y social • Formatos comerciales en mayor crecimiento son periurbanos o de gran dimensión. • Precio del suelo y especulación inmobiliaria • Normativa de cultura • Tendencia de la población al asentamiento periurbano. | <ul style="list-style-type: none"> • Ley del comercio • Descentralización administrativa • Envejecimiento poblacional • Crisis de consumismo • Con gestión. Notoriedad de la zona, expansión apoyada, especialistas, enseñas, especialistas medianas superficies, convertir zonas de ensanche en nuevos CCA |

Fuente: CASQUERO (1995).

3. ESTUDIO EMPÍRICO.

La información necesaria para llevar a cabo el presente trabajo se ha extraído de una amplia investigación realizada a finales de 1997 y principios de 1998 sobre la situación competitiva y la problemática de ejes comerciales urbanos utilizando como unidad de medida los que se encuentran perfectamente estructurados de la ciudad de Gijón. La última etapa de este estudio consistió en la realización de una doble encuesta, cuyas características y los aspectos técnicos de las mismas quedan reflejados en la ficha técnica que se presenta en la FIGURA 4.

Por un lado, se realizó una encuesta autoadministrada entre todos los responsables de los establecimientos minoristas localizados en los cinco ejes comerciales de la ciudad de referencia. Se utilizó en dicha encuesta un cuestionario estructurado compuesto de un total de 23 preguntas agrupadas en cinco partes diferenciadas de valoración del establecimiento minorista localizado en los ejes comerciales: (1) Localización geográfica, (2) características de los clientes, (3) características del eje, (4) orientación al mercado y (4) características físicas de los mismos.

El universo poblacional del estudio de la oferta estaba constituido por el conjunto de comercios detallistas que se encuentran localizados en los cinco ejes comerciales estructurados de

la ciudad de Gijón (se excluyen los equipamientos complementarios y de ocio). Esta delimitación generó un total de 544 establecimientos tomando como referente de estimación el censo de minoristas localizados en los mismos y que a efectos del presente estudio se elaboró y concluyó con fecha 30 de noviembre de 1997. En principio, tan sólo un 88,97% de los 544 establecimientos minoristas aceptaron participar en la encuesta, alegando los restantes distintos motivos para su no inclusión en el estudio. De ellos, y tras sucesivos intentos de recogida de los cuestionarios, se logró considerar como válidas a efectos de análisis, el 46,87% de las encuestas totales. En definitiva, la muestra total de establecimientos minoristas estuvo compuesta de 255 detallistas.

FIGURA 4. *Ficha técnica del trabajo de campo.*

| | OFERTA | DEMANDA |
|---------------------------|--|---|
| UNIVERSO | 544 establecimientos minoristas que desarrollan su actividad en los distintos sectores detallistas y que se localizan en los ejes de Gijón | Individuos residentes en el municipio de Gijón |
| UNIDAD MUESTRAL | Establecimiento minorista localizado en los ejes de Magnus Blikstad, Avenida Schultz, zona Centro, Brasil y la Avenida Galicia-Argentina. | Individuos que circulan por los ejes de Magnus Blikstad, Avenida Schultz, zona Centro, Brasil y la Avenida Galicia-Argentina. |
| ALCANCE | Gijón | Gijón |
| TAMAÑO MUESTRAL | 255 encuestas válidas | 424 encuestas válidas |
| ERROR MUESTRAL | $\pm 4,57$ para el total de la muestra | $\pm 4,75$ para el total de la muestra |
| NIVEL DE CONFIANZA | 95,5% ($Z=1,96$) para el caso más desfavorable $p=q=0,5$ | 95,5% ($Z=1,96$) para el caso más desfavorable $p=q=0,5$ |
| PROCEDIMIENTO DE MUESTREO | Encuesta autoadministrada con recogida personal en todos los establecimientos de los ejes comerciales | Encuesta personal estratificada por ejes con afijación proporcional al número de establecimientos de cada uno de ellos. |
| TRABAJO DE CAMPO | Diciembre de 1997 | Durante los meses de Noviembre y Diciembre de 1997. |

Por otro lado, se llevó a cabo una encuesta personal entre consumidores de la ciudad de Gijón que en el momento de realizar la encuesta se encontraban en alguno de los ejes objeto de estudio. En este caso, el cuestionario utilizado como medio de recogida de la información se estructuraba en 24 preguntas vinculadas a los siguientes aspectos: (1) Hábitos de compra, (2) valoración de las infraestructuras, (3) valoración de la oferta comercial, (4) valoración de la oferta comercial y (5) aspectos de clasificación del encuestado.

El universo poblacional considerado en el estudio por el lado de la demanda, lo constituía el conjunto de residentes en el municipio de Gijón, seleccionándose una muestra de 424 encuestas válidas a efectos de análisis. La composición de la muestra se llevó a cabo de un modo proporcional al número de establecimientos minoristas existentes en cada uno de los cinco ejes comerciales. Igualmente, las encuestas se distribuyen de forma uniforme a lo largo de la semana (un 50,8% se han realizado de lunes a jueves, correspondiendo el resto de las encuestas al fin de

semana) y a del día (el 52,4% han realizado en horario de mañana, correspondiendo el resto al horario de tarde).

3.1. PROPUESTA DE UNA ESCALA PARA MEDIR LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LOS EJES COMERCIALES.

Desde las primeras formulaciones del concepto de marketing, uno de los principales asuntos que ha ocupado a los estudiosos del marketing es desarrollar un constructo de medición del grado en que una organización ha adoptado dicho concepto.

A efecto de nuestro estudio, con el fin de desarrollar una escala válida y fiable aplicable al caso que nos ocupa, se ha realizado una amplia revisión bibliográfica de los constructos utilizados hasta la fecha para cuantificar el grado en que una organización adopta el concepto de marketing. La misma ha abarcado tanto trabajos que trataban de determinar el grado de adopción del concepto de marketing por parte de una organización en épocas en donde la orientación no era necesariamente al mercado sino a la producción, el producto, las ventas o el marketing (HISE, 1965; AMES, 1970; BARKSDALE y DARDEN, 1971; MCNAMARA, 1972; KOTLER, 1977; LAWTON y PARASURAMAN, 1980; MICHELS, 1982; PARASURAMAN, BERRY y ZEITHAML, 1983) como trabajos que desarrollan escalas propias para medir el grado de orientación al mercado (SHAPIRO, 1988; NARVER y SLATER, 1990; RUEKERT, 1992; DESHPANDE, FARLEY y WEBSTER, 1993; DIAMANTOPOULUS y HART, 1993; KOHLI, JAWORSKI y KUMAR, 1993; PELHAM, 1993; LAMBIN, 1995; DESHPANDE y FARLEY, 1996).

Teniendo en cuenta los elementos constitutivos de la orientación al mercado, las aportaciones empíricas que acabamos de enumerar y el sector en el que nos movemos (comercio minorista con predominio de organizaciones de pequeña dimensión) generamos una escala final integrada por 12 ítems, medidos en escalas tipo Likert de cinco posiciones. Esta escala ha sido utilizada tanto en el estudio de la oferta como en el de la demanda, siendo los cuestionarios en que han quedado recogidas en ambos casos pretestados con una muestra de establecimientos y clientes de cada eje respectivamente. Del estudio de su fiabilidad², se deduce que dicha escala es perfectamente válida para determinar el grado de orientación al mercado de los ejes comerciales desde las dos perspectivas.

² La fiabilidad de dicha escala se comprobó a través del coeficiente alpha de Cronbach, que alcanzó un valor de 0,8433 en el estudio de la oferta comercial y de 0,8295 en el de la demanda de los ejes.

4.2. GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LOS EJES COMERCIALES

Los comerciantes de los establecimientos localizados en los ejes comerciales consideran que su grado de orientación al mercado es elevado. A ésta conclusión se llega a partir de una valoración media de 4,05 puntos en una escala de 1 a 5. Dicha valoración, así como los valores descriptivos de las variables utilizadas para cuantificar dicho concepto quedan recogidas en la FIGURA 5.

Los oferentes de los ejes valoran en gran medida la armonía de trabajo existente entre el personal de los establecimientos (4,58), la rapidez con que se responde a cualquier reclamación o queja presentada (4,36), el grado de compromiso de los empleados en la prestación del servicio a los clientes (4,35), la predisposición a que se transmitan las quejas de los clientes a todos los miembros de los establecimientos (4,26) y el espíritu de colaboración existente entre los empleados a la hora de atender al cliente (4,25). En definitiva, parece que los ítems mejor valorados son aquellos asociados con la diseminación de la información que sobre alguno de los agentes externos al establecimiento genera el comerciante o cualquiera de sus colaboradores en el negocio.

FIGURA 5. *Orientación al mercado de los ejes comerciales desde la perspectiva de la oferta.*

| | MEDIA | DESVIACIÓN TÍPICA |
|---|-------------|-------------------|
| Existe una buena armonía de trabajo entre el personal del establecimiento | 4,58 | 0,69 |
| Se produce una respuesta rápida ante cualquier tipo de reclamación o queja presentada | 4,36 | 0,78 |
| Cada empleado, dentro de la organización de los establecimientos, se siente comprometido en el servicio al cliente | 4,35 | 0,82 |
| Cualquier queja o sugerencia que un cliente formula a un empleado se transmite a todos los miembros del establecimiento | 4,26 | 0,97 |
| Existe un espíritu de colaboración entre los empleados a la hora de atender al cliente | 4,25 | 0,93 |
| Los empleados se preocupan de conocer las necesidades y preferencias de los consumidores | 4,18 | 1,01 |
| Los empleados se muestran interesados en los comentarios que hacen los clientes sobre el entorno social y económico y que pueden afectar a la actividad de los establecimientos | 4,11 | 0,94 |
| MEDIA | 4,05 | 0,61 |
| Informan regularmente de la oferta comercial | 3,99 | 0,97 |
| Los empleados prestan atención a la información que sobre los competidores les proporcionan los clientes | 3,86 | 1,04 |
| Responden rápido a los cambios en la economía o en el propio sector | 3,76 | 1,02 |
| Responden con prontitud a las acciones de los establecimientos competidores | 3,59 | 1,09 |
| Disponen de procedimientos para recoger las sugerencias y posibles quejas de los clientes | 3,49 | 1,15 |

Por el contrario, los aspectos menos valorados por los comerciantes son la disponibilidad de procedimientos para recoger las sugerencias y posibles quejas de los clientes (3,49), la rapidez de respuesta de los establecimientos ante las acciones de los competidores (3,59) o ante los cambios

en la economía o en el propio sector (3,76) y la atención que se presta a las informaciones que sobre los competidores se genera. Por lo tanto, parece los comerciantes no valoran en exceso las formas o mecanismos de los que disponen para generar información sobre el exterior de su establecimiento, ni la rapidez de respuesta ante cualquier contingencia en uno de los posibles objetos de continuo análisis.

