

LA INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN DEL ENTORNO SOBRE LOS ESTILOS DE PLANIFICACIÓN Y LA AMPLITUD DEL PLAN DE MARKETING. UNA APLICACIÓN A LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE NO ALIMENTACIÓN

Teresa Vallet Bellmunt¹ y Alejandro Molla Descals

UNIVERSITAT JAUME I
UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

RESUMEN:

El principal objetivo de este trabajo es conocer la influencia de la percepción del entorno sobre los estilos de planificación corporativa y sobre la amplitud posterior del plan de marketing minorista. Para conseguir este objetivo, en primer lugar se lleva a cabo la revisión bibliográfica respecto a los tres conceptos y las relaciones existentes entre ellos. A continuación se describe la forma de medida de las variables y el diseño de la investigación, aplicado al subsector minorista español de no alimentación, mediante encuesta postal, a una muestra definitiva de 93 minoristas. Los resultados obtenidos nos permiten afirmar la relación existente entre el estilo de planificación corporativo y la amplitud del plan de marketing y la no influencia del entorno sobre el estilo de planificación escogido, aunque sí de algunos de sus elementos sobre la amplitud del plan de marketing.

Palabras clave: distribución minorista, subsector de no-alimentación, estilos de planificación, plan de marketing, entorno.

ABSTRACT:

The aim of this paper is to determine the influence of retailer environment perception on corporate planning styles and the extent of the retailer marketing plan. First, we carry out a theoretical review of the three concepts and the existent relationships among them. This is followed by a description of the way the variables are measured and the design of the research, applied to the Spanish non-food retailer subsector, by means of a postal survey, to a final sample of 93 retailers. The results allow us to affirm: 1) the existent relationship between corporate planning style and the extent of the marketing plan; 2) that the environment does not influence the chosen style of planning; 3) that some of the environmental factors influence the extent of the marketing plan.

Keywords: retailing, non food subsector, corporate planning styles, marketing planning, environment.

¹ Dirección de contacto: Teresa Vallet Bellmunt, Universitat Jaume I, Campus Riu Sec s/n, 12071 Castellón. vallet@emp.uji.es. Los autores agradecen las consideraciones y sugerencias realizadas por los revisores anónimos, las cuales han contribuido a una mejora sustancial del trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica de las empresas ha sido uno de los campos más desarrollados en las dos últimas décadas, tanto en el plano académico como en el empresarial (Múgica, 1994). La disciplina de marketing ha prestado considerable atención a establecer la necesidad de la orientación estratégica en las empresas y, particularmente, en destacar los beneficios inherentes al proceso de planificación, tales como el mejor conocimiento del entorno, del mercado y de la competencia, y por tanto, la detección de oportunidades de negocio (Day, 1984), junto con un control más efectivo sobre el marketing-mix (Conant y White, 1999). En el sector minorista, las características de la competencia, con rápidos cambios del entorno, el pequeño tamaño de la mayoría de las empresas, la gran diversidad de organizaciones existentes, o los bajos costes de cambio de muchas de las dimensiones competitivas (que desembocan en la imitación y en la homogeneidad inter-firmas) provoca que este pensamiento estratégico, se traslade al sector con una serie de peculiaridades, que hacen que el minorista prefiera actuar día a día en lugar de participar en el proceso de planificación de marketing (Gable y Topol, 1987; Logan, 1995).

En España, la literatura sobre la orientación estratégica de las empresas minoristas ha sido bastante escasa. Casi toda la existente se centra en la vertiente conceptual, ilustrándose con ejemplos del subsector alimentación, con las técnicas de los grupos estratégicos y con la utilización de datos secundarios. Existen pocos ejemplos aplicados fuera del sector de alimentación y que utilicen las percepciones de los directivos². Es por ello, que se ha identificado una línea de investigación inexplorada, sobre todo en su aplicación a los sectores minoristas de no-alimentación.

Tras el análisis del sector minorista español, la distribución de no-alimentación se presenta como el subsector de mayor peso dentro de la distribución minorista española, con el 61% de los establecimientos, el 65% de la superficie de ventas, el 54% de facturación y el 61% de empleo (Dirección General de Comercio Interior, 1999) y, sin embargo, es el que ha sido estudiado en menor medida. Las causas son, sin duda, la heterogeneidad existente (subsectores de distinta estructura y composición, con múltiples formatos comerciales) y la elevada fragmentación.

