

**Spain**

**Sevilla**

**Cossio Silva, Francisco José**

**Cauzo Bottala, Lourdes**

**Cossio Silva, Francisco José.** Universidad de Sevilla. Facultad de C. Económicas y Empresariales; Avda. Ramón y Cajal, 1 (41018-Sevilla (Spain)). Tfno.- 0034.954.55.75.79

**([cossio@us.es](mailto:cossio@us.es))**

**Cauzo Bottala, Lourdes.** Universidad de Sevilla. Facultad de C. Económicas y Empresariales; Avda. Ramón y Cajal, 1 (41018-Sevilla (Spain)). (Tfno.- 0034.954.55.44.26)

**([lcauzo@us.es](mailto:lcauzo@us.es))**

# MARKET ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A CASE ANALYSIS

## Abstract

In this paper, we try to analyze the relationship between market orientation and organizational culture, using a new methodology based in a longitudinal approach and a qualitative research about market orientation construct. This approach enable us to consider that the Account Memory and the Social Memory of the company shows the company's culture and the strategic principles. In this sense we use this information to study the relationship between these variables. To achieve this objective we apply the methodology to a unique case.

## Resumen

Este trabajo, que forma parte de una investigación más amplia y ambiciosa, propone abordar el estudio de la relación entre Orientación al Mercado y cultura organizacional, empleando para ello una metodología actual, basada en un planteamiento longitudinal y en un análisis cualitativo del constructo OM. Se parte de la hipótesis de que las Memorias Sociales de las compañías reflejan la cultura de la empresa, así como los principios estratégicos que alumbran la gestión. Por ello, utilizamos como fuente de información para medir las relaciones entre las variables los Informes de Gestión de las empresas y entidades objeto de análisis. En el caso de este trabajo, mostramos la aplicación de la metodología propuesta a un único caso, con una clara vocación didáctica.

**Key words:** Market orientation; qualitative analyse; culture; Atlas.Ti software; CAQDAS (Computer-Aided Qualitative Data Análisis).

**Palabras clave:** Orientación al Mercado (OM); análisis cualitativo; cultura organizacional; software Atlas.Ti; CAQDAS (Computer-Aided Qualitative Data Análisis).

## **1.-INTRODUCCIÓN.**

En escenarios cambiantes, para que las organizaciones puedan ser competitivas deben obtener continuamente información del mercado, y adaptar su oferta de la mejor forma posible a los deseos evolutivos de los clientes. De aquí que deban ser capaces de generar una respuesta acorde a la demanda.

La literatura más reciente ha recalcado la necesidad de adoptar la Orientación al Mercado –en adelante OM- como fórmula para poder alcanzar ese status superior a lo largo del tiempo. La justificación de esta tendencia la encontramos en la búsqueda de capacidad para generar y aportar valor superior al cliente, y esto parece más fácil en organizaciones que desarrollan una cultura y comportamientos orientados al mercado (Barroso y Martín, 1999).

Si hacemos una revisión de todas las definiciones de OM surgidas en los últimos años, podemos distinguir dos posturas fuertemente relacionadas: 1) OM como filosofía, y 2) OM como comportamiento. En el presente trabajo vamos a apoyarnos en la primera dimensión, esta es, considerar la OM como filosofía o cultura que debe impregnar a todos los individuos que conforman la organización.

En nuestro caso, proponemos abordar el estudio de la relación entre OM y cultura empleando una metodología relativamente novedosa, basada en un planteamiento longitudinal y en un análisis cualitativo del constructo OM. Para ello, utilizaremos como fuente de información las memorias sociales de los informes de gestión de las empresas y entidades objeto de análisis. Se trata, pues, de demostrar la existencia de relación entre enfoque de gestión basado en OM y los informes de gestión que editan las compañías anualmente, en la creencia de que existen vínculos entre ambas magnitudes.

Nos basamos, pues, en la relación entre OM y cultura, y en la hipótesis –muy coherente, a priori- de que las memorias sociales de los informes corporativos plasman y reflejan la cultura organizacional. En efecto, en dichas memorias podemos encontrar indicios o trazas de la mentalidad de los directivos de la organización, y en base a ello, pensamos que el análisis pormenorizado de estos informes puede establecer el grado de OM de la organización.

En este marco, proponemos desagregar el constructo OM en sus dimensiones básicas, estas son, orientación al cliente, orientación a la competencia, orientación al entorno y coordinación interfuncional. La decisión de esta descomposición emana de la consideración de aquellas investigaciones que centran dicha desagregación, y que al mismo tiempo estudia la incidencia de cada una de las subdimensiones mencionadas sobre los resultados (Dawes John, 2000).

Tomando, pues, como fuente las memorias sociales y realizando un escrupuloso escrutinio de las mismas, se pueden identificar palabras claves que se encuentran relacionadas con dichas dimensiones. Al mismo tiempo, procederíamos a codificar las memorias con estas palabras claves, y una vez realizada dicha codificación se determinaría el grado de OM de la organización. En definitiva, entendemos que puede ser útil abordar el análisis de la medida cualitativa de la OM y con esta finalidad desarrollamos el presente estudio.

## **2.-ORIENTACIÓN AL MERCADO, CULTURA ORGANIZATIVA Y LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS.**

Podemos afirmar que los conceptos OM, cultura y orientación estratégica se encuentran muy entrelazados. El estudio sobre OM ha sido un tema central de investigación para el Marketing Science Institute (MSI) durante muchos años y se ha analizado desde distintos puntos de vista. En una conferencia reciente del citado organismo sobre este constructo, se destaca aquella línea de investigación basada en la necesidad de considerar la OM en múltiples niveles, incluyendo tanto cultura organizativa como orientación estratégica.

### **2.1.- CULTURA ORGANIZATIVA.**

Una revisión pausada de la literatura al uso permite comprobar que no pocas investigaciones recurren a la cultura para explicar qué es lo que hace a unas empresas diferentes de otras; por qué consiguen alcanzar mejores resultados y mantener esta situación durante largos periodos de tiempo. Además, incluso se llega a definir la OM como filosofía, como cultura que debe impregnar a todos los individuos que conforman la organización.

A pesar de los numerosos estudios e investigaciones realizados sobre este aspecto, son muy pocos los trabajos que empíricamente muestran qué tipo de culturas organizativas se asocian a altos niveles de OM.

Quizás, la aportación empírica de mayor significación donde se haya tratado de forma conjunta cultura organizativa y OM corresponde a Deshpandé *et al* (1993) y Deshpandé y Farley (1999), quienes para medir la OM desarrollaron una nueva escala a partir de los modelos de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990), y para la cultura adoptaron las utilizadas en los estudios de Quinn (1988) y Cameron y Freeman (1993).

Ahora bien, nos podríamos hacer la siguiente pregunta, ¿existe en las empresas una única y exclusiva cultura organizativa? La mayoría de las investigaciones recientes postulan la existencia de diferentes subculturas dentro de una organización, de manera que la cultura propia de una organización surge, a menudo, a partir de la existencia de una subcultura dominante y controladora que logra imponerse sobre otras divergentes.