Si los comerciantes de los ejes comerciales consideraban que sus establecimientos se encontraban altamente orientados al mercado, los clientes no perciben que tal orientación sea tan elevada. Cuantitativamente, esta valoración se sitúa en un término medio al alcanzar los 3,19 puntos en una escala que oscila nuevamente de 1 a 5. La FIGURA 6 recoge esta cuantificación, así como los descriptivos de cada una de las variables del constructo.

Los consumidores destacan la información regular que ofrecen los establecimientos de los ejes de su oferta comercial (3,69), la buena armonía de trabajo entre el personal (3,67), la rapidez de respuesta ante acciones desarrolladas por parte de la competencia (3,62), y el espíritu de colaboración entre los empleados a la hora de atender a la clientela (3,60). Por lo tanto, vuelven a ser las prácticas de las que dispone el establecimiento minorista del eje comercial para diseminar la información generada externamente las más valoradas, si bien en este caso, destacan también los mecanismos de respuesta a dichas informaciones como de los más valorados.

FIGURA 6. *Orientación al mercado de los ejes comerciales desde la perspectiva de la demanda.*

| | MEDIA | DESVIACIÓN TÍPICA |
|---|-------------|-------------------|
| Informan regularmente de la oferta comercial | 3,69 | 1,05 |
| Existe una buena armonía de trabajo entre el personal del establecimiento | 3,67 | 0,83 |
| Responden con prontitud a las acciones de los establecimientos competidores | 3,62 | 0,93 |
| Existe un espíritu de colaboración entre los empleados a la hora de atender al cliente | 3,60 | 0,91 |
| Cada empleado, dentro de la organización de los establecimientos, se siente comprometido en el servicio al cliente | 3,33 | 0,99 |
| Los empleados se preocupan de conocer las necesidades y preferencias de los consumidores | 3,31 | 1,05 |
| MEDIA | 3,19 | 0,61 |
| Los empleados prestan atención a la información que sobre los competidores les proporcionan los clientes | 3,16 | 1,09 |
| Responden rápido a los cambios en la economía o en el propio sector | 3,05 | 1,03 |
| Los empleados se muestran interesados en los comentarios que hacen los clientes sobre el entorno social y económico y que pueden afectar a la actividad de los establecimientos | 2,86 | 1,06 |
| Se produce una respuesta rápida ante cualquier tipo de reclamación o queja presentada | 2,86 | 1,19 |
| Cualquier queja o sugerencia que un cliente formula a un empleado se transmite a todos los miembros del establecimiento | 2,76 | 1,05 |
| Disponen de procedimientos para recoger las sugerencias y posibles quejas de los clientes | 2,34 | 1,10 |

Como aspectos menos valorados de la orientación al mercado se encuentran los escasos procedimientos existentes en los establecimientos para recoger las sugerencias y posibles quejas de los clientes (2,34), la deficiente transmisión de las quejas entre los empleados (2,76), una respuesta rápida ante las reclamaciones planteadas (2,86), y el poco interés mostrado por los empleados a la hora de recoger las sugerencias que los clientes realizan sobre el entorno social y económico (2,86). Por lo tanto, los posibles elementos comportamentales en que debe quedar plasmada la orientación al mercado menos valorados son aquellos que vienen a asociarse con la generación de inteligencia sobre las fuerzas externas al establecimiento, con respecto a las cuales, éste debe estar orientado.

Como se puede pensar, el grado de orientación al mercado de los establecimientos de los ejes comerciales varía sustancialmente en función de la percepción que se tenga en cuenta sea la del propio comerciante o bien la del cliente. Tal como quedó dicho en el análisis individualizado de oferta y demanda y como queda reflejado en la FIGURA 7, lo que para los comerciantes de los ejes es un nivel de orientación al mercado elevado (valoración de 4,05 en una escala de 1 a 5 puntos), no deja de ser un grado de orientación medio, ni elevado ni bajo, para los clientes de los susodichos ejes comerciales (valoración de 3,19 en una escala de 1 a 5 puntos). Esta diferencia de valoración media de casi un punto (0,86 puntos para ser exactos) es significativa estadísticamente, lo que nos lleva a afirmar que las percepciones del grado de orientación al mercado de los establecimientos de los ejes comerciales son dispares en función de que tengamos en cuenta al comerciante o al cliente.

De un modo más explícito, conviene destacar como la jerarquía de valoraciones del conjunto de doce ítems no coincide exactamente desde las dos perspectivas. A modo de ejemplo resaltar el ítem *"información regular de la oferta comercial"* que resulta ser el más valorado desde la perspectiva del cliente, y tan sólo es el octavo más valorado desde la perspectiva del comerciante. La Figura 6 recoge las valoraciones medias que comerciantes y clientes atribuyen a cada variable, así como diferencias de valoración existentes y el valor del estadístico Z Normal estimado a efectos de analizar la significación de dicha diferencia de medias³

Las principales diferencias de percepción se dan para las siguientes variables: Transmisión de las quejas o sugerencias que un cliente formula a todos los miembros del establecimiento (1,5), rapidez de respuesta ante cualquier tipo de reclamación o queja presentada (1,5), interés que se presta en el establecimiento a los cambios socio-económicos (1,25), disponibilidad de procedimientos para recoger las sugerencias y posibles quejas (1,15) y compromiso de los empleados con la prestación del servicio al cliente (1,02). Como se puede deducir, se asocian

³ Se ha calculado para cada una de las variables un test de diferencia de medias para dos muestras independientes considerando desigualdad de varianzas y 677 grados de libertad.

principalmente con la diseminación interna de inteligencia generada sobre el exterior de la organización, con lo que si bien afirmábamos que dicho componente de la orientación al mercado parecía ser el mejor valorado desde los dos puntos de vista, las diferencias de percepciones son importantes. Igualmente, se identifican diferencias relevantes en aspectos que podríamos vincular con la propia generación de inteligencia, lo que nos ha de llevar a concluir que además de ser los aspectos menos valorados tanto por los comerciantes como por los demandantes, existen diferencias en las percepciones sumamente significativas.

FIGURA 7. *Diferencia de valoraciones medias entre comerciantes y clientes.*

| | OFERTA | DEMANDA | DIF | Z |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Cualquier queja o sugerencia que un cliente formula a un empleado se transmite a todos los miembros del establecimiento | 4,26 | 2,76 | 1,50 | 16,18 |
| Se produce una respuesta rápida ante cualquier tipo de reclamación o queja presentada | 4,36 | 2,86 | 1,50 | 16,10 |
| Los empleados se muestran interesados en los comentarios que hacen los clientes sobre el entorno social y económico y que pueden afectar a la actividad de los establecimientos | 4,11 | 2,86 | 1,25 | 13,64 |
| Disponen de procedimientos para recoger las sugerencias y posibles quejas de los clientes | 3,49 | 2,34 | 1,15 | 11,28 |
| Cada empleado, dentro de la organización de los establecimientos, se siente comprometido en el servicio al cliente | 4,35 | 3,33 | 1,02 | 12,07 |
| Existe una buena armonía de trabajo entre el personal del establecimiento | 4,58 | 3,67 | 0,91 | 12,72 |
| Los empleados se preocupan de conocer las necesidades y preferencias de los consumidores | 4,18 | 3,31 | 0,87 | 9,33 |
| MEDIA | 4,05 | 3,19 | 0,86 | 15,89 |
| Responden rápido a los cambios en la economía o en el propio sector | 3,76 | 3,05 | 0,71 | 7,53 |
| Los empleados prestan atención a la información que sobre los competidores les proporcionan los clientes | 3,86 | 3,16 | 0,70 | 7,26 |
| Existe un espíritu de colaboración entre los empleados a la hora de atender al cliente | 4,25 | 3,60 | 0,65 | 7,83 |
| Informan regularmente de la oferta comercial | 3,99 | 3,69 | 0,30 | 3,19 |
| Responden con prontitud a las acciones de los establecimientos competidores | 3,59 | 3,62 | -0,03 | 0,26 |

Por su parte, las variables donde menor es la diferencia de percepción son las siguientes: Los establecimientos informan regularmente de la oferta comercial (0,30), existe un espíritu de colaboración entre los empleados a la hora de atender al cliente (0,65), los empleados prestan atención a la información que sobre los competidores les proporcionan los clientes (0,70) y se responde con rapidez ante los cambios socio-economicos (0,71). Si a estos cuatro aspectos unimos aquel para el que no se han identificado diferencias significativas ("*se responde rápido ante las acciones de los establecimientos competidores*"), podemos afirmar que donde menor es la diferencia de percepción en torno a la orientación al mercado es en aquellos aspectos que parecen

vincularse con la respuesta que el establecimiento da a cualquier variación externa que pueda afectar a la actividad del negocio.

4.3. DIMENSIONES REPRESENTATIVAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Una vez determinadas las diferencias existentes en la percepción de la orientación al mercado de los ejes comerciales en función de que acudamos al propietario o al cliente, el propósito del presente apartado es determinar la posible existencia de una estructura latente relacionada con la orientación al mercado de los ejes comerciales analizados. Para ello, se aplica la técnica del análisis factorial de componentes principales. En concreto, se obtienen tres factores, con una capacidad explicativa del 54,70% de la varianza total (ver FIGURA 8).

FIGURA 8. Resultados del análisis factorial para la orientación al mercado.

| VARIABLE | FACTOR 1 | FACTOR 2 | FACTOR 3 |
|---|----------------|--------------|--------------|
| Los empleados se muestran interesados en los comentarios que hacen los clientes sobre el entorno social y económico y que pueden afectar a la actividad de los establecimientos | 0,762 | 0,222 | -0,057 |
| Cualquier queja o sugerencia que un cliente formula a un empleado se transmite a todos los miembros del establecimiento | 0,687 | -0,090 | 0,370 |
| Los empleados se preocupan de conocer las necesidades y preferencias de los consumidores | 0,668 | 0,332 | 0,171 |
| Los empleados prestan atención a la información que sobre los competidores les proporcionan los clientes | 0,597 | 0,317 | 0,067 |
| Responden con prontitud a las acciones de los establecimientos competidores | 0,035 | 0,747 | 0,097 |
| Responden rápido a los cambios en la economía o en el propio sector | 0,277 | 0,602 | -0,046 |
| Disponen de procedimientos para recoger las sugerencias y posibles quejas de los clientes | 0,390 | 0,538 | 0,028 |
| Informan regularmente de la oferta comercial | -0,017 | 0,538 | 0,507 |
| Se produce una respuesta rápida ante cualquier tipo de reclamación o queja presentada | 0,240 | 0,481 | 0,362 |
| Existe una buena armonía de trabajo entre el personal del establecimiento | 0,049 | 0,040 | 0,856 |
| Existe un espíritu de colaboración entre los empleados a la hora de atender al cliente | 0,528 | 0,033 | 0,551 |
| Cada empleado, dentro de la organización de los establecimientos, se siente comprometido en el servicio al cliente | 0,402 | 0,408 | 0,445 |
| | | | |
| VARIANZA EXPLICADA | 35,30 | 10,00 | 9,50 |
| VARIANZA ACUMULADA | 35,30 | 45,20 | 54,70 |
| VALOR RELATIVO DEL FACTOR⁴ | 1,18 | 1,11 | 0,95 |
| | | | |
| DETERMINANTE DE LA MATRIZ DE CORRELACIONES | 0,044 | | |
| KAISER-MEYER-OLKIN | 0,853 | | |
| TEST DE ESFERICIDAD DE BARLETT | 802,314 | Sig. | 0,000 |

⁴ El valor relativo del factor se obtiene mediante la suma de las puntuaciones medias obtenidas para cada ítem de la escala por su correlación en la matriz factorial con cada uno de los factores.