2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

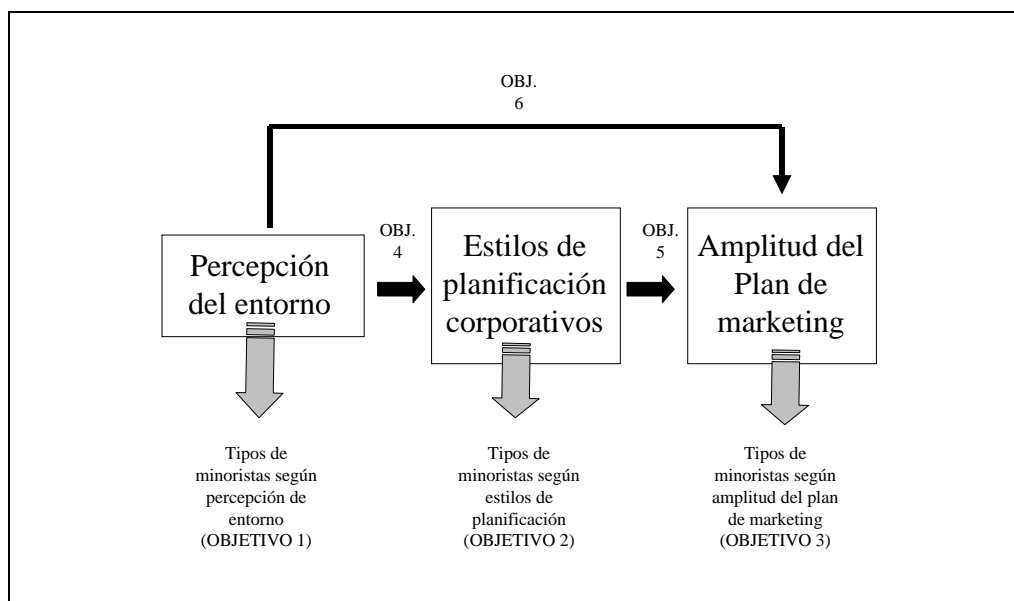
En este trabajo se desea profundizar en la planificación de marketing, aplicada al subsector minorista español de no alimentación, viendo la relación existente entre los componentes del entorno, los estilos de planificación corporativa y los componentes del plan de marketing. Este objetivo puede descomponerse en seis subobjetivos más específicos (véase figura 1): 1) ¿Cuál es la percepción del entorno de los minoristas españoles del subsector de no-alimentación? Se desea saber la percepción general del entorno y si existen diversos grupos de minoristas en función de ésta; 2) ¿Cuáles son los estilos de planificación existentes en el sector minorista? Se quiere explorar qué perspectiva teórica predomina en el sector minorista; 3) ¿Cuáles son los elementos incluidos en el plan de marketing minorista? Se desea identificar los componentes y si existen distintos grupos de minoristas según la amplitud del plan de marketing; 4) ¿Existe relación entre el entorno y los estilos de planificación?; 5) ¿Cuál es la relación existente entre los estilos de planificación y la amplitud del plan de marketing minorista?; y 6) ¿Influye el entorno sobre la amplitud del plan de marketing minorista?

Para conseguir estos objetivos se lleva a cabo, en primer lugar, la revisión bibliográfica, tanto al nivel general y como al nivel minorista. En segundo lugar, se describe la forma de medida de las variables y el diseño de la investigación. Para terminar, se exponen los resultados y las conclusiones.

² Destacan en el subsector textil las Tesis Doctorales de Rodríguez (1993) y García (1999).

FIGURA 1

Ámbito de investigación: aplicación al subsector minorista de no alimentación



3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

3.1. El entorno

El estudio del entorno, en el sector minorista, se ha abordado en la literatura académica como componente del análisis de situación que realiza el directivo en el proceso de planificación estratégica (McGoldrick, 1990; Gosh, 1990; Dunne *et al.*, 1991; Levy y Weitz, 1992; Cox y Brittain, 1994; Mason *et al.*, 1994), destacando como sus elementos el macroentorno (económico, sociodemográfico, legal y tecnológico) y el microentorno (estructura del mercado, consumidor, suministradores y competidores). Los estudios genéricos sobre el entorno en otros sectores (Hooley *et al.*, 1988; Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994) determinan fundamentalmente tres variables del entorno que tienen influencia sobre las estrategias de marketing: la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva y la turbulencia tecnológica, olvidando a los suministradores y a parte del macroentorno (legal, económico o sociodemográfico), que en el sector minorista si tienen importancia (Kristenson, 1983; Muñoz, 1987; Tordjam, 1991; De la Ballina, 1993).

Respecto a diferentes percepciones sobre el entorno, Hooley *et al.* (1988) buscaron tipologías de entorno, distinguiendo cinco entornos distintos combinando 4 factores (véase cuadro 1): madurez del mercado, barreras de entrada y salida, diversidad de necesidades y cambio tecnológico y de consumidores.

CUADRO 1
Taxonomía de percepción de entorno (Hooley *et al.*, 1988)

FACTORES DISCRIMINANTES DEL ENTORNO				
	<i>Madurez del mercado</i>	<i>Barreras de entrada y salida</i>	<i>Diversidad de necesidades</i>	<i>Cambio tecnológico y de consumidores</i>
TIPO 1	Estable y en crecimiento	Libre salida y entrada	Diversas	Rápido
TIPO 2	Declinando o en madurez	Costosa salida y entrada	Homogéneas	Medio
TIPO 3	Madurez	Salida y entrada muy libre	Homogéneas	El más lento
TIPO 4	Madurez	Costosa y sustancial barrera de entrada y salida	Diversa	Lento
TIPO 5	Estable y en crecimiento	Costosa barrera de entrada y salida	Segmentada o Homogénea	Rápido

Fuente: Hooley *et al.* (1988:140)

3.2. Los estilos de planificación

Se han propuesto múltiples tipologías (niveles de clasificación derivados teóricamente) y taxonomías (clasificaciones que provienen de los datos) para determinar el nivel de planificación en general en las empresas y el nivel de amplitud de la planificación de marketing en particular (véase cuadro 2). Emergen con fuerza tres modelos dominantes que provienen de diversas perspectivas sobre la toma de decisiones estratégicas: el estilo interpretativo, el estilo incremental y el estilo formal.

CUADRO 2
Tipologías (estudios teóricos) y Taxonomías (estudios empíricos) sobre estilos de planificación corporativa y amplitud del plan de marketing

	TIPOLOGÍAS					TAXONOMÍAS		
	CORPORATIVA		DE MARKETING			CORPORATIVA	DE MARKETING	
En este trabajo	Mintzberg (1973)	Chaffee (1985)	Tyebjee, Bruno y McIntyre (1983)	Pitt y Johnson (1987) (Sector minorista)	Pulendran y Speed, (1996)	Shrivastava y Grant (1985)	McKee <i>et al.</i> (1990),	Hooley <i>et al.</i> (1996)
Interpretativo	Empresarial	Interpretativo	Marketing empresarial Marketing oportunista	Perspectiva simbólica Perspectiva política	Interpretativo	Autocracia directiva Dirección Política	Planificación limitada	Planificadores operacionales
Incremental	Adaptativo	Adaptativo	Incrementalismo	Perspectiva incremental	Incremental	Planificación adaptativa	Planificación semilimitada, orientada a los clientes	Analizadores
Formal	Planificador	Lineal	Marketing diversificado	Perspectiva de planificación analítica	Sinóptica	Burocracia sistémica	Amplia planificación	Planificadores entusiastas

Elaboración propia

El estilo interpretativo consiste en el proceso de pensamiento intuitivo. La estrategia es un proceso de interpretación de los directivos, y por tanto, es el producto de un entendimiento individual o colectivo sobre el mundo de la organización. En este contexto, la estrategia es inherente con la ideología y cultura de la organización. Dentro de este enfoque se pueden distinguir otros subenfoques, como el “político” (Pettigrew, 1977; Pfeffer, 1981) y el “cognitivo” (Pettigrew, 1979; Hofstede, 1980; Peters y Waterman, 1982; Schein, 1985).