Aunque Baker (1989) fue el primer autor que incorpora nítidamente en sus trabajos el enfoque cultural de la OM, serán Lichtental y Wilson (1992) los que reflejen en sus trabajos la perspectiva conceptual de la OM como una cultura propia y característica de determinadas empresas. Partiendo de la concepción de la dirección como contingencia, proponen la necesidad de desarrollar, en y por la empresa, una cultura organizativa, concretamente la cultura orientada al mercado que, a partir de aportaciones individuales, socialice un conjunto de creencias que determinaran, posteriormente, el desarrollo de comportamientos orientados al mercado. Sin olvidar los trabajos de Narver y Slater al lograr estos autores vertebrar la perspectiva cultural de la OM.

Por ello, la OM ha sido estudiada desde diferentes perspectivas a lo largo del tiempo, independientemente de la óptica que se utilice para su estudio, y abordada como un enfoque que obliga a la totalidad de las funciones de la empresa, con el fin de marcar sus actuaciones y con una clara intención de perdurar en el tiempo. De hecho, sólo la existencia de una filosofía o cultura empresarial fuertemente asentada y anclada en el conjunto de la organización puede determinar y producir comportamientos consistentes y duraderos de ésta. Por lo que parece obligado que todo comportamiento orientado hacia el mercado, que se proyecta y perdura a medio y largo plazo, deriva obligatoriamente de la existencia de una cultura orientada hacia el mercado en el conjunto de la organización.

En definitiva, es posible subrayar la presencia de tres elementos fuertemente relacionados entre sí: una *cultura organizativa*, caracterizada por la búsqueda de la creación de un valor superior el consumidor, el desarrollo de una serie de *capacidades* que nos permitan poner en marcha un conjunto de actividades y manifestaciones que se concretaran en un *comportamiento orientado hacia el mercado* por parte de la organización.

## **2.2.-ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS.**

No cabe duda que la naturaleza de la relación entre orientación al mercado y resultados empresariales es uno de los temas empresariales reconocidos como de mayor interés dentro de la disciplina de marketing. No obstante, un análisis pausado de las distintas investigaciones llevadas a cabo en el campo de la OM permite comprobar que los resultados varían de unos casos a otros.

De esta forma, es posible citar cuatro interpretaciones respecto a la naturaleza de la relación entre OM y resultados. La primera supone la existencia de un efecto directo y positivo entre ambas variables, conclusión esta que alcanza la mayoría de las investigaciones (Jaworski y Coolí, 1993; Llonch y Waliño, 1996; y Narver y Slater, 1990). Otro grupo de investigaciones concluyó que la orientación del mercado tiene un efecto directo sobre los resultados, aunque a largo plazo (Rekettye y Gupta, 1995 Lado, 1995). La tercera interpretación se inclina por la no existencia de relación causal entre OM y resultados (Appiah-Adu, 1998; Varela *et al.*, 1996). Y por último, se encuentra aquel grupo de trabajos que concluye que la relación entre OM y resultados es contingente en virtud de determinados factores moderadores (Kohli y Jaworski, 1990 y 1993; Slater y Narver, 1994; Matsuno y Mentzer, 2000; Pleshko, 1993).

Por definición, un *efecto moderador* actúa si la intensidad de la relación entre una variable dependiente y una variable independiente se ve afectada por otra variable independiente (Hair *et al.*, 2000). La existencia de posibles efectos moderadores en la relación entre la OM y los resultados es una cuestión de debate desde que aparecieron los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990) sobre la orientación al mercado.

La postura tradicional sobre este tema ha sido considerar que determinados factores del entorno moderan la relación entre OM y resultados. Pero dicha postura no ha sido demostrada claramente. Recientemente han aparecido trabajos que apuntan que el efecto moderador entre

la OM y los resultados no procede de factores del entorno, sino de la estrategia genérica adoptada por la empresa (Matsuno y Mentzer 2000; Barroso, Martín y Rodríguez-Bobada, 2003).

Si se efectúa una revisión de los trabajos empíricos realizados sobre los efectos moderadores en la relación entre OM y resultados, las conclusiones empíricas son ambiguas y contradictorias. En este sentido, Matsuno y Mentzer (2000) sostienen que no es posible obtener evidencias robustas de la existencia de variables moderadoras. Para éstos, el error de muchos de estos trabajos emana de la presunción de que es el entorno el que condiciona la respuesta que ofrece la empresa y, por tanto, su resultado. Sin embargo, para Matsuno y Mentzer no es el entorno en sí quien condiciona los resultados, sino más bien la forma que tiene la empresa de adaptarse a dicho entorno, esta es, su respuesta estratégica. Por ello, sugieren que se estudie el efecto moderador de la estrategia genérica en la relación entre la OM y los resultados, en lugar de estudiar el efecto moderador del entorno.

Así, la investigación realizada por Llonch, López y Rossano (2004) contribuye a demostrar que más que el entorno, lo que realmente modera la relación entre OM y los resultados es la estrategia genérica. Ello es así ya que las empresas, a partir de un nivel de OM y del tipo de entorno existente, adoptarían la estrategia más adecuada para alcanzar los resultados apetecidos. Por tanto la estrategia genérica adoptada por la empresa estaría considerando ya el tipo de entorno en la que se compite. Otros enfoques han examinado las orientaciones estratégicas como un reflejo de las creencias y modelos mentales de los ejecutivos (Hitt *et al*, 1997). Esta perspectiva enlaza el conocimiento organizacional con los elementos culturales.

En resumen, sugerimos que un posible punto de vista de orientación estratégica puede ser la propia perspectiva de cultura organizativa, que permite la integración de OM y orientaciones estratégicas alternativas como dimensiones más plenas del constructo cultura organizacional.

### **2.3. ORIENTACIÓN AL MERCADO, CULTURA ORGANIZATIVA Y ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS.**

Podemos afirmar que las orientaciones estratégicas son la principal guía que influye sobre la gestión de marketing de las organizaciones y las actividades estratégicas realizadas en las mismas. Así, las orientaciones estratégicas representan los elementos de la cultura

organizativa que guían la interacción de la organización con el mercado, así como la interacción de la organización con los clientes y con la competencia.

Pero llegados a este punto, podríamos plantearnos la siguiente cuestión ¿Es la OM un elemento relativamente inmutable de la cultura organizativa, o se trata de una elección organizacional relativa a adoptar estrategias en un horizonte temporal preestablecido?

Esta cuestión no ha sido contestada de forma irrefutable en la literatura. La perspectiva que defienden Deshpande, Farley y Webster (1993) sostiene que la OM debe ser entendida dentro de un amplio contexto de cultura organizativa. Desde este punto de vista, la OM es un profundo atributo de la firma con implicaciones en el proceso de información organizacional (Kohli y Jaworski 1990). Otro punto de vista alternativo defiende que el grado de OM de una empresa es una materia de elección y asignación de recursos (Ruekert, 1992). Esta perspectiva sugiere que con los propios recursos, una organización puede comenzar a orientarse más al mercado en una rápida respuesta para la dirección corporativa. Este planteamiento posee multitud de implicaciones, incluyendo la idea de que la OM puede ser activamente gestionada en la base de condiciones corriente de mercado y objetivos tácticos.