FACTOR 1. GENERACIÓN DE LA INFORMACIÓN (35,30% DE VARIANZA): Es un factor relacionado con la generación de información dentro de la empresa. Recoge básicamente toda la información que los empleados recogen sobre el entorno de la empresa, sobre las necesidades y preferencias de los consumidores, y sobre la información de los competidores que les proporcionan los clientes del establecimiento. Este factor tiene, además, una fuerte relación con un elemento relacionado con la diseminación de la información, como es la transmisión de quejas y sugerencias entre los miembros del establecimiento. Es el factor con un mayor valor relativo.

FACTOR 2. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN (10% DE VARIANZA): En este factor se incluyen todas las variables relacionadas con la capacidad de respuesta de la organización. Se incluye la respuesta ante las acciones desarrolladas por la competencia, la respuesta ante cambios en el sector o la economía y la posible respuesta ante las quejas o sugerencias de los clientes del establecimiento. Además de estos aspectos, se incluye la información que el establecimiento ofrece regularmente de su oferta comercial. Este factor aparece relacionado también con un elemento de generación de información, como es el disponer de procedimientos para recoger las posibles quejas o sugerencias de los consumidores.

FACTOR 3. DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA ORGANIZACIÓN (9,5% DE VARIANZA): Factor relacionado con los elementos de diseminación o transmisión de la información a través de la organización. Se recoge en este factor la armonía de trabajo entre el personal del establecimiento, el espíritu de colaboración entre los empleados y el compromiso del personal del establecimiento con el servicio al cliente. Es el factor con menor valor relativo de todos los obtenidos.

Con el objeto de confirmar las relaciones obtenidas a través del análisis factorial exploratorio, se realiza un análisis factorial confirmatorio. El paquete estadístico utilizado ha sido el Lisrel 7.0 incluido en el SPSS 6.1.3. El modelo teórico, así como parámetros ya ajustados, se recoge en las Figuras 9, 10 y 11. Dicho modelo teórico se plantea a partir de los resultados obtenidos del análisis factorial exploratorio.

FIGURA 9. *Indices del modelo.*

| | |
|------------------------------------|-------|
| GFI | 0.919 |
| AGFI | 0.876 |
| RMSR | 0.060 |
| COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN TOTAL | 0.926 |

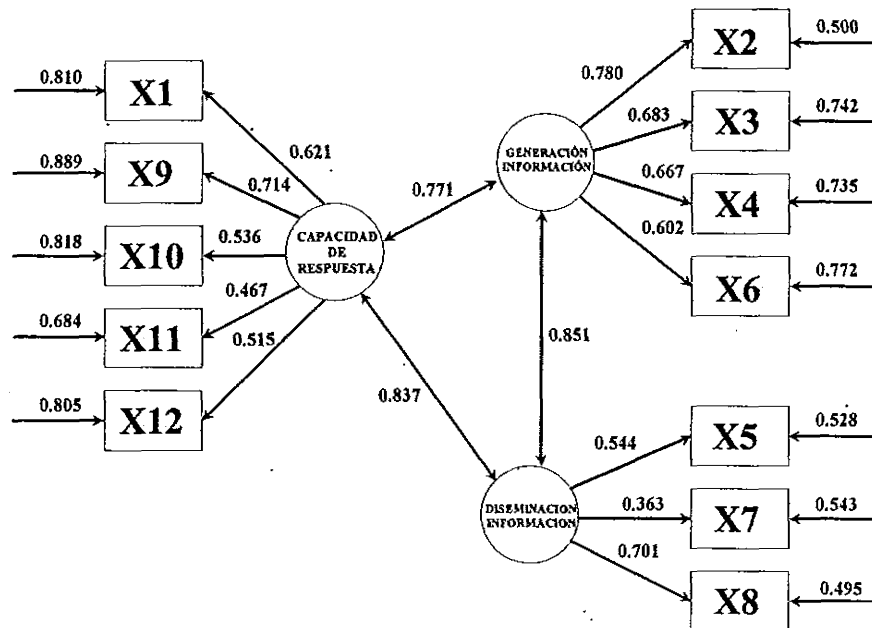
Los índices de bondad del ajuste revelan una buena adecuación del modelo a los datos, tanto para el caso del GFI (Goodness of Fit Index), el AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), como

para el RMSR (Root Mean Square Residual). Por último, el porcentaje de variación de las variables observadas que viene explicado por el modelo es del 92,6%, tal y como se desprende del COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN TOTAL.

De los parámetros estimados a partir del modelo cabe hacer la siguiente interpretación:

1. El mayor vínculo causal entre la variable latente que hemos denominado generación de información y las variables observadas que hemos utilizado para medirla se obtiene para la variable X2 (los empleados se preocupan de conocer las necesidades y preferencias de los consumidores). Para esa variable se obtiene el mayor peso factorial (0.780), y una menor variabilidad de sus residuos (0.5). Precisamente el menor peso factorial se obtiene para una variable observada X6, relacionada con la diseminación de la información dentro de la organización.

FIGURA 10. Diagrama de paso del modelo ajustado.



2. Para la segunda variable latente, que denominamos capacidad de respuesta, el mayor peso factorial, se obtiene para la variable observada X9 (Se produce una respuesta rápida ante cualquier tipo de reclamación o queja presentada). El resto de las variables observadas relacionadas con la respuesta del establecimiento tienen unas relaciones débiles con la variable latente.

3. Por último y para la diseminación de la información (tercera variable latente), la variable X8 (el grado de compromiso de cada empleado con los clientes) es la que presenta una relación más estrecha y con menor variabilidad de los residuos. Las otras dos variables observadas presentan una relación mucho menos estrecha con este variable latente.

FIGURA 11. Descripción de las variables observadas.

| | |
|---|-----|
| Disponen de procedimientos para recoger las sugerencias y posibles quejas de los clientes | X1 |
| Los empleados se preocupan de conocer las necesidades y preferencias de los consumidores | X2 |
| Los empleados prestan atención a la información que sobre los competidores les proporcionan los clientes | X3 |
| Los empleados se muestran interesados en los comentarios que hacen los clientes sobre el entorno social y económico y que pueden afectar a la actividad de los establecimientos | X4 |
| Existe un espíritu de colaboración entre los empleados a la hora de atender al cliente | X5 |
| Cualquier queja o sugerencia que un cliente formula a un empleado se transmite a todos los miembros del establecimiento | X6 |
| Existe una buena armonía de trabajo entre el personal del establecimiento | X7 |
| Cada empleado, dentro de la organización de los establecimientos, se siente comprometido en el servicio al cliente | X8 |
| Se produce una respuesta rápida ante cualquier tipo de reclamación o queja presentada | X9 |
| Informan regularmente de la oferta comercial | X10 |
| Responden con prontitud a las acciones de los establecimientos competidores | X11 |
| Responden rápido a los cambios en la economía o en el propio sector | X12 |

4.4. ORIENTACIÓN AL MERCADO Y DINAMISMO DE LOS EJES COMERCIALES.

El efecto global de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales depende de diferentes variables externas o medioambientales que pueden moderar, incrementando o disminuyendo, la fuerza de dicha relación. Del conjunto de dichas variables analizamos en este epígrafe el nivel de orientación al mercado de los ejes comerciales según sean más o menos dinámicos.

La revisión de la literatura especializada lleva a pensar que en mercados estables, compuestos por un conjunto de clientes que mantienen sus preferencias a lo largo del tiempo, pocos ajustes será necesario realizar en la oferta comercial para seguir manteniendo la confianza del público objetivo, lo que se puede traducir en bajos niveles de orientación al mercado por cuanto se relaja la intensidad y continuidad a la hora de generar inteligencia sobre los cambios del mercado, la diseminación de dicha inteligencia y el desarrollo e implantación de una oferta comercial que responda a la inteligencia generada y diseminada. A pesar de que ni JAWORSKI y KOHLI (1993) ni SLATER y NARVER (1994), encontraron una influencia significativa entre el carácter dinámico del mercado y el nivel de orientación al mercado, y que VARELA, BENITO y CALVO (1996) tan sólo identifican una relación negativa entre la “dinámica de las preferencias del mercado” y la “rapidez de detección de los cambios en el mercado”, se podría pensar que cuanto mayor sea el dinamismo de un eje comercial, mayor será su grado de orientación al mercado.

Esta hipótesis se justifica en el hecho de que el responsable de un establecimiento minorista que perciba el dinamismo de su eje, en cuanto al nivel de actividad que en él se da, en cuanto a los resultados que se alcanzan y en cuanto a la inestabilidad de la clientela, se verá obligado a orientarse externamente con el fin de identificar las necesidades de los clientes, poder asimilarlas internamente y diseñar una oferta comercial que satisfaga de un modo efectivo dichas necesidades.

Empíricamente, conviene destacar los estudios de PELHAM (1993) y PELHAM y WILSON (1996), a pesar de que los mercados de referencia son distintos (en este caso se analiza el mercado industrial), en donde no se es capaz de contrastar la hipótesis de que cuanto más dinámico es el mercado en que se mueve una pequeña empresa, mayor será el nivel de orientación al mercado de la misma.