El estilo incremental conceptualiza la estrategia como una forma de evolución. La estrategia es un proceso adaptativo en el cual los cambios ocurren en conjunción con la dirección del negocio día a día (Pitt y Johnson, 1987; Frederickson, 1983; Pulendran y Speed, 1996; Mintzberg, 1973 y Chaffee, 1985). Dadas las limitaciones intelectuales de los decisores, éstos no pueden generar y conseguir toda la información necesaria. Como resultado de ello, el análisis que se hace de las estrategias se limita a alternativas que difieren sólo incrementalmente de las ya adoptadas. En este proceso de aprendizaje, los fines raramente son recogidos en un documento escrito, y cuando se enuncian, lo hacen de forma amplia y no cuantificada (Quinn, 1980). Por otro lado, los medios para conseguir los fines, emergen de la interacción con el entorno (Mintzberg, 1990 a).

El estilo formal se basa en los principios de la toma de decisiones racional. Este modelo conceptualiza la estrategia como un proceso de planificación secuencial con elementos de búsqueda, elección y evaluación (análisis y decisión) de las soluciones óptimas para un problema definido, seguido de implementación (acción) de las decisiones tomadas sobre el problema. La empresa actúa como un todo que adopta las decisiones siguiendo su esquema de preferencias y buscando optimizar unos objetivos perfectamente definidos (Frederickson, 1983; Pulendran y Speed, 1996; Saaty y Kearns, 1985; Chaffee, 1985; Mintzberg, 1973; Peters y Waterman, 1982) En este modelo, los fines se especifican primero, seguidos por los medios,

que emergen de un proceso de formación de la estrategia totalmente definido y recogido por escrito (Mintzberg, 1990b).

Cada uno de los tres estilos de planificación descritos (interpretativo, incremental y formal) tiene una configuración particular del proceso, propósito y actores que intervienen (Pulendran y Speed, 1996). Sin embargo, son tipos ideales que representan casos extremos, y, aunque en la realidad una organización puede tender a parecerse más a un tipo u otro, es improbable que una organización utilice exclusiva y completamente un único modelo de los anteriores. Lo normal es que, en la práctica, el modelo de toma de decisiones estratégicas sea un híbrido de estos modelos (Speed, 1993).

Pero ¿este desarrollo teórico representa lo que hacen los directivos minoristas?. Tradicionalmente, la gestión minorista ha sido reactiva en naturaleza. Pero, a medida que las empresas iban creciendo en tamaño y perdiendo algo de su flexibilidad, junto con la existencia de barreras de entrada relativamente bajas, aumentaba la competencia y la innovación. Esto hizo que se apreciaran los beneficios de la anticipación al cambio y el desarrollo de una respuesta adecuada al mismo (Burt, 1989:86). En el sector minorista se han llevado a cabo varios estudios sobre las aproximaciones del minorista al cambio estratégico. Respecto al estilo interpretativo, cada vez se le da mayor importancia al factor humano, y a la influencia de la ideología directiva sobre la cultura de la organización minorista (Green, 1987), apareciendo en el sector minorista estudios sobre el enfoque político (Mintzberg y Waters, 1982; Pitt y Johnson, 1987). Respecto a la segunda aproximación, el estilo incremental, los directivos minoristas reconocen que la complejidad e incerteza del entorno pueden ser comprendidas y dirigidas por una continua experimentación y ajuste. Conant y White (1999:527) piensan que los minoristas pueden encontrar los beneficios relacionados con la planificación, como el conocimiento del mercado y la monitorización del entorno, sin necesidad de tener que preparar un plan formalizado y escrito. El argumento es que las condiciones operativas de los minoristas, con horizontes relativamente a corto plazo y con un énfasis sobre todo operacional, son fértiles para el enfoque incremental (Johnson, 1987; Gilligan y Sutton, 1987). Pitt y Johnson (1987:207) sugieren que ésta sería la aproximación ideal para el sector minorista, ya que existe la posibilidad de experimentación a pequeña escala con una amplia variedad de oportunidades para realizar pruebas, y con unos recursos fijos en menor medida que en la industria. Sin embargo, en su trabajo no encuentran esta perspectiva. Piensan que esto se debe a que los altos directivos tienen claro el concepto de misión que les permite responder a cambios externos (del tipo incremental definido por Mintzberg y Waters, 1982), pero éste no pasa a niveles inferiores. Por último, y respecto al estilo de planificación formal, algunos autores (Gilligan y Sutton, 1987; Johnson, 1987:175) comentan que la distribución minorista se caracteriza por la ausencia o baja escala de planificación formal, aunque hay signos de una mayor adopción de sistemas de planificación.

3.3. Los componentes del plan de marketing.

En la literatura se ha descrito de diversas formas el proceso que siguen las empresas cuando desarrollan el plan de marketing (Pearce, 1981; Armstrong, 1982; Ackelsberg y Arlow, 1985; Greenley, 1986; Pearce *et al.*, 1987a y 1987b; Kerin *et al.*, 1990; Pride y Ferrell, 1997; Conant y White, 1999; Simkin, 2000). Además, existen múltiples estudios empíricos sobre el nivel de planificación y el contenido del plan de marketing en las organizaciones en diferentes sectores y países (Greenley, 1982; Shipley, 1985; Piercy y Alexander, 1988; Griffin, 1989; Piercy y Morgan, 1990; Hogarth-Scott y Parkinson, 1993; Dibb *et al.*, 2001).