#### **2.4. ANÁLISIS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO CONSTRUCTO DESAGREGADO.**

En nuestro trabajo, vamos a considerar un enfoque desagregado del constructo OM, que permita considerar la influencia relativa de todos los elementos de la OM sobre los resultados. En esta línea, Dawes John (2000) examina la asociación entre OM y rentabilidad empresarial. Y la conclusión a la que llega radica en que cada componente de OM tiene distinta intensidad en la asociación con la rentabilidad de la firma. Es decir, no se asume a priori que cada componente contribuye de modo equitativo al constructo (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990).

En la investigación que nos proponemos abordar, hemos procedido a desagregar el constructo OM para codificar las memorias sociales de la empresa objeto de estudio. Para ello, y siguiendo una perspectiva conservadora, hemos considerado que este constructo se puede descomponer en las cuatro dimensiones ya mencionadas: orientación al cliente, orientación a la competencia, orientación al entorno y coordinación de funciones.



### **3.- ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.**

#### **3.1. IMPORTANCIA DE LA REVISIÓN TEÓRICA EN UNA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.**

A diferencia de lo que ocurre con los métodos positivistas, en los que la cuestión a investigar debe estar definida de forma precisa y con hipótesis perfectamente construidas, en los métodos cualitativos, esos planteamientos son empobrecedores y contraproducentes (Ruiz, 1996). Pero, sin categorías ni modelos, nuestras explicaciones se pueden perder en detalles que no son siempre significativos, y de esta forma no conseguimos llevar a cabo estudios de utilidad (Rodríguez, Gil, García, 1996).

Nos unimos a la postura de Strauss y Corbin (1990), que sugieren el uso de una teoría existente para guiar la investigación. De esta forma, conseguimos delimitar unas pautas que nos orientan en el diseño de la investigación, al mismo tiempo que utilizamos un marco de estudio amplio y globalizador que no limita la elaboración de hipótesis.

Hay investigadores cualitativos que proclaman la investigación atórica, y apuestan por un estudio esencialmente inductivo que no se vea contaminado por el conocimiento previo. Hace varias décadas, Glaser y Strauss (1967) ya llegaron incluso a animar a los investigadores “a ignorar la teoría para asegurar que la emergencia de las categorías no estuviera contaminada”. Sin embargo, esto es prácticamente imposible y la mayoría de las investigaciones cualitativas se desarrollan mediante un proceso mixto inductivo-deductivo, produciéndose una interacción continua entre los descubrimientos empíricos y la teoría existente. Por ello, existe una serie de acuerdos generales acerca del papel de la teoría en las metodologías cualitativas (Schwandt, 1993), asumiendo que un buen uso de la teoría puede ayudar a delimitar la cuestión objeto de estudio, a diseñar estudios más efectivos y a poner a prueba la generalización de las relaciones descubiertas.

#### **3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Toda investigación debe intentar responder a un problema, buscar el significado de un determinado fenómeno. Sin embargo, como señala Ruiz (1996), la demarcación conceptual en

la investigación cualitativa es abierta en múltiples sentidos: “en cuanto a su contenido, ya que el investigador desconoce su naturaleza precisa, en cuanto a su comprensión por cuanto es susceptible de inesperadas e insólitas ramificaciones, y por cuanto el significado admite profundidad, además de densidad y extensión.”

El objetivo principal de la investigación que proponemos consiste en medir la orientación al mercado mediante una metodología cualitativa, a diferencia de la mayoría de los trabajos empíricos sobre OM, en los que las mediciones se realizan cuantitativamente. Para mostrar las bondades de la aplicación, abordamos el estudio de un único caso, concretamente el de la Compañía Coca Cola, y ello en cuatro periodos consecutivos, desde 2001 a 2004, que coinciden con las últimas publicaciones de la firma.

Siguiendo la metodología propuesta a lo largo del trabajo, la fuente de información utilizada y analizada se ha centrado en las memorias sociales de la compañía. Una asunción de partida, básica para nuestra investigación, es el hecho de que el equipo directivo de las organizaciones podría ser considerado el lugar donde se identifique la OM y las orientaciones estratégicas de la firma. Si realizamos un estudio sobre los conocimientos y los modelos mentales de los ejecutivos se verían reflejados de forma significativa los elementos culturales de la firma como orientación estratégica. Por ello, para apreciar la orientación estratégica de la compañía objeto de estudio, se han utilizado como fuente de dato las memorias sociales de la compañía.

#### **4. ANÁLISIS DE UN CASO: LA COMPAÑÍA COCA-COLA.**

##### **4.1. PROCESO DE INVESTIGACIÓN.**

El desarrollo y las etapas que hemos seguido a lo largo de nuestro trabajo van a ser referidas a continuación. Para ello, citamos a Rodríguez, Gil, y García (1996), que subrayan la existencia de cuatro fases fundamentales en cualquier investigación de carácter cualitativo: la preparatoria –o preliminar-, el trabajo de campo, la analítica y la informativa (figura 4.1).

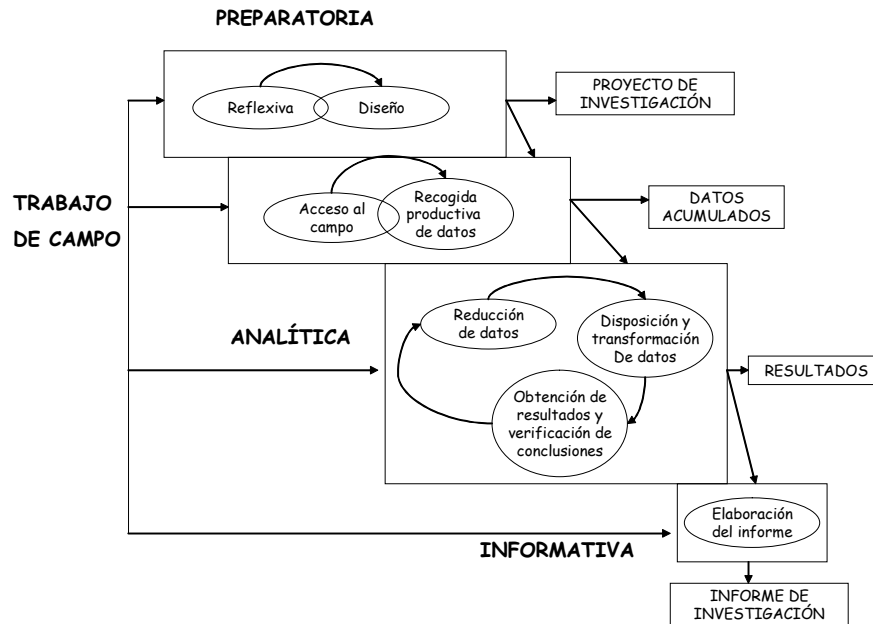


Fig. 4.1. Fases y etapas de la investigación cualitativa.

Fuente: Rodríguez, Gil y García, 1996 (p.64)

Aunque hemos presentado estas fases de forma lineal, es obvio que las diferentes fases se solapan y se relacionan de modo estrecho. Por ello, el método de investigación que proponemos y que vamos a aplicar al caso empírico seleccionado va a ir sufriendo modificaciones conforme se avance en el proyecto, y a medida que se vayan perfilando las construcciones teóricas. Así, por ejemplo, un descubrimiento en la fase de análisis de datos puede influir en el diseño de la investigación. Veamos algunas cuestiones relevantes.