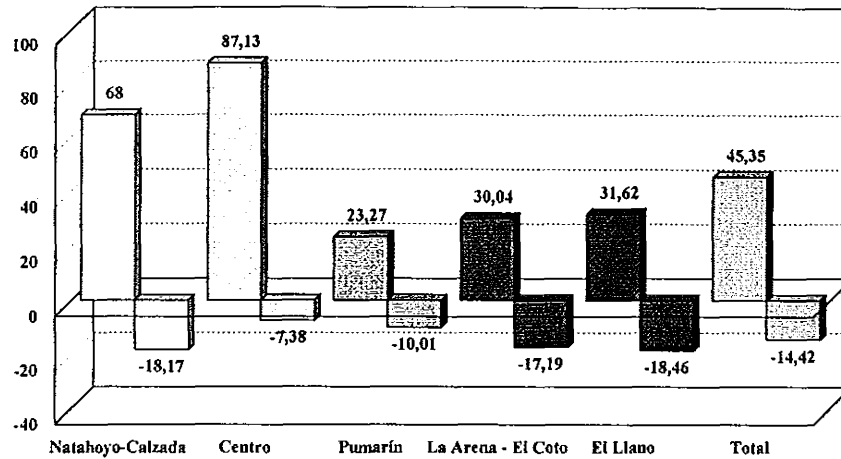
En el caso que nos ocupa, el eje comercial que podemos considerar como más dinámico es el eje Centro sustentando esta argumentación en tres justificaciones: Los resultados económicos del comercio localizado en la zona de referencia, el nivel de actividad comercial y las características de la clientela.

El eje Centro se encuentra situado en la parte de la ciudad donde el comercio minorista pasa por una mejor situación económica tanto desde el punto de vista del volumen de ventas como de la evolución de las mismas durante los últimos dos años. Como se puede observar en la FIGURA 12⁵, la zona Centro de la ciudad alcanza un volumen de ventas anuales que prácticamente duplica al volumen de ventas medio para el conjunto del comercio de Gijón, siendo la evolución de las ventas en los dos últimos años no tan negativa como en las restantes zonas⁶.

⁵ Los datos se han obtenidos a partir del estudio "Diseño de un sistema de análisis y diagnóstico del comercio: Aplicación al estudio de la zona centro de Gijón y de la zona de La Calzada", el cual ha sido realizado por el Área de Comercialización e Investigación de Mercados en colaboración con la Unión de Comerciantes de Gijón y la Consejería del Economía del Principado de Asturias durante el primer semestre de 1997.

⁶ Se identifican para ambas variables de resultados diferencias significativas por zonas de localización del establecimiento, con un nivel de significación del 0,032 en ambos casos.

FIGURA 12. Ventas y evolución de ventas en los últimos dos años por zonas comerciales.



En segundo lugar, el eje Centro presenta un nivel de actividad comercial significativamente mayor que el de los restantes ejes. En concreto, y tal como se ve en la FIGURA 13, el nivel de actividad comercial de este eje merece para sus comerciantes una valoración media de 8,05 puntos en una escala de 0 a 10. Igualmente, el mayor nivel de actividad se ve acompañado por una mayor variedad comercial, una mejor imagen de los establecimientos, un nivel de asociacionismo superior que en los restantes ejes y una variedad comercial elevada y tan sólo superada por la del eje de Magnus Blikstad. Hablamos en concreto de unas valoraciones sobre una escala de 0 a 10 puntos de 8,27 para la imagen de los establecimientos del eje, 8,02 para la variedad de comercios, 6,96 para el asociacionismo de los mismos y de 5,93 para el carácter innovador, moderno y actual que presentan los locales.⁷

FIGURA 13. Nivel de actividad comercial por ejes comerciales.

| EJE COMERCIAL | NIVEL DE ACTIVIDAD COMERCIAL | NIVEL DE VARIEDAD COMERCIAL | NIVEL DE COMERCIOS INNOVADORES | NIVEL DE BUENA IMAGEN | NIVEL DE COMERCIO ASOCIADO |
|-------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| MAGNUS BLIKSTAD | 7,84 | 8,54 | 5,54 | 7,26 | 4,82 |
| AVENIDA SCHULTZ | 7,42 | 7,87 | 4,73 | 6,66 | 2,88 |
| CENTRO | 8,05 | 8,02 | 5,93 | 8,27 | 6,96 |
| BRASIL | 6,13 | 7,35 | 4,52 | 6,13 | 3,29 |
| GALICIA-ARGENTINA | 6,53 | 7,40 | 4,64 | 6,07 | 4,14 |
| TOTAL | 7,32 | 7,86 | 5,16 | 7,04 | 4,67 |

Finalmente, el eje Centro es el que dispone de una clientela significativamente menos estable del conjunto de los ejes. Tan sólo el 14,5% de los clientes del eje Centro son siempre o casi

⁷ Para cada una de las variables citadas, se identifican diferencias significativas por ejes comerciales a un nivel de significación inferior a 0,05.

siempre distintos frente al 62,5% de los clientes del eje de Brasil que tienen esta condición. La FIGURA 14 recoge el porcentaje de clientes fieles de cada uno de los ejes comerciales analizados⁸.

FIGURA 14. Fidelidad de los clientes de los ejes comerciales.

| | SIEMPRE O CASI SIEMPRE LOS MISMOS | NO SON SIEMPRE O CASI SIEMPRE LOS MISMOS |
|-------------------|-----------------------------------|--|
| MAGNUS BLIKSTAD | 35,71 | 64,29 |
| AVENIDA SCHULTZ | 26,98 | 73,02 |
| CENTRO | 14,52 | 85,48 |
| BRASIL | 62,50 | 37,50 |
| GALICIA-ARGENTINA | 46,43 | 53,57 |
| TOTAL | 33,20 | 66,80 |

Por lo tanto, justificamos el dinamismo del eje Centro de la ciudad de Gijón en el hecho de que se encuentra localizado en la zona de la ciudad con mayores niveles de ventas y mejor evolución de las mismas en los últimos dos años, en que el nivel de actividad comercial excede significativamente al del resto de los ejes y en que su clientela es significativamente inestable desde el momento en que no llega al 15% el porcentaje de clientes que se considera siempre o casi siempre los mismos.

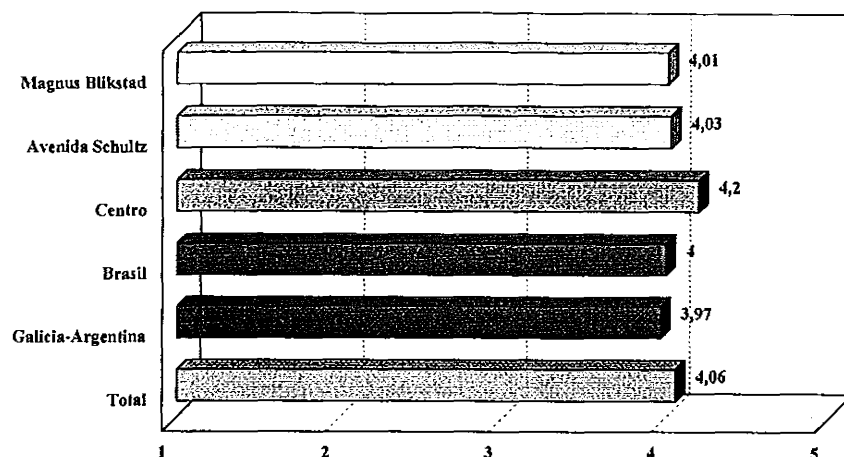
En función de la relación que se establece entre dinamismo del mercado y el grado de orientación al mercado, cabría esperar que el eje Centro de la ciudad de Gijón se encuentra más orientado al mercado que el resto de los ejes. Sin embargo, si bien según la opinión de los propios comerciantes el Centro es el más orientado al mercado de los cinco considerados (4,20 en una escala de 1 a 5 puntos), no podemos afirmar que las diferencias de valoración sean significativas⁹ (ver FIGURA 15).

La falta de diferencias significativas en el nivel de orientación al mercado de los distintos ejes comerciales, puede deberse a la percepción que de la localización relativa del establecimiento y la intensidad competitiva en los mismos, tienen los comerciantes de cada uno de ellos.

⁸ Se identifica diferencias significativas por ejes comerciales a un nivel de significación de 0,000 con una frecuencia mínima esperada de 7,97.

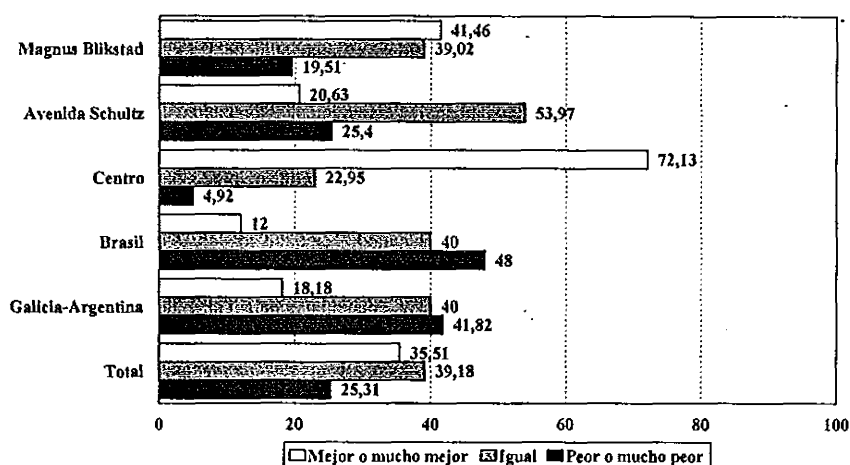
⁹ El nivel de significación de la diferencia de valoración por ejes comerciales es de 0,333.

FIGURA 15. Orientación al mercado de los ejes desde la perspectiva del comerciante.



En cuanto a la localización del establecimiento en el eje, los comerciantes del eje Centro perciben mayoritariamente que la misma es mejor o mucho mejor que la que tienen sus competidores en otros ejes¹⁰ (en concreto el 72,1% es de esta opinión), lo que les puede llevar a pensar que simplemente por estar localizados en la zona Centro de la ciudad, la zona con mejor accesibilidad desde todos los puntos de la ciudad, se puede generar un valor en el cliente superior que el que es capaz de generar el competidor situado en los ejes más periféricos. La FIGURA 16 recoge la valoración que de su localización relativa dan los comerciantes de los distintos ejes.

FIGURA 16. Valoración la localización relativa del establecimiento por ejes comerciales.