En el sector minorista, son muchos los autores que han especificado los componentes de la planificación minorista, realizando una simple transcripción de las etapas generales de planificación de marketing, que detallan con ejemplos del sector minorista. En el cuadro 3 se observa una revisión sobre estas etapas, agrupándose la información en cuatro columnas, que definen, en esencia, los cuatro apartados genéricos de la planificación minorista. La primera columna, que se ha denominado planificación de la organización minorista, incluye las fases de formulación de la misión y objetivos de la organización y el análisis de la situación para toda la organización. Aquí aparecen los vínculos entre la planificación de la organización y la planificación de marketing, así como el desarrollo del *gap estratégico*. La segunda columna desarrolla las decisiones estratégicas que debe tomar el minorista para cumplir los objetivos propuestos. Aquí se incluye la elección entre diversas alternativas estratégicas y las decisiones básicas de segmentación y posicionamiento.

CUADRO 3
Revisión bibliográfica sobre etapas de la planificación minorista

Autores / Etapas	Planificación de la Organización minorista	Decisiones estratégicas	Implementación y Marketing-mix	Evaluación y control
REDIMBAUGH (1976)	Análisis de la situación, Objetivos	DECISIONES: Selección de mercados	RETAILING-MIX: Mercancía, Precio, Promoción, Presentación, Localización, Personal, Reputación, Imagen	Control presupuestario y de mercancías
DAVIDSON ET AL. (1988)	Misión y OBJETIVOS: De mercado (cuota, clientes y competencia) y Financieros (liquidez y beneficios)	DECISIONES: Selección de mercados, Segmentación, Posicionamiento, TIPOLOGÍAS	RETAILING-MIX: Facilidades físicas, Mercancía, Precio, Comunicación, Servicios, Organización y personal	Control
BOLEN (1988)	-	DECISIONES: Selección de mercado, De crecimiento, De diversificación, Posicionamiento, Segmentación, Localización	RETAILING-MIX: Facilidades físicas (diseño del establecimiento), Mercancía, Personal, Comunicación, Servicios	-
GOSH (1990)	Misión, Análisis de la situación, Objetivos, GAP: crecimiento, las UEN	DECISIONES: Selección de mercados, Segmentación, Posicionamiento, TIPOLOGÍAS, PLAN DE MARKETING	RETAILING-MIX: Mercancía, Precio, Localización, Comunicación, Presentación, Personal	Evaluación y control
BURSTINER (1990)	Misión, Análisis de la situación, GAP	DECISIONES: Selección de mercados, Posicionamiento, Obtención de recursos, TIPOLOGÍAS	RETAILING-MIX: Mercancía, Precio, Facilidades físicas, Comunicación, Personal	-
MCGOLDRICK (1990)	Misión, Análisis de la situación, GAP: Surtido-Mercado servido, Ventaja competitiva, Cadena valor	DECISIONES: Selección de mercados, Segmentación, Posicionamiento, TIPOLOGÍAS	RETAILING-MIX: Localización y horarios, Mercancía: selección y compra, Precio, Marcas, Comunicación, Presentación, Servicio	Control de imagen y financiero
DUNNE ET AL. (1991)	Misión, Análisis de la situación, OBJETIVOS: Financieros, De mercado, De sociedad, Personales	DECISIONES: Estrategia financiera, de Mercado, de la organización, de localización	RETAILING-MIX: Mercancías, Facilidades físicas (diseño del establecimiento), Precio, Personal, Comunicación, Servicios	Control
LEVY Y WEITZ (1992)	Misión, Análisis de la situación, Identificar oportunidades, Evaluar alternativas, Objetivos, Localización de recursos	DECISIONES: Estrategia financiera, Estrategia de Mercado, Estrategia de la organización, Estrategia de localización	RETAILING-MIX: Mercancías (Producto, surtido, precio, compras, comunicación), Establecimiento (Personal, servicio, diseño y atmósfera y venta personal).	Sistema de información
BERMAN Y EVANS (1992)	Misión, Análisis de la situación, OBJETIVOS: Venta, Beneficio, Satisfacción, Imagen	DECISIONES: Segmentación	RETAILING-MIX: Localización, Organización (RRHH, operaciones), Surtido, Precio, Comunicación	Control y evaluación (Check Audit) Feed back
LEWISON (1994)	Misión, Análisis de la situación, OBJETIVOS:., mercado, Financieros, sociedad, GAP: las UEN	TIPOLOGÍAS	RETAILING-MIX: Mercancías, Logística, Precio, Personal, Comunicación	Sistema de información
COX Y BRITAIN (1994)	Misión, Análisis de la situación, OBJETIVOS: De la organización, De marketing, Financieros, Organizativos	DECISIONES: Selección de mercados, Segmentación, TIPOLOGÍAS	RETAILING-MIX: Localización, Mercancías (Surtido, compras, stocks), Precio, Personal, Comunicación	Control
MASON ET AL. (1994)	Misión, Análisis de la situación, OBJETIVOS: Beneficios, Ventas, Cuota, Expansión	DECISIONES: Selección de mercados, Segmentación, Posicionamiento, Entrada en el mercado, TIPOLOGÍAS	RETAILING-MIX: Producto, Precio, Presentación, Promoción, Venta personal Servicio al consumidor	Evaluación (Check-list)
REBOLLO (1994)	Análisis de la situación	DECISIONES: Segmentación, Posicionamiento, Ventaja competitiva	RETAILING-MIX: Surtido, Precio, Localización y horarios, Presentación, Comunicación, Trato al cliente	Evaluación y control

La tercera columna es el desarrollo de tácticas para la puesta en marcha del plan de marketing y de las decisiones básicas. Son por tanto los elementos del marketing mix (o *retailing mix*) y cómo deben utilizarse

para alcanzar la estrategia elegida. Por último, la cuarta columna incluye los elementos de evaluación y control de la estrategia de marketing y de su implementación.