#### 4.2. FASE PREPARATORIA.

En el contexto de esta fase se ubica todo el trabajo previo de identificación del objeto de estudio de la investigación. Después de revisar múltiples trabajos sobre la relación entre OM y resultados, llama poderosamente la atención que la mayoría de éstos haya tratado de medir dicha relación desde el punto de vista cuantitativo. Precisamente, este hecho nos ha llevado a plantear este trabajo y a aplicar la metodología a un único caso de estudio, aunque consideramos probado que se trata de una entidad suficientemente representativa de un sector pujante –el de bebidas refrescantes– en territorio europeo.

Tras determinar el marco teórico y las cuestiones de investigación, procedemos a seleccionar

el método de investigación, la triangulación, las técnicas e instrumentos de recogida de datos, la forma de analizar dichos datos, y los procedimientos de consentimiento y aprobación. Respecto al método, nuestra opción versa sobre el estudio del caso. Además, el estudio de casos implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés (García Jiménez, 1991).

Por la existencia de una serie de modalidades de triangulación (Denzin, 1978; Janesick, 1994), en nuestra propuesta -al objeto de reforzar su validez- procuraremos siempre considerar las diferentes formas de triangulación. Así, en la triangulación de datos recurriremos a diversas fuentes de evidencia: documentos de la empresa, entrevistas informales con directivos, publicaciones especializadas del sector, y la página Web de la firma. Estas herramientas permiten a los investigadores adquirir una visión más equilibrada antes de extraer conclusiones (Salancik, 1979). La combinación de todos estos datos da lugar a fuertes sinergias en la investigación (Eisenhardt, 1989).

En cuanto a la triangulación de los investigadores, y por la naturaleza del trabajo -de carácter individual- asumimos que se trata, quizás, de uno de los requisitos más difícil de alcanzar. Para reducir la subjetividad que se deriva de la existencia de un único investigador, hemos llevado a cabo frecuentes conversaciones con otros investigadores sobre los métodos de recolección de datos y el armazón metodológico en su conjunto. Dichos investigadores habían realizado con anterioridad estudios empleando métodos cualitativos, referidos además a un único caso, y gracias a su experiencia y consejos hemos podido aclarar dudas y resolver los problemas acontecidos. Por su parte, en la fase de codificación y análisis de datos contamos con el apoyo de un investigador instruido para comprobar el grado de validez de la codificación realizada, aunque recordando que es preciso “planificar siendo flexible” (Erlandson y otros, 1993).

La selección del caso es una fase esencial para la validez de esta estrategia de investigación (Eisenhardt, 1989; Yin, 1993). En la fase inicial de nuestra investigación, contemplamos todas las empresas pertenecientes al sector de las bebidas refrescantes del territorio español y europeo, y de su conjunto seleccionamos la empresa líder, siendo además aquella que se ajusta mejor al estudio que deseamos afrontar dadas las razones aducidas. De la misma forma, y como también hemos puesto de manifiesto, otro motivo que nos llevó a elegir dicha

empresa responde a la accesibilidad de los datos y al grado de apertura por parte de los directivos de la empresa a la hora de facilitarnos información pertinente en base a entrevistas personales e informales.

### **4.3. CAQDAS (Computer-Aided Qualitative Data Análisis).**

La inclusión de este apartado viene motivada por la importancia que tiene en el tratamiento de los datos cualitativos. De hecho, la proliferación de *software* específico para la construcción de teorías mediante datos cualitativos y su indudable utilidad en todas las fases de la investigación, obligan a una elección previa de la herramienta para adecuar la recogida de datos a los formatos específicos de cada programa.

Esta elección previa no debe significar en ningún caso una limitación de los objetivos de la investigación. Todo lo contrario, la investigación cualitativa genera mucha información que resulta difícil de manipular en el proceso de análisis de los datos. Ahora bien, es preciso tener presente que el CAQDAS influye en todas las fases del análisis de datos, desde la reducción de éstos hasta su disposición y transformación y, por ende, en la obtención y verificación de conclusiones. No obstante, estos programas no sustituyen al investigador en el proceso de análisis de los datos cualitativos; simplemente, permiten almacenar, manejar, describir y explorar, datos complejos a la vez que permiten crear y probar nuevas ideas y nuevas teorías, y ésta última seguirá siendo la tarea fundamental del investigador (Cisneros, 2000). La informática aplicada a la investigación cualitativa permite desarrollar un proceso de investigación más transparente y riguroso (Conrad y Reinartz, 1984).

Basándonos en los estudios comparativos de Miles y Weitzman (1994) y Barry (1998), seleccionamos aquel *software* que mejor se ajusta a nuestra investigación, y que giran en torno a una serie de programas específicos para la ‘construcción teórica’ -*theory building*- cualitativa: AQUAD, HyperResearch, Nudits y Atlas.Ti. De estos cuatro, nos decantamos por el último por varias razones: su facilidad de uso y aprendizaje; su adecuación a la hora de desarrollar teorías fundamentadas; y la posibilidad de crear redes conceptuales. Atlas Ti cuenta igualmente con una amplia lista de correo que sirve de soporte para intercambiar experiencias y puntos de vista técnicos entre usuarios del programa (Rodríguez, 1998).

### **4.4. TRABAJO DE CAMPO.**

Contactar con la empresa y sus directivos ha supuesto uno de los aspectos más enriquecedores de la investigación. Conseguir que los directivos de las empresas accedan a que un extraño indague en sus organizaciones es uno de los principales retos a los que se enfrentan los investigadores. En nuestro caso concreto, hemos tenido la oportunidad de entrevistarnos hasta en tres ocasiones con el máximo responsable para el sur de España, D. Gabriel López-Bravo Velasco, Director General. Estos encuentros tuvieron lugar en su despacho, a la luz del material impreso suministrado, con el fin de explicar y matizar de primera mano todos los detalles de los informes.

La recogida de datos –memorias sociales correspondientes a los ejercicios 2002 a 2005 y, como hemos indicado, conversaciones informales pero sumamente ilustrativas- es una de las tareas más laboriosas de cualquier investigación, pero es particularmente tediosa en el caso de las investigaciones cualitativas, máxime si se quiere garantizar la calidad de las conclusiones derivadas de la misma. Esta fase se llevó cabo en enero de 2006.

#### **4.5. ANÁLISIS DE DATOS.**

Para garantizar el éxito del análisis de datos cualitativos, no basta la habilidad y experiencia del investigador o investigadores, sino que es necesario seguir una serie de pasos precisos que orienten al investigador y marque las pautas de trabajo.

A diferencia de la investigación cuantitativa, el análisis de datos cualitativo no es lineal. Las distintas fases se superponen y conforme se avanza en la investigación puede ser necesario volver atrás y replantear algunas de las conclusiones intermedias obtenidas. El análisis de datos se ve determinado y determina el problema de investigación, y se realiza de manera simultánea a otras tareas, tales como la recogida de datos o la redacción del informe (Erickson, 1989).

Miles y Huberman (1994) proponen una serie de fases en el proceso de análisis de datos cualitativos –figura 4.2- según el cual van a concurrir las tareas de reducción de datos, presentación de datos o extracción y verificación de conclusiones.