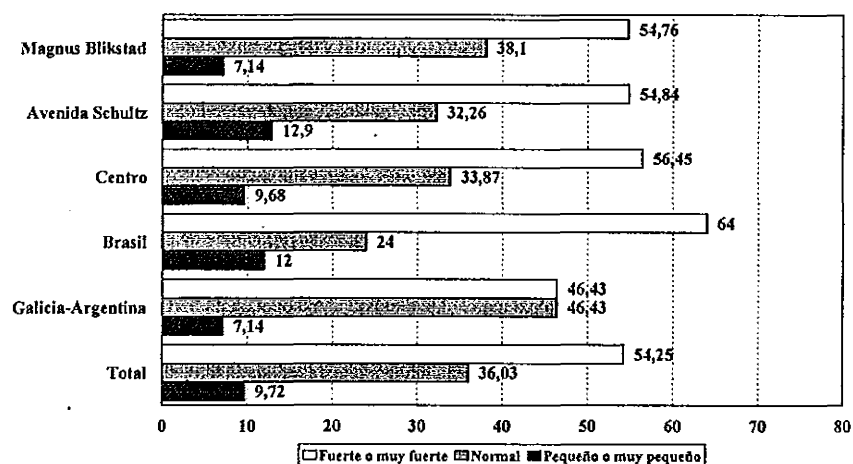


Con relación a la intensidad competitiva, autores como LUSCH y LACZNIK (1987), afirman que “una organización que se mueva en un entorno competitivo debe estar más al tanto de los cambios en las necesidades del mercado y por ello deberá estar más orientado al mercado”. En el caso que nos ocupa, no se perciben diferencias significativas en el nivel de intensidad competitiva

¹⁰ Se identifican diferencias significativas por ejes comerciales para la valoración de la localización relativa, con un nivel de significación del 0,000 y una frecuencia mínima esperada de 6,33.

por ejes comerciales¹¹, por lo que desde este punto de vista parece lógico pensar que no tenga porque haber diferencias significativas en el grado de orientación al mercado por ejes comerciales. Como se puede ver en la FIGURA 17, el 56,5% de los comerciantes del eje Centro perciben que el nivel de competencia en el mismo es fuerte o muy fuerte, sin que sin embargo esta percepción difiera significativamente de la de los comerciantes de otros ejes.

FIGURA 17. Valoración de la intensidad competitiva por ejes comerciales.

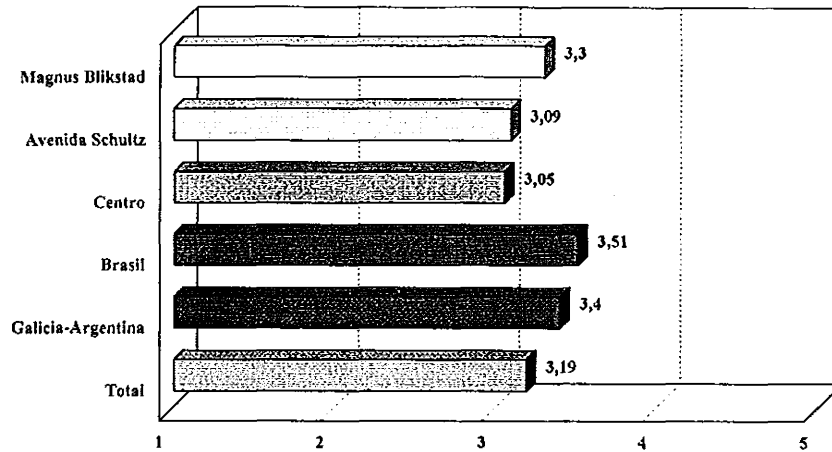


Finalmente, una vez justificada la falta de relación existente entre el dinamismo de los ejes comerciales y su grado de orientación al mercado desde la visión del comerciante, conviene destacar como desde la visión del cliente, sí que se identifican diferencias significativas¹² en el grado en que los distintos ejes comerciales se encuentran orientados al mercado, siendo especialmente llamativo el hecho de que la valoración que recibe el eje Centro sea la menor de todas. Con ello, se puede pensar que la buena localización relativa de los establecimientos de este eje, más que la similitud de intensidad competitiva de los cinco considerados, puede ser el determinante de que desde la perspectiva del comerciante del Centro su orientación al mercado sea elevada y similar a la de los restantes ejes y desde la del cliente sea mediana e inferior a la de los restantes. La FIGURA 18 cuantifica el grado de orientación al mercado de cada eje desde la perspectiva del cliente.

¹¹ La relación entre variables presenta un nivel de significación de 0,687.

¹² Las diferencias de valoración por eje presentan un nivel de significación del 0,000.

FIGURA 18. Grado de orientación al mercado de los ejes desde la perspectiva del cliente.



5. CONCLUSIONES

En un momento tan relevante para la competitividad del sector de la distribución comercial, este trabajo de investigación pretende ser una contribución a la mejora de la capacidad para competir en el mercado de los establecimientos minoristas localizados en las emergentes formas comerciales denominadas “Calles Comerciales” o desde una perspectiva más urbanística “Ejes Comerciales”.

Los comerciantes localizados en los ejes comerciales estructurados de una ciudad de tamaño medio como Gijón, perciben, sin que se identifiquen diferencias significativas por ejes, que su nivel de orientación al mercado es elevado. Sin embargo, esta percepción no la tienen los clientes o usuarios de los establecimientos, para los cuales dicho grado de orientación no deja de tener la consideración de medio, identificándose el eje Centro como el que de un modo significativo se encuentra menos orientado al mercado. Las diferencias de percepción son especialmente significativas en aspectos como la transmisión de las quejas o sugerencias que un cliente formula a todos los miembros del establecimiento, rapidez de respuesta ante cualquier tipo de reclamación o queja presentada, interés que se presta en el establecimiento a los cambios socio-económicos, disponibilidad de procedimientos para recoger las sugerencias y posibles quejas y compromiso de los empleados con la prestación del servicio al cliente. Como se observa, las principales disonancias vienen asociadas con la diseminación de información interna en los establecimientos, aspecto que los comerciantes deberían esforzarse en reducir en aras a generar un valor superior en el mercado que les permita el logro de un beneficio sostenible a largo plazo.

La aplicación de técnicas multivariable para la reducción de datos como el análisis factorial de componentes principales permite obtener la estructura latente relacionada con la orientación al

mercado. En concreto, y para el caso de la demanda, se obtienen tres factores que se corresponden con las actividades de la orientación al mercado necesarias para asegurarse una rentabilidad sostenible en el largo plazo, como son: La generación de información, la diseminación de la misma a través de la organización y la capacidad de respuesta de la organización. De todos ellos, la generación de información se constituye en el factor de mayor importancia según el consumidor.

La aplicación del análisis confirmatorio permite conocer los vínculos causales existentes entre las variables relacionadas con la orientación al mercado y las diferentes estructuras latentes obtenidas a partir del análisis exploratorio previo. Según dichas relaciones causales, los empleados deben preocuparse en una mayor medida de conocer las necesidades y preferencias de los consumidores (aspecto relacionado con la generación de información), es necesaria una rápida respuesta ante cualquier tipo de reclamación o queja presentada (capacidad de respuesta). Por último, y relacionado con la diseminación de la información es fundamental el grado de compromiso de cada empleado con los clientes del establecimiento.

Finalmente, hay que resaltar el hecho de que a pesar de que el eje Centro de la ciudad es el más dinámico, (por resultados económicos, por nivel de actividad comercial y por inestabilidad de la clientela) no se encuentra significativamente más orientado al mercado que los restantes. Ello se podría deber a que por una parte su localización relativa en la ciudad desincentiva la implementación de una actitud dirigida a atender las necesidades cambiantes del mercado objetivo o a que la similitud de intensidad competitiva identificada en los cinco ejes determina por si misma el que todos ellos se orienten al mercado por igual. La baja percepción que los clientes del eje Centro tienen de su grado de orientación al mercado, nos lleva a pensar que la falta de orientación puede deberse en mayor medida a la localización relativa del establecimiento que a la similitud de intensidad competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, L. I.; VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M. L. y DÍAZ, A. M. (1999): "Market Orientation Assessment in Non-Profit Organisations: Antecedents and Consequences", Actas de 28th EMAC Conference, Berlin.
- AMES, B.C. (1970), "Trappings vs. Substance in Industrial Marketing". Harvard Business Review, July-August, pp. 93-102.
- AVLONITIS, G. J. y GOUNARIS, S. P. (1997), "Marketing Orientation and Company Performance: Industrial versus Consumer Goods Companies". Industrial Marketing Management, 26, pp. 385-402.
- BARKSDALE, B. y DARDEN, B. (1971), "Marketers Attitudes Toward the Marketing Concept". Journal of Marketing, vol. 35, October, pp. 29-36.

- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): "Nivel de Servicio y Retención de Clientes: El Caso de la Banca en España", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 4, Marzo, pp. 9-36.
- BELLO, L.; POLO, Y y VÁZQUEZ, R. (1999): "Recientes Aportaciones del Marketing a la Cultura Corporativa y a la Obtención de Ventajas Competitivas", *Papeles de Economía Española*, nº78/79, pp. 190-211.
- CASQUERO (1995), Ponencia presentada en las V Jornadas Andaluzas sobre Distribución Comercial, Jerez.
- CRUZ ROCHE, I. (1990), "Fundamentos de Marketing". Editorial Ariel. Barcelona.
- DE LA PEÑA; G. ESCALONA (1997), Ponencia presentada en: "Sesión sobre Centros Comerciales Abiertos", Oviedo.
- DESHPANDÉ, R. y WEBSTER, J. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda". *Journal of Marketing*, vol. 53, January, pp. 3-15.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. U. y WEBSTER, J. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis". *Journal of Marketing*, vol. 57, January, pp. 22-27.
- DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J. U. (1996), "Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales". Marketing Science Institute, Working Paper, nº96-125, December.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993) "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworskis Framework". *Journal of Strategic Marketing*, 1, pp. 93-121.
- DUNN, M. G., NORBURN, D. y BIRLEY (1985), "Corporate Culture: A Positive Correlate with Marketing Effectiveness". *International Journal of Advertising*, vol. 4, nº1, pp. 65-73.
- DRUCKER, P. F. (1954), "The Practice of Management". Harper and Row Publishers, Inc, New York.
- DRUCKER, P. F. (1988), "Management and the World's Work". *Harvard Business Review*, vol. 66, September-October, pp. 65-76.
- FELTON, A. P. (1959), "Making the Marketing Concept Work". *Harvard Business Review*, vol. 37, July-August, pp. 55-62.
- GRÖNROOS, C. (1989), "Defining Marketing: A Market Oriented Approach". *European Journal of Marketing*, vol. 23, nº1, pp. 52-60.
- HISE, R.T. (1965), "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?". *Journal of Marketing*, vol. 29, July, pp. 9-12.
- HUNT, S. D. y MORGAN, R. M. (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, vol. 59, April, pp. 1-15.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, vol. 57, July, 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, April, pp. 1-18.
- KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J. y KUMAR, A. (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, vol. 30, November, pp. 467-477.
- KOTLER, P. (1977), "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, vol. 56, nº6, pp. 67-75.
- LADO, N.; MAYDEY, A. y RIVERA, J. (1996), "El nivel de Orientación al Mercado de las Entidades Aseguradoras en España: Una comparación con el Mercado Belga". Ponencia presentada en VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza.
- LAMBIN, J. J. (1995), "The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing is too Important to be Left to Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector". *CEMS Business Review*, 1, 1.
- LAWTON, L y PARASURAMAN, A. (1980), "The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning". *Journal of Marketing*, vol 44, Winter, pp. 19-25.
- LLONCH, J. (1993), *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*. Eada Gestión, Barcelona.
- LUSCH, R. F. y LACZNIAK, G. R. (1987), "The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15, Fall, pp. 1-11.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993), *Marketing*. Editorial Ariel Economía. Barcelona.
- McGEE, L. W. y SPIRO, R. L. (1988), "The Marketing Concept in Perspective". *Business Horizons*, May-June, pp. 40-45.
- McNAMARA, C. P. (1972), "The Present Status of Marketing Concept". *Journal of Marketing*, vol. 36, January, pp. 50-57.
- MICHELS, E. G. (1982), "Marketing Muscle". *Business Horizons*, May-June, pp. 63-74.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, vol. 54, October, pp. 20-35.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. y ZEITHAML, V. A. (1983), "Service Firms Need Marketing Skills". *Business Horizons*, November-December, pp. 28-31.
- PASCUAL (1995), Ponencia presentada en las V Jornadas Andaluzas sobre Distribución Comercial, Jerez.
- PELHAM, A. M. (1993), "Mediating and Moderating Influences on the Relationship between Marketing Orientation and Performance". Tesis doctoral no publicada. The Pennsylvania State University.
- 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*, vol. 24, nº1, 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. (1992), "Marketing. Conceptos y Estrategias". Editorial Pirámide, 2ª edición. Madrid.
- SHAPIRO, B. P. (1988), "What the Hell is Market Oriented?". Harvard Business Review, Vol. 66, nº6, pp. 119-125.
- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?. Journal of Marketing, vol. 58, January, pp. 46-55.
- TRESPALACIOS, J. A.; DEL RÍO, A. B.; IGLESIAS, V. y SANZO, M. J. (1997), "Dimensiones de la Orientación al Mercado y sus Efectos en las Empresas del Sector Agroalimentario". Ponencia presentada en IX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Murcia.
- VARELA, J. A. y CALVO, A. (1998): "Comportamiento Orientado por el Mercado: Internacionalización y otros Antecedentes Seleccionados. Una Investigación Empírica", Información Comercial Española, nº774, Noviembre, pp. 37-52.
- VARELA, J.A.; BENITO, L. y CALVO, A. (1996), "Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Crecimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica". Ponencia presentada en VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza.
- VARELA, J.A.; CALVO, A.; MAGALHAES, E. y CARVALHO, J.M. (1996), "Perspectivas sobre el Constructo "Orientación al Mercado". Análisis Empírico de sus Relaciones (1)". Ponencia presentada en XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés AEDEM, Granada.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R. (1998): "Contribución del Marketing a la Dirección Estratégica: Nuevos Planteamientos sobre la Teoría y la Investigación", VIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M. L. y SANZO, M. J.(1998), "Estrategias de Marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución". Editorial Cívitas. Madrid.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
RELACIÓN DE DOCUMENTOS DE TRABAJO:

- Doc. 001/88 JUAN A. VAZQUEZ GARCIA.- Las intervenciones estatales en la minería del carbón.
- Doc. 002/88 CARLOS MONASTERIO ESCUDERO.- Una valoración crítica del nuevo sistema de financiación autonómica.
- Doc. 003/88 ANA ISABEL FERNANDEZ ALVAREZ; RAFAEL GARCIA RODRIGUEZ; JUAN VENTURA VICTORIA.- Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales.
- Doc. 004/88 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una propuesta para la integración multijurisdiccional.
- Doc. 005/89 LUIS JULIO TASCÓN FERNANDEZ; JOSE MANUEL DIEZ MODINO.- La modernización del sector agrario en la provincia de León.
- Doc. 006/89 JOSE MANUEL PRADO LORENZO.- El principio de gestión continuada: Evolución e implicaciones.
- Doc. 007/89 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- El gasto público del Ayuntamiento de Oviedo (1982-88).
- Doc. 008/89 FELIX LOBO ALEU.- El gasto público en productos industriales para la salud.
- Doc. 009/89 FELIX LOBO ALEU.- La evolución de las patentes sobre medicamentos en los países desarrollados.
- Doc. 010/90 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES.- Investigación de las preferencias del consumidor mediante análisis de conjunto.
- Doc. 011/90 ANTONIO APARICIO PEREZ.- Infracciones y sanciones en materia tributaria.
- Doc. 012/90 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; CONCEPCION GONZALEZ VEIGA.- Una aproximación metodológica al estudio de las matemáticas aplicadas a la economía.
- Doc. 013/90 EQUIPO MECO.- Medidas de desigualdad: un estudio analítico
- Doc. 014/90 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una estimación de las necesidades de gastos para los municipios de menor dimensión.
- Doc. 015/90 ANTONIO MARTINEZ ARIAS.- Auditoría de la información financiera.
- Doc. 016/90 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ.- La población como variable endógena
- Doc. 017/90 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- La redistribución local en los países de nuestro entorno.
- Doc. 018/90 RODOLFO GUTIERREZ PALACIOS; JOSE MARIA GARCIA BLANCO.- "Los aspectos invisibles" del declive económico: el caso de Asturias.
- Doc. 019/90 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.- La política de precios en los establecimientos detallistas.
- Doc. 020/90 CANDIDO PAÑEDA FERNANDEZ.- La demarcación de la economía (seguida de un apéndice sobre su relación con la Estructura Económica).
- Doc. 021/90 JOAQUIN LORENCEZ.- Margen precio-coste variable medio y poder de monopolio.
- Doc. 022/90 MANUEL LAFUENTE ROBLEDO; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- El T.A.E. de las operaciones bancarias.
- Doc. 023/90 ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- Amortización y coste de préstamos con hojas de cálculo.

- Doc. 024/90 **LUIS JULIO TASCÓN FERNÁNDEZ; JEAN-MARC BUIGUES.**- Un ejemplo de política municipal: precios y salarios en la ciudad de León (1613-1813).
- Doc. 025/90 **MYRIAM GARCÍA OLALLA.**- Utilidad de la teorías de las opciones para la administración financiera de la empresa.
- Doc. 026/91 **JOAQUÍN GARCÍA MURCIA.**- Novedades de la legislación laboral (octubre 1990 - enero 1991)
- Doc. 027/91 **CÁNDIDO PAÑEDA.**- Agricultura familiar y mantenimiento del empleo: el caso de Asturias.
- Doc. 028/91 **PILAR SAENZ DE JUBERA.**- La fiscalidad de planes y fondos de pensiones.
- Doc. 029/91 **ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ.**- La cooperación empresarial: concepto y tipología (*)
- Doc. 030/91 **JOAQUÍN LORENCE.**- Características de la población parada en el mercado de trabajo asturiano.
- Doc. 031/91 **JOAQUÍN LORENCE.**- Características de la población activa en Asturias.
- Doc. 032/91 **CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.**- Política económica regional
- Doc. 033/91 **BENITO ARRUÑADA SÁNCHEZ.**- La conversión coactiva de acciones comunes en acciones sin voto para lograr el control de las sociedades anónimas: De cómo la ingenuidad legal prefigura el fraude.
- Doc. 034/91 **BENITO ARRUÑADA SÁNCHEZ.**- Restricciones institucionales y posibilidades estratégicas.
- Doc. 035/91 **NURIA BOSCH; JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.**- Seven Hypotheses About Public Chjoice and Local Spending. (A test for Spanish municipalities).
- Doc. 036/91 **CARMEN FERNÁNDEZ CUERVO; LUIS JULIO TASCÓN FERNÁNDEZ.**- De una olvidada revisión crítica sobre algunas fuentes histórico-económicas: las ordenanzas de la gobernación de la cabecera.
- Doc. 037/91 **ANA JESÚS LÓPEZ; RIGOBERTO PÉREZ SUÁREZ.**- Indicadores de desigualdad y pobreza. Nuevas alternativas.
- Doc. 038/91 **JUAN A. VÁZQUEZ GARCÍA; MANUEL HERNÁNDEZ MUÑOZ.**- La industria asturiana: ¿Podemos pasar la página del declive?.
- Doc. 039/92 **INES RUBÍN FERNÁNDEZ.**- La Contabilidad de la Empresa y la Contabilidad Nacional.
- Doc. 040/92 **ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La Cooperación interempresarial en España: Características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989.
- Doc. 041/92 **ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación.
- Doc. 042/92 **JOAQUÍN GARCÍA MURCIA.**- Novedades en la Legislación Laboral.
- Doc. 043/92 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.**- El comportamiento del consumidor y la estrategia de distribución comercial: Una aplicación empírica al mercado de Asturias.
- Doc. 044/92 **CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.**- Un marco teórico para el estudio de las fusiones empresariales.
- Doc. 045/92 **CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.**- Creación de valor en las fusiones empresariales a través de un mayor poder de mercado.
- Doc. 046/92 **ISIDRO SÁNCHEZ ALVAREZ.**- Influencia relativa de la evolución demográfica en le futuro aumento del gasto en pensiones de jubilación.
- Doc. 047/92 **ISIDRO SÁNCHEZ ALVAREZ.**- Aspectos demográficos del sistema de pensiones de jubilación español.

- Doc. 048/92 SUSANA LOPEZ ARES.- Marketing telefónico: concepto y aplicaciones.
- Doc. 049/92 CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.- Las influencias familiares en el desempleo juvenil.
- Doc. 050/92 CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.- La adquisición de capital humano: un modelo teórico y su contrastación.
- Doc. 051/92 MARTA IBAÑEZ PASCUAL.- El origen social y la inserción laboral.
- Doc. 052/92 JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.- Estudio del sector comercial en la ciudad de Oviedo.
- Doc. 053/92 JULITA GARCIA DIEZ.- Auditoría de cuentas: su regulación en la CEE y en España. Una evidencia de su importancia.
- Doc. 054/92 SUSANA MENENDEZ REQUEJO.- El riesgo de los sectores empresariales españoles: rendimiento requerido por los inversores.
- Doc. 055/92 CARMEN BENAVIDES GONZALEZ.- Una valoración económica de la obtención de productos derivados del petróleo a partir del carbón
- Doc. 056/92 IGNACIO ALFREDO RODRIGUEZ-DEL BOSQUE RODRIGUEZ.- Consecuencias sobre el consumidor de las actuaciones bancarias ante el nuevo entorno competitivo.
- Doc. 057/92 LAURA CABIEDES MIRAGAYA.- Relación entre la teoría del comercio internacional y los estudios de organización industrial.
- Doc. 058/92 JOSE LUIS GARCIA SUAREZ.- Los principios contables en un entorno de regulación.
- Doc. 059/92 M^a JESUS RIO FERNANDEZ; RIGOBERTO PEREZ SUAREZ.- Cuantificación de la concentración industrial: un enfoque analítico.
- Doc. 060/94 M^a JOSE FERNANDEZ ANTUÑA.- Regulación y política comunitaria en materia de transportes.
- Doc. 061/94 CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.- Factores determinantes de la afiliación sindical en España.
- Doc. 062/94 VICTOR FERNANDEZ BLANCO.- Determinantes de la localización de las empresas industriales en España: nuevos resultados.
- Doc. 063/94 ESTEBAN GARCIA CANAL.- La crisis de la estructura multidivisional.
- Doc. 064/94 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.- Metodología de la investigación econométrica.
- Doc. 065/94 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.- Análisis Cualitativo de la fecundidad y participación femenina en el mercado de trabajo.
- Doc. 066/94 JOAQUIN GARCIA MURCIA.- La supervisión colectiva de los actos de contratación: la Ley 2/1991 de información a los representantes de los trabajadores.
- Doc. 067/94 JOSE LUIS GARCIA LAPRESTA; M^a VICTORIA RODRIGUEZ URIA.- Coherencia en preferencias difusas.
- Doc. 068/94 VICTOR FERNANDEZ; JOAQUIN LORENCES; CESAR RODRIGUEZ.- Diferencias interterritoriales de salarios y negociación colectiva en España.
- Doc. 069/94 M^a DEL MAR ARENAS PARRA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.
- Programación clásica y teoría del consumidor.