3.4. Relaciones entre las variables.

La primera cuestión que se plantea es si las condiciones del entorno influyen sobre los estilos de planificación que utilizan las empresas. El tratamiento general empleado en la literatura consiste en demostrar si la incerteza o turbulencia del entorno, medida como el grado de dinamismo o cambio, favorece o no el estilo formal de planificación. Aquí aparecen dos escuelas con resultados contrapuestos: la escuela de la planificación formal y la escuela del aprendizaje.

La escuela de planificación formal enuncia una relación positiva entre entornos turbulentos y planificación formal, de forma que a mayor turbulencia y dinamismo del entorno, será necesaria una mayor formalidad en la planificación (Ansoff, 1991 y 1994; Lindsay y Rue, 1980, Staw, 1980). En estas condiciones, los decisores intentan recuperar el control haciendo su entorno más predecible. Muchos autores han estudiado el entorno como variable que interviene en la relación positiva entre la planificación formal y mejores resultados (Eisenhardt, 1989; Goll y Rasheed, 1997; Hart y Banbury, 1994; Miller y Cardinal, 1994; Miller y Friesen, 1983; Priem *et al.*, 1995), de forma que la utilización de la planificación formal en entornos turbulentos, mejora los resultados. En el sector minorista, Covin y Slevin (1989) encontraron que los minoristas con mejores resultados reaccionaban a un incremento de la hostilidad del entorno, creando estructuras más formales que les ayudan a comprender y adaptarse mejor a dicho entorno.

En el otro extremo, están los autores pertenecientes a la escuela del aprendizaje, liderados por Mintzberg (1994a y 1994b), que abogan por el estilo incremental, sobre todo en entornos turbulentos e inestables. Así, la relación entre entornos turbulentos y planificación formal es negativa, de forma que a mayor turbulencia y dinamismo del entorno, menor formalidad en la planificación y estructuras más flexibles. La formalidad en la planificación suprime la creatividad y espontaneidad, tan esencial en la respuesta a entornos cambiantes (Bresser y Bishop, 1983). En el sector minorista, Phillips y Calantone (1994) demuestran que los minoristas que perciben menos hostilidad en su entorno, están más orientados a la planificación, por lo que la planificación formal no es utilizada para reducir la incerteza del entorno. Por último, están los autores que estudian al entorno como variable que interviene en la relación positiva entre la planificación formal y los resultados (Fredrickson, 1984; Fredrickson y Mitchell, 1984; Fredrickson y Iaquinto, 1989). Para ellos, la planificación formal produce mejores resultados en entornos estables, y recomiendan el estilo incremental para entornos turbulentos.

Por último, tendríamos otros autores que se posicionan lejos de las dos escuelas dominantes, llegando a la conclusión de que la turbulencia del entorno no tiene impacto sobre el estilo de planificación. La razón que esgrimen es que existen otros factores determinantes del estilo de planificación escogido, distintos de los factores externos: la cultura de la organización (Leppard y McDonald, 1991; Piercy y Morgan, 1990), el clima organizativo de colaboración con los directivos (Chae y Hill, 2000), el modelo de toma de decisiones de la organización (McDonald, 1996), la actitud de los directivos hacia la planificación formal (John y Martin, 1984; McDonald, 1982; Forman, 1988; Jessup y Kukalis, 1990) y las características de la organización, como el tamaño o estructura jerárquica (McDonald, 1982; Piercy y Morgan, 1994; Carson, 1990; Mckee *et al.*, 1990). También estarían en este grupo aquellos autores que piensan que el entorno no modera la relación entre planificación y resultados (Ramanujan *et al.*, 1986; Rhyne, 1986).

Dada la naturaleza del sector minorista, en el que parece favorecerse el estilo incremental para tener mayor flexibilidad de respuesta a los cambios del entorno, y de acuerdo con la escuela del aprendizaje, se propone la siguiente hipótesis a contrastar:

H1: En el sector minorista, existe una relación negativa entre el dinamismo o turbulencia del entorno y el estilo de planificación, de forma que a mayor dinamismo del entorno se favorece el estilo incremental y a menor dinamismo del entorno, se favorece el estilo de planificación formal.

En segundo lugar se quiere estudiar la relación entre el entorno y el plan de marketing. En este campo existe menos literatura. La mayoría de los trabajos empíricos tienen como objetivo demostrar la relación positiva entre la mayor amplitud del plan de marketing y los siguientes componentes del entorno (micro y macroentorno): dinamismo competitivo (Yip, 1985; Grinyer *et al.*, 1986; McKee *et al.*, 1990; Lorange, 1980; Chae y Hill, 2000), cambios en la demanda del mercado (Lorange, 1980); cambios en el número de proveedores (Chae y Hill, 1997); turbulencia del entorno tecnológico (Lorange, 1980; Grinyer *et al.*, 1986; Thune y House, 1970; Jain, 1984; Daft *et al.*, 1988); dinamismo del entorno político-legal (Jain, 1984; Daft *et al.*, 1988; Chae y Hill, 2000); turbulencia del entorno económico (Jain, 1984; Daft *et al.*, 1988) o del sociodemográfico (Jain, 1984; Daft *et al.*, 1988). Todos estos trabajos están en la línea de la escuela formal, con una mayor amplitud del plan de marketing ante una mayor turbulencia del entorno.

Por otro lado, existen varios trabajos, que mediante el análisis de casos o mediante desarrollos teóricos, muestran el impacto de alguno de los elementos del macroentorno sobre las empresas y su planificación de marketing, como el entorno político-legal (Dibb, 1996; Thorne Le Clair, 2000; Czinkota, 1999; Nwankwo, 2000), el entorno económico (Dibb, 1996; Nwankwo, 2000) y el entorno sociodemográfico (Dibb, 1996). La contribución de estos autores es que, aunque el balance de importancia de los factores económicos, políticos y sociodemográficos difiere para cada empresa, la flexibilidad que se requiere para responder a estos factores es común a todas ellas (Dibb, 1996:28). Este razonamiento está en concordancia con la escuela del aprendizaje, por lo que, a mayor dinamismo del macroentorno, menor amplitud del plan de marketing.