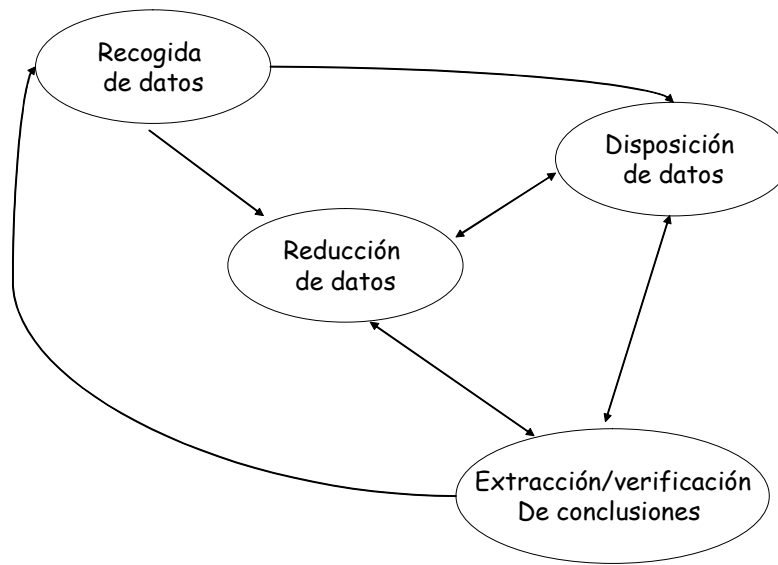


Fig. 4.2 Tareas implicadas en el análisis de datos

Fuente: Miles y Huberman, 1994 (p.12)

La reducción de datos hace referencia al proceso de selección, centrado, simplificación, abstracción y transformación de los datos que aparecen en los diarios de campo y en las transcripciones de las entrevistas (Miles y Huberman, 1994), en nuestro caso en lugar de entrevistas se trata de las memorias sociales editadas.

Una vez obtenida toda la información –memorias sociales, contenidos Web y notas en el diario de campo de las visitas- y transcrita, el primer paso ha de consistir en adaptar los documentos a los requerimientos del programa Atlas.Ti, para su almacenamiento y posterior tratamiento.

Seguidamente, procede abordar la reducción de los datos cualitativos. Para ello era necesario contar con un grupo de categorías que se ajusten a los objetivos de la investigación. Esas categorías después tienen que ser reflejadas en códigos que puedan ser aplicados en los diferentes documentos primarios. La codificación es el requisito necesario para la comparación sistemática de los pasajes de textos (Kelle, 1995).

La categorización hace posible clasificar conceptualmente unidades que son cubiertas por un mismo tópico. La codificación no es más que la operación concreta por la que se asigna a cada unidad un indicativo –código- propio de la categoría a la que hace referencia.

A la hora de establecer las categorías hemos seguido un doble procedimiento. Así, establecimos unas categorías previas a partir del marco teórico y conceptual de la investigación. Posteriormente, conforme avanzamos en la investigación, hemos modificado estas categorías previas premeditadamente amplias, eliminando algunas que carecían de contenido y creando otras nuevas sugeridas por los propios datos de investigación conforme se va realizando su análisis. Este proceso es sugerido por Strauss (1987), que lo denomina “codificación abierta”, y permite la búsqueda de conceptos que traten de cubrir los datos.

Mediante la codificación abierta emerge un conjunto de categorías que es constantemente ampliado, modificado, redefinido, readaptado en función de los nuevos pasajes que van siendo objeto de categorización. Es un proceso por el cual los nuevos fragmentos estudiados sirven para confirmar las categorías existentes o como fuente para la creación de otras nuevas (Rodríguez, Gil, García, 1996).

Al final del proceso iterativo de codificación contábamos con ocho códigos que responden a otros tantos conceptos: cliente, competencia, entorno, coordinación interfuncional, largo plazo, beneficio, misión y cultura organizativa.

En total se han establecido, 227 codificaciones, cifra que sería muy difícil de manejar de no disponer del soporte informático adecuado. Con tal codificación se puede llegar a unos niveles de análisis bastante detallados, y sin perder de vista la perspectiva global de las citas ya que en cualquier momento se puede acceder al lugar preciso del documento en el que se ha establecido la codificación.

Otra de las funciones interesantes de Atlas.Ti radica en el hecho de que elabora de forma automática una tabla de frecuencias de los códigos. Este procedimiento ha permitido depurar algunos códigos cuya presencia en los documentos analizados era marginal. En otros casos, una excesiva frecuencia de un código invitaba a dividirlo en dos para afinar más ese concepto que aparecía tan repetido en los documentos primarios.



A pesar de la reducción de datos, la cantidad de elementos a manejar por el investigador es muy grande. Para facilitar la comprensión y el examen de estos datos, hemos empleado dos procedimientos.

En el primero de ellos, hemos utilizado los *operadores booleanos*, que ha permitido establecer relaciones entre los distintos códigos. El programa ofrece, a través de dichos operadores, las siguientes posibilidades:

- Emitir un informe con el listado de todas las citas que estén presentes en dos o más componentes y además informar sobre la frecuencia del mismo,
- Emitir un informe en el que se refleja todas las citas codificadas con un componente que están dentro de las citas codificadas de otro componente.
- Otra posibilidad es recuperar todas las citas codificadas con un componente que están solapadas con citas codificadas con otro componente.
- También nos ofrece la información de recuperar todas las citas codificadas con un componente que siguen citas codificadas con otro componente.
- Por último, podemos recuperar todas las citas codificadas con un componente que van seguidas con citas codificadas con otro componente.

Además de todos estos informes, el programa informa de la frecuencia de ocurrencia de todas las relaciones, y brinda la posibilidad de elaborar tablas donde se muestran la existencia de relación entre dos, tres y cuatro componentes de la OM.

En segundo lugar, el programa Atlas.Ti dispone de una función que permite crear redes, y a través de las mismas, muestra visualmente todas las relaciones existentes entre los distintos códigos. Para ello, parte de la consideración que todas las citas codificadas que se repiten en dos o más códigos apuntan a que éstos se encuentran relacionados.

## **5.- RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.**

Como apuntábamos anteriormente hemos seguido dos procedimientos a la hora de obtener los informes, tablas y resultados: en primer lugar, mediante la utilización de los *operadores booleanos*, que nos ofrece el programa Atlas.Ti; en segundo término, a través de la creación de

redes que permiten una visión gráfica más global y simple de las relaciones establecidas entre los distintos códigos identificados en las memorias sociales.

Vamos a mostrar algunos resultados alcanzados mediante la creación de redes, donde se pueden observar las relaciones encontradas entre los distintos componentes de la OM y las relaciones entre las distintas variables. En primer lugar, hemos efectuado un estudio de las relaciones halladas entre los cuatro componentes de la OM. Así, a la hora de utilizar la función de creación de redes, el programa Atlas.Ti procede de la siguiente forma: tras indicar cuáles son los códigos o variables que queremos relacionar -en nuestro caso, cliente, competencia, entorno y coordinación interfuncional-, seleccionamos dichas variables e importamos todas las citas que se encuentren relacionadas con los códigos previamente seleccionados. De esta forma, y mediante un mapa, el programa muestra todas las citas que se encuentren presentes en más de un código, apareciendo unidas mediante líneas discontinuas entre dichos códigos.