- Doc. 070/94 M^a DE LOS ÁNGELES MENÉNDEZ DE LA UZ; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Tantos efectivos en los empréstitos.
- Doc. 071/94 AMELIA BILBAO TEROL; CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Matrices especiales. Aplicaciones económicas.
- Doc. 072/94 RODOLFO GUTIÉRREZ.- La representación sindical: Resultados electorales y actitudes hacia sindicatos.
- Doc. 073/94 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Economías de aglomeración y localización de las empresas industriales en España.
- Doc. 074/94 JOAQUÍN LORENCE RODRÍGUEZ; FLORENTINO FELGUEROSO FERNÁNDEZ.- Salarios pactados en los convenios provinciales y salarios percibidos.
- Doc. 075/94 ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.- La internacionalización de la empresa.
- Doc. 076/94 SANTIAGO R. MARTÍNEZ ARGÜELLES.- Análisis de los efectos regionales de la terciarización de ramas industriales a través de tablas input-output. El caso de la economía asturiana.
- Doc. 077/94 VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES.- Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de los grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista en Asturias.
- Doc. 078/94 MARTA IBÁÑEZ PASCUAL; F. JAVIER MATO DÍAZ.- La formación no reglada a examen. Hacia un perfil de sus usuarios.
- Doc. 079/94 IGNACIO A. RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE RODRÍGUEZ.- Planificación y organización de la fuerza de ventas de la empresa.
- Doc. 080/94 FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.- La reacción del precio de las acciones ante anuncios de cambios en los dividendos.
- Doc. 081/94 SUSANA MENÉNDEZ REQUEJO.- Relaciones de dependencia de las decisiones de inversión, financiación y dividendos.
- Doc. 082/95 MONTSERRAT DÍAZ FERNÁNDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ; M^a del MAR LLORENTE MARRÓN.- Una aproximación empírica al comportamiento de los precios de la vivienda en España.
- Doc. 083/95 M^a CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Matrices semipositivas y análisis interindustrial. Aplicaciones al estudio del modelo de Sraffa-Leontief.
- Doc. 084/95 ESTEBAN GARCÍA CANAL.- La forma contractual en las alianzas domésticas e internacionales.
- Doc. 085/95 MARGARITA ARGÜELLES VÉLEZ; CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.- La incidencia de la política de la competencia comunitaria sobre la cohesión económica y social.
- Doc. 086/95 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- La demanda de cine en España. 1968-1992.
- Doc. 087/95 JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.- Discriminación salarial de la mujer y movilidad laboral.
- Doc. 088/95 M^a CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA.- La teoría del caos. Nuevas perspectivas en la modelización económica.
- Doc. 089/95 SUSANA LÓPEZ ARES.- Simulación de fenómenos de espera de capacidad limitada con llegadas y número de servidores dependientes del tiempo con hoja de cálculo.
- Doc. 090/95 JAVIER MATO DÍAZ.- ¿Existe sobrecualificación en España?. Algunas variables explicativas.
- Doc. 091/95 M^a JOSÉ SANZO PÉREZ.- Estrategia de distribución para productos y mercados industriales.
- Doc. 092/95 JOSÉ BAÑOS PINO; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Demanda de cine en España: Un análisis de cointegración.

- Doc. 093/95 **M^a LETICIA SANTOS VIJANDE.**- La política de marketing en las empresas de alta tecnología.
- Doc. 094/95 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE; AGUSTÍN RUÍZ VEGA.**- Expectativas y percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio. Grupos estratégicos y segmentos del mercado para la distribución comercial minorista.
- Doc. 095/95 **ANA ISABEL FERNÁNDEZ; SILVIA GÓMEZ ANSÓN.**- La adopción de acuerdos estatutarios antiadquisición.. Evidencia en el mercado de capitales español.
- Doc. 096/95 **ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.**- Partidos, electores y elecciones locales en Asturias. Un análisis del proceso electoral del 28 de Mayo.
- Doc. 097/95 **ANA M^a DÍAZ MARTÍN.**- Calidad percibida de los servicios turísticos en el ámbito rural.
- Doc. 098/95 **MANUEL HERNÁNDEZ MUÑIZ; JAVIER MATO DÍAZ; JAVIER BLANCO GONZÁLEZ.**- Evaluating the impact of the European Regional Development Fund: methodology and results in Asturias (1989-1993).
- Doc. 099/96 **JUAN PRIETO; M^a JOSÉ SUÁREZ.**- ¿De tal palo tal astilla?: Influencia de las características familiares sobre la ocupación.
- Doc. 100/96 **JULITA GARCÍA DÍEZ; RACHEL JUSSARA VIANNA.**- Estudio comparativo de los principios contables en Brasil y en España.
- Doc. 101/96 **FRANCISCO J. DE LA BALLINA BALLINA.**- Desarrollo de campañas de promoción de ventas.
- Doc. 102/96 **ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.**- Una explicación de la ausencia de la Democracia Cristiana en España.
- Doc. 103/96 **CÁNDIDO PAÑEDA FERNÁNDEZ.**- Estrategias para el desarrollo de Asturias.
- Doc. 104/96 **SARA M^a ALONSO; BLANCA PÉREZ GLADISH; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.**- Problemas de control óptimo con restricciones: Aplicaciones económicas.
- Doc. 105/96 **ANTONIO ÁLVAREZ PINILLA; MANUEL MENÉNDEZ MENÉNDEZ; RAFAEL ÁLVAREZ CUESTA.**- Eficiencia de las Cajas de Ahorro españolas. Resultados de una función de beneficio.
- Doc. 106/96 **FLORENTINO FELGUEROSO.**- Industrywide Collective Bargaining, Wages Gains and Black Labour Marketing Spain.
- Doc. 107/96 **JUAN VENTURA.**- La competencia gestionada en sanidad: Un enfoque contractual
- Doc. 108/96 **MARÍA VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA; ELENA CONSUELO HERNÁNDEZ.**- Elección social. Teorema de Arrow.
- Doc. 109/96 **SANTIAGO ÁLVAREZ GARCÍA.**- Grupos de interés y corrupción política: La búsqueda de rentas en el sector público.
- Doc. 110/96 **ANA M^a GUILLÉN.**- La política de previsión social española en el marco de la Unión Europea.
- Doc. 111/96 **VÍCTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ.**- La valoración por el mercado de capitales español de la financiación bancaria y de las emisiones de obligaciones.
- Doc. 112/96 **DRA.MARIA VICTORIA RODRIGUEZ URÍA; D. MIGUEL A.LÓPEZ FERNÁNDEZ; DÑA.BLANCA M^a PEREZ GLADISH.**- Aplicaciones económicas del Control Óptimo. El problema de la maximización de la utilidad individual del consumo. El problema del mantenimiento y momento de venta de una máquina.

- Doc. 113/96 OSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.- Elecciones autonómicas, sistemas de partidos y Gobierno en Asturias.
- Doc. 114/96 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA M^a DÍAZ MARTÍN.- El conocimiento de las expectativas de los clientes: una pieza clave de la calidad de servicio en el turismo.
- Doc. 115/96 JULIO TASCÓN.- El modelo de industrialización pesada en España durante el periodo de entreguerras.-
- Doc. 116/96 ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; JOSÉ M. MONTES PEÓN; CAMILO J. VÁZQUEZ ORDÁS.- Sobre la importancia de los factores determinantes del beneficio: Análisis de las diferencias de resultados inter e intraindustriales.
- Doc. 117/96 AGUSTÍN RUÍZ VEGA; VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES.- Elección de Establecimientos detallistas y conducta de compra de productos de gran consumo. Una aplicación empírica mediante modelos logit.
- Doc. 118/96 VICTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Diferencias entre la asistencia al cine nacional y extranjero en España.
- Doc. 119/96 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO A. RODRÍGUEZ DEL BOSQUE; ANA M^a DÍAZ MARTÍN.- Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala calsuper.
- Doc. 120/96 ANA BELEN DEL RÍO LANZA.- Elementos de medición de marca desde un enfoque de marketing.
- Doc. 121/97 JULITA GARCÍA DÍEZ; CRISTIAN MIAZZO.- Análisis Comparativo de la Información contable empresarial en Argentina y España.
- Doc. 122/97 M^a MAR LLORENTE MARRÓN; D. EMILIO COSTA REPARAZ; M^a MONTSERRAT DIAZ FERNÁNDEZ.- El Marco teórico de la nueva economía de la familia. Principales aportaciones.
- Doc. 123/97 SANTIAGO ALVAREZ GARCÍA.- El Estado del bienestar. Orígenes, Desarrollo y situación actual.
- Doc. 124/97 CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN.- La Ganancia salarial esperada como determinante de la decisión individual de emigrar.
- Doc. 125/97 ESTHER LAFUENTE ROBLEDO.- La acreditación hospitalaria: Marco teórico general.
- Doc. 126/97 JOSE ANTONIO GARAY GONZÁLEZ.- Problemática contable del reconocimiento del resultado en la empresa constructora.
- Doc. 127/97 ESTEBAN FERNÁNDEZ; JOSE M. MONTES; GUILLERMO PÉREZ-BUSTAMANTE; CAMILO VÁZQUEZ.- Barreras a la imitación de la tecnología.
- Doc. 128/97 VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES; JUAN A. TRESPALACIOS GUTIERREZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.- Los resultados alcanzados por las empresas en las relaciones en los canales de distribución.
- Doc. 129/97 LETICIA SANTOS VIJANDE; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.- La innovación en las empresas de alta tecnología: Factores condicionantes del resultado comercial.
- Doc. 130/97 RODOLFO GUTIÉRREZ.- Individualism and collectivism in human resource practices: evidence from three case studies.
- Doc. 131/97 VICTOR FERNÁNDEZ BLANCO; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.- Decisiones individuales y consumo de bienes culturales en España.
- Doc. 132/97 SANTIAGO GONZÁLEZ HERNANDO.- Clasificación de productos de consumo y establecimientos detallistas. Análisis empírico de motivaciones y actitudes del consumidor ante la compra de productos de alimentación y droguería.