Como conclusión, la mayoría de los trabajos empíricos abogan por la escuela formal, pero, dado que en el sector minorista prevalece la necesidad de flexibilidad para responder a los cambios del entorno, y, siguiendo la misma línea que en la hipótesis anterior (es decir, las propuestas de la escuela del aprendizaje), se proponen las siguientes hipótesis para el sector minorista.

H2: Existe una relación negativa entre la intensidad competitiva y la amplitud del plan de marketing.

H3: Existe una relación negativa entre la hostilidad del mercado y la amplitud del plan de marketing

H4: Existe una relación negativa entre la influencia de los proveedores y la amplitud del plan de marketing.

H5: Existe una relación negativa entre la hostilidad del macroentorno tecnológico y la amplitud del plan de marketing

H6: Existe una relación negativa entre la hostilidad del macroentorno económico y la amplitud del plan de marketing.

H7: Existe una relación negativa entre la hostilidad del macroentorno político-legal y la amplitud del plan de marketing.

H8: Existe una relación negativa entre la hostilidad del macroentorno sociodemográfico y la amplitud del plan de marketing.

En tercer lugar, McKee *et al.* (1990) demuestran la relación existente entre los estilos de planificación corporativos y la amplitud del plan de marketing (véase cuadro 2). El nexo de unión se encuentra en la necesidad de compartir recursos y medios. Es lógico que aquellas organizaciones que dedican más tiempo y recursos para realizar una planificación corporativa completa y formal, utilicen los mismos medios y recursos para llevar a cabo un plan de marketing más amplio y completo. Por tanto, la última hipótesis a contrastar será:

H9: El estilo de planificación formal, coincide con una mayor amplitud del plan de marketing, mientras que el estilo incremental, coincide con una menor amplitud del plan de marketing.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Ámbito de la investigación

Tras analizar la estructura del sector de la distribución minorista en España, se decidió escoger una muestra entre los principales minoristas³, y específicamente, aquellos sin predominio de alimentación. Para llegar hasta ellos, se construyó un directorio a partir de 3 bases de datos⁴, que, tras una primera depuración quedó compuesto por 708 empresas minoristas (de las que se tenían datos para 15 variables secundarias), de los subsectores de equipamiento personal, droguería y perfumería, equipamiento del hogar, automoción, otros y mixto (grandes almacenes). En el cuadro 4 aparece la ficha técnica.

CUADRO 4
Ficha técnica de la investigación

UNIVERSO	Minoristas españoles sin predominio de alimentación, con facturación anual en 1996 superior a 200 millones (750 empresas con actividad minorista) y con más de 3 establecimientos
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Nacional
MARCO MUESTRAL	Directorio a partir de tres bases de datos. 27 direcciones erróneas, 15 bajas: 708 empresas minoristas
ELEMENTO MUESTRAL	Director de marketing/Director comercial
TAMAÑO MUESTRAL	96 empresas minoristas, Índice de respuesta: 13,6 %
ERROR MUESTRAL	± 9,3%
NIVEL DE CONFIANZA	95,5%, Z=1,96; p=q=0,5
DISEÑO MUESTRAL	Encuesta postal: envío en tres etapas Mayo-agosto 1998
INFORMACIÓN RECOGIDA	Elementos del entorno, Estilos de planificación, Componentes del plan de marketing Datos de clasificación

Tras una entrevista en profundidad a varios directivos de empresas de distribución, la investigación cuantitativa se llevó a cabo mediante un envío postal de tres etapas entre las que se intercaló una carta recordatorio. Antes de ejecutar el envío, se realizaron dos pretest (a académicos y a minoristas) sin detectarse problemas importantes con las medidas de las variables o el formato de respuesta. La muestra definitiva fue de 96 empresas, con un índice de respuesta de 13,6%, bastante común en el sector minorista (por ejemplo, los trabajos de Conant y White (1999), Ganesan y Weitz (1996) o Robinson *et al.* (1986) con índices de respuesta, respectivamente, del 13,5%, 13,8% o 10,1%).

Antes de acometer el análisis definitivo de datos se preparó la información recogida para eliminar el problema del “sesgo del no respondente”. Se utilizaron distintos métodos para averiguar si existían diferencias significativas entre los que respondieron al envío postal y los que no, y por tanto, si la muestra definitiva era representativa del marco muestral total. Un primer camino fue comprobar si existían diferencias significativas entre dos muestras (respondentes y no respondentes) respecto a las variables secundarias disponibles (Lado, 1997; Conant *et al.*, 1990). La probabilidad obtenida fue superior al nivel de significatividad (0,05) en todas las variables excepto en los subsectores de automoción y otros, por lo que los datos se analizarán como un único subsector: no-alimentación. Un segundo camino, consistió en detectar si existían diferencias significativas entre los que contestaron primero y los que respondieron después. Sobre la sugerencia de Armstrong y Overton (1977) de que las características de los respondentes al segundo envío son similares a las de los no respondentes, se puede evaluar el sesgo mediante la comparación de las distintas variables utilizando el estadístico T^2 de Hotelling en MANOVA (Chae y Hill, 1997:13) para ver si existen diferencias significativas entre los dos grupos. Separando los respondentes del primer y segundo envío (65 cuestionarios) de los del tercer envío (31 cuestionarios), se aplicó MANOVA⁵ a las tres escalas principales

³ Se consideraron todas aquellas empresas con actividad minorista sin predominio de alimentación, con una facturación superior a los 200 millones de ptas. (1.200.000 euros) y con tres o más establecimientos de venta al por menor.

⁴ Las bases de datos utilizadas fueron Alimarket (1997), Fomento de la Producción (1997) y Club de Marketing de Navarra (1997).