Debido a la cantidad de relaciones encontradas entre algunos de los componentes -como es el caso de las relaciones halladas entre coordinación interfuncional y orientación al cliente- resulta interesante mostrar dicha información en un gráfico más simple que el ofrecido por el programa Atlas.Ti. (fig.5.1), y en el que además de informar de la existencia de relación muestra la frecuencia de la misma.

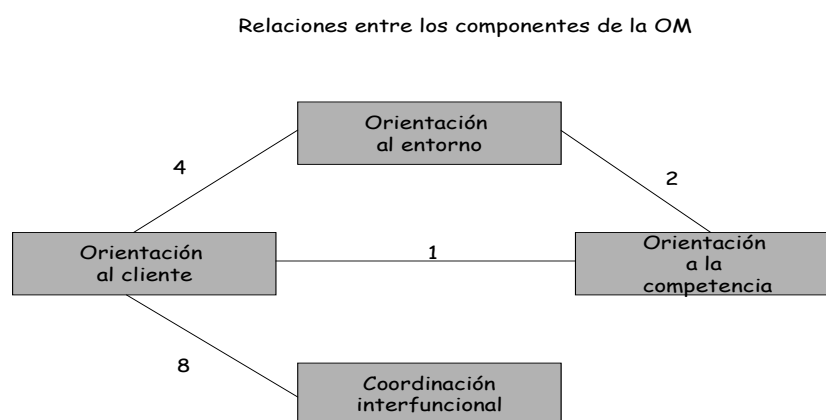


Figura 5.1

Hemos de indicar, no obstante, que los resultados alcanzados no son exactamente coincidentes con aquéllos logrados con la aplicación escrupulosa del programa Atlas.Ti, y ello, como no escapará al lector, por la dosis de simplicidad o complejidad de ambos procedimientos a la hora de obtener los datos.

La segunda red creada a través del programa, como mencionábamos anteriormente, es la que muestra las relaciones entre los cuatro componentes de la OM y el resto de variables objeto de estudio (figura 5.2). Observamos que el beneficio, la cultura y el horizonte a largo plazo se encuentran relacionadas, al menos una vez, con alguno de los componentes de la OM. Por el contrario, puede destacar el hecho de la inexistencia de vínculo entre misión y OM, cuando en no pocos trabajos se ha demostrado su carácter de antecedente de la propia OM. Y, sin embargo, si encontramos relación entre misión y largo plazo, si bien no deba extrañarnos, pues las miras y perspectivas de la primera se centran en dicho horizonte temporal.

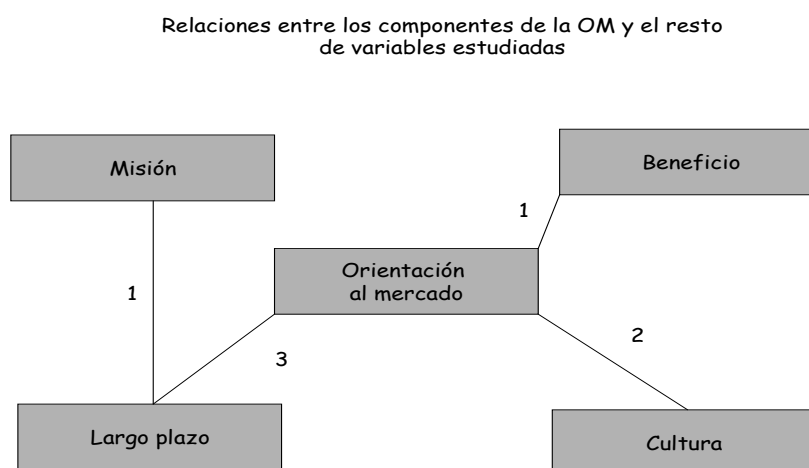


Figura 5.2

Como última observación, destacar que gracias al análisis cualitativo de las memorias sociales y la utilización del citado *software* informático, tenemos la ventaja de poder visualizar de forma gráfica y esquemática las relaciones encontradas entre las variables objeto de estudio. Debemos considerar que la fuente de datos utilizada para el estudio se basa en datos cualitativos, estos son, citas o sentencias elaboradas por los directivos de una compañía. Si analizáramos dichas memorias sin la aplicación de esta metodología, sería muy complejo y arduo encontrar estas relaciones entre el elenco de variables incluidas en el estudio.

## **6. CONSIDERACIONES FINALES.**

Para abordar el análisis propuesto, hemos centrado el esfuerzo en el estudio de tres constructos conocidos por la literatura académica: la orientación al mercado, la cultura organizativa y las orientaciones estratégicas, así como las relaciones existentes entre ellas.

En referencia al primer constructo -OM-, y en pro de la consecución de los fines de este trabajo, hemos considerado la OM como filosofía o cultura que debe impregnar a todos los individuos que conforman la organización. Además, sugerimos explícitamente un enfoque desagregado del constructo OM, que permita considerar la influencia relativa de todos los elementos de la OM sobre los resultados. Una vez realizado el escrutinio bibliográfico de la literatura al uso, la conclusión a la que llegamos de la mano de un conjunto de investigadores se resume en el hecho de que cada componente de la OM tiene diferente intensidad en la asociación con la rentabilidad de la firma. De aquí que procedamos hayamos procedido a desagregar el constructo OM al objeto de codificar las memorias sociales de la empresa objeto de estudio.

En cuanto a la cultura organizativa y su relación con la OM, nuestra postura gira en torno a la existencia de una filosofía o cultura empresarial fuertemente asentada y anclada en el conjunto de la organización, la cual puede determinar y producir comportamientos consistentes y duraderos de ésta. Por ello, todo comportamiento orientado al mercado deriva obligatoriamente de la existencia de una cultura de la misma naturaleza –es decir, orientada al mercado- en el conjunto de la organización.

Podría, además, concluirse que con la puesta en marcha de la OM en una organización se está implantando una cultura específica en la que es posible destacar un conjunto de actitudes, tales como: priorizar la comprensión y la satisfacción de las necesidades de los consumidores; extender y diseminar la ‘cultura’ de marketing por toda la organización, de manera que el conjunto de la empresa gire en torno a la satisfacción de dichas necesidades del consumidor; y puesta en práctica del proceso de satisfacción de dichas necesidades, respondiendo así a su carácter prioritario.

Por último, en cuanto a las orientaciones estratégicas, podemos afirmar que son la principal guía que influye sobre la gestión de marketing en las organizaciones, así como las actividades

estratégicas realizadas en las mismas. De este modo, cabe afirmar que las orientaciones estratégicas representan los elementos de la cultura organizativa que guían la interacción de la organización con el mercado, así como la interacción de la organización tanto con clientes y competencia.

Y junto a OM, cultura y orientación estratégica no podemos finalizar sin hacer referencia a la fuente de datos utilizada en el presente estudio: las memorias sociales de los informes de gestión. Y ello, como no escapará al atento lector, porque incide en método y en las conclusiones. Así, el empleo de estas fuentes obliga indefectiblemente a asumir que hemos basado el trabajo en una serie de hipótesis, a saber:

1. Que las memorias son elaboradas por el equipo directivo de la organización, punto neurálgico donde residen las decisiones y orientaciones estratégicas de la compañía.
2. Que existe relación entre OM y cultura.
3. Que los informes de gestión plasman y reflejan la cultura organizacional, de modo que en dichas memorias podemos encontrar indicios o trazas de la mentalidad de los directivos y, por ende, del grado de OM.