- Doc. 133/97 **VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES.**- Factores determinantes del poder negociador en los canales de distribución de productos turísticos.
- Doc. 134/97 **INÉS RUBÍN FERNÁNDEZ.**- Información sobre operaciones con derivados en los informes anuales de las entidades de depósito.
- Doc. 135/97 **ESTHER LAFUENTE ROBLEDO; ISABEL MANZANO PÉREZ.**- Aplicación de las técnicas DEA al estudio del sector hospitalario en el Principado de Asturias.
- Doc. 136/97 **VICTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ; FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.**- La valoración por el mercado de capitales español de los procedimientos de resolución de insolvencia financiera.
- Doc. 137/97 **MARIA JOSÉ SANZO PÉREZ.**- Razones de utilización de la venta directa, los distribuidores independientes y los agentes por parte de las empresas químicas españolas.
- Doc. 138/97 **LUIS OREA.**- Descomposición de la eficiencia económica a través de la estimación de un sistema translog de costes: Una aplicación a las cajas de ahorro españolas.
- Doc. 139/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- Naturaleza y estructura de propiedad de las inversiones directas en el exterior: Un modelo integrador basado en el análisis de costes de transacción.
- Doc. 140/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL; ANA VALDÉS LLANEZA.**- Tendencias empíricas en las empresas conjuntas internacionales creadas por empresas españolas (1986-1996).
- Doc. 141/97 **CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN; ANA ISABEL FERNÁNDEZ SÁINZ.**- Relación entre la duración del desempleo y la probabilidad de emigrar.
- Doc. 142/97 **CÉSAR RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.**- La participación laboral de la mujer y el efecto del trabajador añadido en el caso español.
- Doc. 143/97 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA MARÍA DIAZ MARTÍN; AGUSTÍN V. RUIZ VEGA.**- Planificación de las actividades de marketing para empresas de servicios turísticos: la calidad como soporte de la estrategia competitiva.
- Doc. 144/97 **LUCÍA AVELLA CAMARERO; ESTEBAN FERNANDEZ SANCHEZ.**- Una aproximación a la empresa industrial española: Principales características de fabricación.
- Doc. 145/97 **ANA SUÁREZ VÁZQUEZ.**- Delimitación comercial de un territorio: Importancia de la información proporcionada por los compradores.
- Doc. 146/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La inversión directa realizada por empresas españolas: análisis a la luz de la teoría del ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior.
- Doc. 147/98 **ANA BELEN DEL RIO LANZA; VICTOR IGLESIAS ARGUELLES; RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; AGUSTIN RUIZ VEGA.** - Metodologías de medición del valor de la marca.
- Doc. 148/98 **RAFAEL ALVAREZ CUESTA.** - La estimación econométrica de fronteras de producción: una revisión de la literatura.
- Doc. 149/98 **FERNANDO RUBIERA MOROLLO.**- Análisis univariante de las series de empleo terciario de las regiones españolas.
- Doc. 150/98 **JOSE ANTONIO GARAY GONZALEZ.**- Los gastos y los ingresos plurianuales.

- Doc. 151/98 **ISABEL GARCIA DE LA IGLESIA.**- La elección contable para los gastos de investigación y desarrollo.
- Doc. 152/98 **LUIS CASTELLANOS VAL; EMILIO COSTA REPARAZ.** - Teoría de sistemas y análisis económico: una aproximación metodológica.
- Doc. 153/98 **M^a DEL CARMEN RAMOS CARVAJAL.** - Estimación indirecta de coeficientes input-output.
- Doc. 154/98 **RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; ANA MARIA DIAZ MARTIN; M^a. LETICIA SANTOS VIJANDE; AGUSTIN V. RUIZ VEGA.**- Utilidad del análisis conjunto para establecer la importancia de las estrategias de calidad en servicios turísticos: simulación de escenarios alternativos en empresas de turismo rural.
- Doc. 155/98 **SANTIAGO ALVAREZ GARCIA; ANA ISABEL GONZALEZ GONZALEZ.** - El proceso de descentralización fiscal en España, especial referencia a la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias
- Doc. 156/98 **SANTIAGO ALVAREZ GARCIA.**- La tributación de la unidad familiar. Nuevas consideraciones sobre un antiguo problema.
- Doc. 157/98 **SUSANA LOPEZ ARES; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Condicionantes demográficos de la economía asturiana.
- Doc. 158/98 **CELINA GONZALEZ MIERES.**- La marca de la distribución: un fenómeno que afecta a distribuidor, fabricante y consumidor.
- Doc. 159/98 **IGNACIO DEL ROSAL FERNANDEZ.**- Análisis de la demanda agregada de electricidad en España con series temporales: un tratamiento de cointegración.
- Doc. 160/98 **JESUS ARANGO.**- Evolución y perspectivas del sector agrario en Asturias.
- Doc. 161/98 **JESUS ARANGO.**- Cronología de la construcción Europea.
- Doc. 162/98 **JULITA GARCIA DIEZ; SUSANA GAGO RODRIGUEZ.**-Programas de doctorado en contabilidad en las universidad españolas: estudio empírico.
- Doc. 163/99 **MAR ARENAS PARRA; AMELIA BILBAO TEROL; BLANCA PÉREZ GLADISH; M^a VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA; EMILIO CERDÁ TENA (Universidad Complutense de Madrid).**- Aplicación de la programación compromiso a la gestión de hospitales públicos.
- Doc. 164/99 **M^a DEL CARMEN RAMOS CARVAJAL.**- La comarcalización de las Tablas input-output: Una primera aproximación.
- Doc. 165/99 **LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE; ANA MARÍA DÍAZ MARTÍN.**- Orientación al mercado como cultura de negocio y conjunto de actuaciones: Un contraste metodológico para organizaciones no lucrativas.
- Doc. 166/99 **M^a JOSÉ SANZO PÉREZ.**- Funciones de los vendedores industriales de los distribuidores independientes. Una tipología realizada en el sector químico.
- Doc. 167/99 **M^a BEGOÑA ÁLVAREZ ÁLVAREZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; FRANCISCO J. DE LA BALLINA BALLINA; M^a LETICIA SANTOS VIJANDE.**- Evidencias empíricas de la promoción de ventas en los establecimientos detallistas.
- Doc. 168/99 **BEGOÑA GONZÁLEZ-BUSTO MÚGICA.**- La dinámica de sistemas como metodología para la elaboración de modelos de simulación.
- Doc. 169/99 **BEGOÑA GONZÁLEZ-BUSTO MÚGICA.**- Reflexiones teóricas sobre el personal sanitario en el Sistema Nacional de Salud Español.

- Doc. 170/99 **YOLANDA ÁLVAREZ CASTAÑO.-** Cómo alcanzar el éxito en el proceso de innovación tecnológica.
- Doc. 171/99 **YOLANDA ÁLVAREZ CASTAÑO.-** La organización del proceso de desarrollo de un nuevo producto.
- Doc. 172/99 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE; ANA MARÍA DÍAZ MARTÍN; LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ.-** Estrategias de marketing; Desarrollo de investigaciones sobre orientación al mercado y marketing de relaciones.
- Doc. 173/99 **SANTIAGO R. MARTÍNEZ ARGÜELLES; FERNANDO RUBIERA MOROLLÓN.-** Patrones de convergencia regional en los Servicios de la Economía Española.
- Doc. 174/99 **JUAN PRIETO RODRÍGUEZ; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.-** Are modern and classical music listeners the same people?
- Doc. 175/99 **VÍCTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ; FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.-** Transferencias de riqueza y efecto contagio ante crisis bancarias. Implicaciones para las relaciones banca-industria.
- Doc. 176/99 **SANTIAGO ÁLVAREZ; MARÍA TERESA ÁLVAREZ.-** Impuestos medio ambientales y control de la generación de residuos. ¿Hacia una reforma fiscal verde?
- Doc. 177/99 **JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.-** Rationality and rent seeking in the spanish regulation of professional soccer.
- Doc. 178/99 **JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.-** Determinantes políticos del gasto público en España.
- Doc. 179/99 **MANUEL A. ALBUERNE GUTIÉRREZ.-** Estrategia de diversificación y participación accionarial de los gestores: eficiencia supervisora VS atrincheramiento.
- Doc. 180/99 **ANA SUÁRES VÁZQUEZ; JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ; IGNACIO A. RODRÍGUEZ DEL BOSQUE RODRÍGUEZ.-** Elección de establecimientos comerciales: modelos compensatorios.
- Doc. 181/99 **JOSÉ BAÑOS PINO; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO; ANA RODRÍGUEZ ÁLVAREZ.-** The allocative efficiency measure by means of a distance function: the case of Spanish public railways.
- Doc. 182/99 **LAURA GALGUERA GARCÍA; ANA M^a CAMBLOR PORTILLA.-** Las tarjetas Milti-sponsor.
- Doc. 183/99 **M^a ELENA FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ.-** Acercamiento entre contabilidad y fiscalidad tras la reforma del impuesto sobre sociedades: ¿Ficción o realidad?
- Doc. 184/99 **SANTIAGO ÁLVAREZ GARCÍA; URSICINO CARRASCAL ARRANZ.-** La reforma del IRPF y el tratamiento de la familia: El coste de los hijos y su compensación mediante el mínimo familiar.
- Doc. 185/99 **PILAR ARBESÚ LÓPEZ.-** La descentralización y la consolidación de cuentas en el ámbito local.
- Doc. 186/99 **CARMEN RAMOS CARVAJAL; M^a JOSÉ PRESNO CASQUERO.-** Algunas técnicas ajuste de coeficientes imput-output: Una comparación.
- Doc. 187/99 **LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ; FERNÁNDO GONZÁLEZ ASTORGA; FRANCISCO JAVIER DE LA BALLINA BALLINA.-** Orientación al mercado de las empresas de distribución comercial: Aplicación al caso de la cooperación espacial de detallistas.
- Doc. 188/99 **IGNACIO DEL ROSAL FERNÁNDEZ.-** Los efectos sobre el bienestar de la política carbonera en España, 1989-1995.

- Doc. 189/99 M^a **BELEN ÁLVAREZ PÉREZ**.- Reducción de problemas de agencia en las cooperativas: Mecanismos de salvaguardia.
- Doc. 190/99 **ALBERTO FONSECA PEÑA**.- Negociación y conflicto en el marco del GATT. Un caso práctico bajo el prisma de la teoría de juegos.
- Doc. 191/99 **CRISTINA LÓPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL**.- Foreign investors' choice of mode of entry: An integrative frameword.