⁵ Se obtuvieron los siguientes resultados respecto a la traza de Hotelling: entorno (T^2 Hotelling= 0,372, p= 0,075), estilos de planificación (T^2 Hotelling=0,060, p= 0,158) y plan de marketing (T^2 Hotelling= 0,282, p=0,196).

del estudio, sin detectarse diferencias significativas entre los primeros respondientes y los tardíos al nivel del 0,05, y, por tanto, no hay sesgo del respondiente.

Por último, y para terminar de preparar la información, se realizó un examen general de los datos, con un estudio de los datos ausentes y atípicos, que dio lugar a la eliminación de tres casos.

4.2. Medida de las variables

El entorno minorista se mide a través de 18 ítems (véase cuadro 5), en base a las medidas utilizadas por Hooley *et al.* (1988) y Jaworski y Kohli (1993) y Varela *et al.* (1996). De la literatura previa se pueden deducir cuatro factores del entorno. En primer lugar, los factores del mercado: composición cambiante de los clientes (E2) y de sus necesidades (E1), crecimiento del mercado (E3 y E4), y diversidad de las necesidades o deseos de los consumidores (E5). En segundo lugar, los factores de la competencia, medidos a través de las variables: el poder de compra (capacidad de negociar precios menores con los proveedores (E6 y E7)), el grado de concentración (E8), intensidad competitiva (grado de competencia (E9) y dinamismo competitivo (E10 y E11)), barreras de entrada (E12) y barreras de salida (E13). En tercer lugar, los factores del entorno tecnológico: turbulencia tecnológica (E14 y E15). Por último, se han añadido los factores del entorno económico, legal y sociodemográfico que, según los textos minoristas, tienen una gran influencia en las actividades realizadas en este sector. Para valorar estos elementos del entorno, se pidió a los minoristas que puntuaran en una escala Likert de 7 puntos el grado de influencia de cada elemento del entorno sobre su principal mercado.

A efectos de poder contrastar las hipótesis, se construyó un índice que mide la turbulencia del entorno (ITE), según la metodología utilizada por Brews y Hunt (1999:894) y por Phillips y Calantone (1994:16). El ITE es el resultado de sumar las puntuaciones de los minoristas en los ítems de dinamismo del entorno: turbulencia del mercado (E1: necesidades cambiantes, (-)E3: ventas en crecimiento y E5: necesidades heterogéneas), intensidad competitiva ((-)E8: ventas concentradas, E9: competencia intensa y E10: competencia en cambio), turbulencia tecnológica (E14: tecnología cambiante y (-)E15: oportunidades tecnológicas) y hostilidad del macroentorno (los ítems E16, E17 y E18 invertidos). A mayor puntuación del ITE, mayor turbulencia y dinamismo del entorno (valor máximo de 77 y el valor mínimo de 11). El ITE global se ha dividido en dos: ITE microentorno y ITE macroentorno, para detectar si hay diferencias de percepción entre el entorno más cercano (mercado y competencia) del más lejano (entorno tecnológico, económico, político-legal y sociodemográfico).

Para identificar los distintos estilos de planificación se utilizó el método del párrafo (véase cuadro 6), mediante tres ítems, propuestos por Pulendran y Speed (1996), para definir los estilos de planificación identificados en la teoría: el formal (EP1), el incremental (EP2) y el interpretativo (EP3). Se pidió a los minoristas que eligiesen, de entre los tres, el estilo que más se acercaba al utilizado en su organización, dando la opción de escoger una cuarta alternativa (ninguno de los anteriores) en el caso en que no hubiese un estilo que predominase. Además, los minoristas debían valorar de 1 a 7 el grado de acuerdo con las tres sentencias propuestas, respecto a los estilos de planificación utilizados en su organización.

Respecto a los componentes del plan de marketing, en la literatura se han utilizado diversas escalas para medir la amplitud y características del plan de marketing (Wood y LaForge, 1981; Conant y White, 1999). La escala que se propone fue utilizada por Hooley *et al.* (1996), e incluye un total de 16 componentes que conceptualmente se agrupan en cuatro elementos (véase cuadro 7): análisis de situación (PLMK1 a PLMK3), establecimiento de objetivos (PLMK4 a PLMK6), programa de marketing-mix (PLMK7 a PLMK13), y dirección y control (PLMK14 a PLMK16). Esta escala fue utilizada para medir la planificación de marketing en los países del Este de Europa⁶. Se solicitó a los minoristas que expresasen su grado de acuerdo o desacuerdo, en una escala de 7 puntos, sobre las actividades que su empresa incluye siempre en el plan de marketing.

⁶ Posteriormente a la realización del trabajo de campo, Conant y White (1999) diseñaron la escala MPP (Marketing Program Planning), que puede utilizarse también para conseguir los objetivos de este trabajo.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Plan de análisis

En primer lugar se describen las características de la muestra obtenida, para pasar a dar respuesta a los objetivos 1, 2 y 3, caracterizando las tres variables e identificando taxonomías de entorno, estilos de planificación y amplitud del plan de marketing. En el caso de los estilos de planificación, la taxonomía se consigue mediante el procedimiento de autoclasificación por el método del párrafo, mientras que en las variables de entorno y amplitud del plan de marketing, las taxonomías surgen por la utilización del análisis cluster, combinando los métodos jerárquicos y no jerárquicos. En primer lugar, y tras la aplicación del método jerárquico de Ward a los ítems de cada escala, se estudiaron las soluciones de 2, 3, 4, 5 y 6 conglomerados, para determinar el número de grupos más adecuado. Según los coeficientes de aglomeración, el estudio del dendograma, y los perfiles de los conglomerados, la solución más apropiada dio lugar al número de grupos que se tomó como punto de partida en el método no jerárquico Quick-Cluster. Para cada taxonomía, se calcularon las diferencias significativas entre grupos mediante ANOVA y análisis discriminante. En la interpretación entraron todos los ítems que mostraban diferencias significativas. La validez de la solución final se comprobó por tres caminos distintos: el análisis discriminante con el 100% de los casos, la validación cruzada (por los dos métodos, paso a paso y directo), dividiendo la muestra aleatoriamente en dos partes (52 y 41 casos) y se utilizó la primera mitad para clasificar y la segunda para predecir, y luego al revés. Por último, se compararon las soluciones obtenidas por el método jerárquico de Ward y el método no jerárquico Quick-cluster, siendo el contenido de las mismas idéntico y el tamaño de los grupos también.