Para concluir, y quizás desde una vertiente práctica, resaltar la ventaja que supone aplicar un método cualitativo con un adecuado y sofisticado soporte informático. Hacemos referencia a la posibilidad de visualizar, de una forma gráfica y esquemática, las relaciones halladas entre las variables objeto de estudio. No olvidemos que la fuente de datos utilizada para el estudio son citas o sentencias elaboradas por los directivos de la compañía, con la complejidad de análisis que conlleva.

## **7. LIMITACIONES DEL TRABAJO.**

Somos conscientes de las múltiples limitaciones del trabajo, si bien no podemos perder de vista en ningún momento la finalidad que perseguimos, y desde esta óptica, analizar si con la presentación de un caso concreto logramos ilustrar la aplicación de esta técnica cualitativa en el marco de una línea de investigación donde sólo abundan los planteamientos cuantitativos, así como plantear el triángulo OM-cultura-Memorias sociales.

Precisamente, y en primer lugar, hemos de mencionar la metodología cualitativa empleada. De hecho, uno de los principales inconvenientes vendría dado por la postura de ciertos

investigadores que consideran que la investigación cualitativa carece de mecanismos internos que garanticen un nivel mínimo de fiabilidad y validez.

Por otro lado, y en concomitancia con lo ya argumentado, es posible igualmente señalar que la metodología cualitativa aporta menos información en comparación a la que pueda facilitar la generalización de las relaciones encontradas. Al contrario que ocurre con la metodología cuantitativa -que tiene como objetivo discernir las regularidades estadísticas del comportamiento-, está orientada hacia el recuento de las frecuencias y a la medición del alcance del comportamiento que está siendo estudiado.

De la misma forma, otro inconveniente emana de la propia naturaleza de la investigación, pues al tratarse de un trabajo individual, seguramente no sea todo lo objetivo que hubiésemos deseado. No obstante, no debemos olvidar que toda investigación empírica tiene un cierto grado de subjetividad, siendo estos puntos álgidos los que permiten al investigador aportar ingenio y creatividad para conectar e interpretar cualquier 'punto muerto' en la visión y análisis del problema.

Junto a la metodología, y en segundo término, resulta de obligado cumplimiento hacer referencia a la naturaleza dicotómica longitudinal-transversal propia de los estudios empíricos. Y así, quizás pueda argumentarse el escaso número de memorias de gestión analizadas, estas son únicamente las correspondientes a cuatro años (2002/2005).

Una vez más, nuestro principal propósito de mostrar la aplicación de la técnica con efectos ejemplarizantes permite soslayar –o al menos, minimizar- el impacto de este inconveniente o limitación. Así, nuestro trabajo es sólo una muestra de una investigación mucho más ambiciosa, y el caso de Coca Cola debe servir sólo para demostrar que la aplicación de la investigación cualitativa a un conjunto de constructos ampliamente escudriñados con herramientas cuantitativas es posible. Toda conclusión extraída en estas circunstancias ofrece escasas perspectivas de simulación, y nunca se nos antojaría emplearlas como recomendaciones desde el plano de la gestión o pilotaje de la propia compañía de bebidas refrescantes.

Finalmente, en tercer lugar, somos conscientes de los problemas para determinar el tipo de relación existente entre las variables objeto de estudio. Ello deriva del hecho de que con el software aplicado, detectamos la existencia o no de relación, pero sería necesaria –

indispensable, más bien- la aplicación de otras herramientas de análisis para ahondar con profundidad en la naturaleza de dicha relación.

## BIBLIOGRAFÍA

Appiah-Adu, K. (1998): "Market Orientation and performance: Empirical Test in a Transition Economy", *Journal of Strategy Marketing*, vol. 6 (marzo).

Barroso, C. y Martín, E. (1999): Presentación de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol.5, nº3, pp.11-18.

Barroso, C.; Martín, E. Y Rodríguez-Bobada, J. (2003): "Factores moderadores de la relación orientación al mercado-resultados: un análisis multinivel", *XV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Universidad de Córdoba, Septiembre, pp. 27-46.

Bartunek, J.M.; Bobko, P. y Venkatraman, N: (1993), "Toward Innovation and Diversity in Management Research Methods". *Academy of Management Journal*, vol.36, nº 6.

Barry, C. (1998): Choosing Qualitative Data Analysis Software: Atlas.ti and Nudist Compared. *Sociological Research Online*, 3.

Caro, F.J. (2001): "Efectos de la innovación y el cambio en la gestión y organización de empresas informativas". *Tesis doctoral*. Universidad de Sevilla.

Cepeda, G.A. (2003): "Gestión del Conocimiento, Capacidades Diferenciales y Ventaja Competitiva: Análisis de sus Relaciones". *Tesis doctoral*. Universidad de Sevilla.

Cisneros, C. (2000): "La investigación Social Cualitativa en México". *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*.

Cossío, F.J. (2000): "La orientación al mercado y el rendimiento: el caso de la banca española". *Tesis doctoral*. Universidad de Sevilla.

Dawes, J. (2000): "Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data", *Australian Journal of Management*, Vol. 25 No. 2. September 2000.

Day, G.S. (1999): "The Market Driven Organization, Understanding. Attracting and Keeping Valuable Customers", *The Free Press, New York*.

Deshpandé, R. y Farley, J. U. (1999): "Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing indian and japanese firms". *Journal of Marketing*, vol.7, nº 4.

Gatignon, H. y Xuereb, JM. (1997): "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34 (February).

Gray, B; Matear, S.; Bashoff, C. & Matheson, P. (1998): "Developing a better measure of market orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 9-10.

Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y William, C.B. (2000): "Análisis multivariante". 5ª Edición. Madrid: Prentice Hall.

Hitt, M.; Dacin, T.; Tyler, B; y Park, D. (1997): "Understanding the Differences in Korean and U.S. Executives Strategic Orientations", *Strategic Management Journal*, 18, (2).



Hult, T.; Ketchen, D. y Slater, N.: "Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approches". *Strategic Management Journal*. J.26.

Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59. April.

Janesick, V.J. (1994): "The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry, and meaning". En N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

Kelle, U. (1995), *Computer-Aided Qualitative Data Analysis. Theory, Methods and Practice*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Kirca, A.; Jayachandran, S. y Bearden, W. (2005): "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance". *Journal of Marketing*, vol. 69. April, 2005.

Lado Cousté, N.; Maydeu- Olivares, A. y Martinez Martinez, M.A. (1998): "El nivel de la Orientación al Mercado de las Empresas Aseguradoras en España y en el resto de Europa: Un Estudio Comparativo". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol.2, nº1, Marzo, pp.99-111.

Llonch, A. y Waliño, S. (1996): "Efectos de la Orientación al Mercado en los resultados de la Empresa", *ESIC-Market*, 91(Enero-Marzo).

Llonch, J.; López, M.P. y Rossano, E. (2004): "El efecto moderador de la estrategia genérica en la relación orientación al mercado y resultados. Nuevas evidencias entre empresas del sector químico". *XV Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Febrero, 2005.

Matsuno, K. y Mentzer, J. (2000): "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 64, (octubre).

Mazaira, A. (2002): "La incidencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales a través de un modelo basado en los Recursos y Capacidades de Marketing. Contrastación en el Sector de la Confección Textil en Galicia". *Tesis doctoral*. Universidad de Vigo.

Miles, M. y Weitzman, E. (1994): "Choosing computer programs for qualitative data analysis". En *Qualitative Data Analysis*. 2ª Ed. Beverly Hills.

Moorman, C. (1995): "Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes." *Journal of Marketing Research*, August, vol.32.

Morgan, R. y Strong, C. (1998): "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", *European Journal of Marketing*, 32, (11/12).

Narver J.; Slater S. F. y Tietje, B. (1998): "Creating a Market Orientation", *Journal of Focused Market*, Vol. 2.

- Noble, C.; Sihna, R. y Kumar, A. (2002): "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, vol.66, octubre.
- Olson, H. (1995): "Quantitative "versus" qualitative research: the wrong question". School of Library and Information Studies.
- Pelham, A.M. (1997): "Market Orientation and Performance: The Moderating Effects of Product and customer differentiation", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, nº 5.
- Reketye, G. y Gupta, A.K. (1995): "Half-Way Towards Market Economy: Market Orientation of the Hungarian Manufacturing Companies", *M&M*, vol. 1.
- Rodríguez, Gil, García, (1996): "Metodología de la Investigación Cualitativa". Ediciones Aljibe. Maracena.
- Rodríguez, P. (1998): "Grupos de discusión sobre metodología de investigación cualitativa asistida por computadora en Ciencias Sociales". 1º Congreso virtual de Antropología y Arqueología. (1999, Agosto, 19).
- Ruiz, J.I. (1996): "Metodología de la investigación cualitativa". Universidad de Deusto. Bilbao.
- Sánchez del Río, M.E. (2001): "Efectos de la orientación al mercado sobre la satisfacción de los clientes". *Tesis doctoral*. Universidad de Sevilla.
- Singh, S. y Ranchhod, A. (2001): "Market Orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry", *Industrial Marketing Management*, 33 (2004).
- Slater, S.F. y Narver, J.C., (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 58.
- Tuominen, M. y Möller, K. (1996): "Market Orientation: A State of the Art Review". 25 th EMAC Annual Conference, 'Marketing for an Expanding Europe', J. Beracs, A. Baner y J. Simon. (eds), Budapest, May. Proceedings, Vol. 2.
- Varela, J.A.; Calvo, A.; Magalhaes, E. y Carvahlo, J.M. (1996): "Perspectivas sobre el constructo orientación al mercado: análisis empírico de sus relaciones". En Luque, T. (ed). *La empresa en una Economía globalizada. Retos y Cambios Actas del X Congreso de AEDEM*, Granada.
- Wright, P.; Kroll, M; Pray, B; Lado, A., (1995): "Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance". *Journal of Business Research*, 33 (2).

## ILUSTRACIÓN DE LAS CITAS DE LAS MEMORIAS SOCIALES CODIFICADAS POR VARIABLES IDENTIFICADAS

### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- ...“la calidad de nuestros productos, la integridad de nuestras marcas y la dedicación de nuestras personas construyen y fortalecen relaciones de confianza”.
- “...la obsesión por entender y atender las demandas de los consumidores construyendo marcas relevantes que satisfagan sus necesidades en un sentido amplio del término”.
- “...estar más cerca de sus consumidores y de los problemas que les preocupan”.
- “La gama de productos muestra variación incluso dentro de España dependiendo de los gustos de los consumidores en determinadas regiones”.
- “Todas estas categorías de producto han sido pensadas para todo tipo de consumidores, en función de sus gustos y edades y siempre siguiendo el principio de que toda persona pueda disfrutar de los productos de Coca-Cola en cualquier momento y lugar”.

### ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA

- “Los precios están adaptados a las características de la demanda y la competencia en el mercado español”.
- “Esto ha defendido a la empresa de la imitación de los rivales potenciales, ha contribuido a mantener la diferenciación de los productos de la Compañía y ha facilitado la proyección de una imagen de marca moderna y líder en su mercado”.
- “Mediante una buena gestión, Coca-Cola España ha evitado las crisis que han afectado el negocio de otros competidores y de la propia Compañía Coca-Cola en otros países”.

### ORIENTACIÓN AL ENTORNO

- “Reforzar nuestro compromiso con la acción social y el medio ambiente”.
- “...reconociendo así la importancia que tiene para Coca-Cola el compromiso de ser una organización que impulsa la responsabilidad social corporativa”.
- “Aportamos nuestro tiempo, experiencia y recursos para contribuir al desarrollo socioeconómico del entorno en colaboración con los agentes locales”.
- “Coca-Cola España trabaja desde hace años en diversas iniciativas dirigidas a mejorar la calidad de vida en su entorno...”

- “Este camino pasa por entender que todas somos parte de la sociedad y que todas estamos integradas por personas que sienten la realidad que les rodea, que quieren lo mejor para su empresa... y también quieren lo mejor para el mundo en el que viven”.
- “El compromiso de proteger, conservar y mejorar el medio ambiente ha de extenderse a todos los ámbitos de toda nuestra organización”.

## **COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL**

- “En Coca-Cola España nos esforzamos para que las nuevas incorporaciones entiendan cómo su trabajo personal queda inmerso en una cadena de valor cuyo fin es la consecución de unos objetivos comunes y globales”.
- “La fórmula secreta” de nuestro éxito contiene entre sus principales ingredientes la innovación, la comunicación y el trabajo en equipo, competencias decisivas para responder al reto de atender las demandas de nuestros consumidores y poner nuestros productos a su alcance cuándo y dónde lo deseen”.
- “... transmitir y fomentar el espíritu de trabajo en equipo, clave para el desarrollo de la compañía”.

## **BENEFICIO**

- “la rentabilidad económica como factor clave para crecer y crear riqueza en su entorno”.
- “El nuevo concepto de empresa está relacionado con una comunidad de individuos que asumen, comparten y, a menudo, alcanzan los objetivos que se proponen a través de unas capacidades únicas adquiridas con el esfuerzo y la experiencia, lo cual se encuentra en la base de la optimización del beneficio y de la creación de valor”

## **CULTURA**

- “Ser coherentes con nuestros principios como compañía”
- “El desarrollo de buenas prácticas empresariales, nuestro modelo de relaciones laborales, la colaboración en numerosas actividades culturales y deportivas, la cooperación con ONG’s e Instituciones, forman parte fundamental de nuestra cultura empresarial, y constituyen un patrimonio esencial de nuestra reputación corporativa”.

## **LARGO PLAZO**

- “Nuestra obligación última es hacia los dueños de la empresa, pero sabemos que únicamente trabajando de forma que estemos en contacto directo con todos los interlocutores sociales, podremos cumplir esta misión a largo plazo”.
- “Coca-Cola en España enfoca su negocio con visión a largo plazo y, por tanto con un firme compromiso con la sociedad española”.

- “Coca-Cola España trabaja con un enfoque a largo plazo y en colaboración con otras entidades para mejorar el día a día de sus productos y su gestión y así estar más cerca de sus empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general, y de los problemas que les preocupan”.

## **MISIÓN**

- “Nuestra misión “La misión de Coca-Cola es crear valor económico y humano para todo aquel que esté en contacto con nuestra empresa””.