Para detectar la relación entre las variables (objetivos 4, 5 y 6) y contrastar las hipótesis, se utilizó un proceso en dos fases: en primer lugar se construyeron tablas de contingencia y se aplicó el test de la Chi-Cuadrado para ver la relación entre las taxonomías a relacionar. En segundo lugar, y siguiendo el trabajo de Hooley *et al.* (1988), Chae y Hill (1997), Conant *et al.* (1990, 1993) y Alsem *et al.* (1996), se compararon los ítems originales de cada variable con las taxonomías del resto, aplicándose ANOVA de un factor para detectar diferencias de medias entre los grupos de las taxonomías.

5.2. Características de las empresas respondentes

El análisis de datos se realizó sobre los 93 casos correctamente contestados y con los problemas de datos ausentes y atípicos corregidos. La muestra definitiva se caracteriza por realizar actividades no minoristas como la fabricación (13%), la actividad mayorista (48%) u otras actividades (6,5%), siendo minoristas puros un 40% de la muestra. Por tamaño, el 37% de la muestra son minoristas pequeños (de 0 a 25 trabajadores), el 37% medianos (de 25 a 100 trabajadores) y el 26 % de la muestra son grandes (más de 100 trabajadores). Por sectores, el 24% se dedica al subsector textil, el 32% a droguería y perfumería, el 29% a electrodomésticos y equipamiento del hogar y el 32% a otros subsectores. Por formatos comerciales, el 14% se considera gran almacén, el 43% cadena especializada independiente, el 35% tienda especializada asociada a un grupo de compras, el 27% trabajan con el formato franquicia, el 22% han creado su propio grupo de compras y tienen clientes asociados a esta actividad mayorista, y el 6% adopta otros formatos. Por último, tienen departamento de marketing el 40,86% de la muestra.

5.3. Percepciones del entorno minorista

El entorno general, tal y como lo ven los minoristas (véase cuadro 5), se caracteriza, desde el lado de la oferta, por la intensa competencia (6,26 sobre 7), que no es estática ni estable (5,30 sobre 7), ni se puede proteger de la imitación (5,26 sobre 7). Además, las fuentes de provisión no son una ventaja competitiva, pues tanto los minoristas como sus competidores tienen poder de negociación. Por el lado de la demanda, tampoco hay estabilidad, pues los consumidores no tienen necesidades homogéneas (5,12 sobre 7). En el otro extremo, los ítems con menor puntuación configuran un entorno en el que los minoristas consideran que no existen barreras de entrada y salida (3,25 y 3,13), y que las ventas están poco concentradas (3,70). Esta

situación de competencia intensa se ve aliviada por una demanda en crecimiento (4,41), aunque ni la situación socioeconómica (3,75) ni la normativa legal favorecen al sector (3,23).

CUADRO 5
Tipos de minoristas según la percepción del entorno

	Total Muestra	Pesimistas	Competidores dinámicos	Optimistas	F (Sig.)	Anova Post-hoc Scheffé
TAMAÑO	93 (100%)	23 (24,7%)	28 (30,1%)	42 (45,2%)		
E1. EN NUESTRO SECTOR, LAS NECESIDADES Y DESEOS DE LOS CONSUMIDORES CAMBIAN MUY RÁPIDAMENTE	4,91	5,261	5,571	4,167	10,900 (0,000)	1,2>3
E2. Nuestros clientes actuales son en su mayoría clientes que ya teníamos en el pasado	4,23	4,130	4,179	4,357	0,230 (0,795)	-
E3. EN NUESTRO SECTOR LAS VENTAS ESTÁN EN CRECIMIENTO	4,41	2,174	4,872	5,319	58,253 (0,000)	2,3>1
E4. EN NUESTRO SECTOR LAS VENTAS ESTÁN ESTANCADAS O EN DECLIVE	3,27	5,565	3,081	2,125	46,231 (0,000)	1>2>3
E5. Los consumidores tienen necesidades muy diversas entre sí (heterogéneas)	5,12	5,177	5,857	4,476	7,711 (0,001)	2>3
E6. La capacidad de la competencia para negociar con los proveedores es elevada	5,01	4,696	5,643	4,738	4,681 (0,012)	2>1
E7. Nuestra capacidad para negociar con los proveedores es elevada	5,07	4,870	5,250	5,000	0,498 (0,609)	-
E8. Las ventas del sector están muy concentradas en pocas empresas	3,70	3,609	3,357	4,048	1,199 (0,306)	-
E9. En nuestro sector el grado de competencia es intenso	6,26	6,348	6,893	5,762	8,641 (0,000)	2>3
E10. LA COMPETENCIA ES DINÁMICA Y CONSTANTEMENTE EN CAMBIO	5,30	4,913	6,321	4,762	15,300 (0,000)	2>1,3
E11. LAS NOVEDADES QUE UN COMPETIDOR OFRECE, LOS DEMÁS LAS IGUALAN FÁCILMENTE	5,26	4,609	6,036	5,071	10,092 (0,000)	2>1,3
E12. Existen importantes barreras de entrada en nuestro sector	3,25	2,696	3,286	3,571	1,815 (0,169)	-
E13. EXISTEN IMPORTANTES DIFICULTADES PARA SALIR DE NUESTRO SECTOR	3,13	2,485	4,286	2,762	8,665 (0,000)	2>1,3
E14. En nuestro sector la tecnología cambia rápidamente	4,29	3,652	5,536	3,833	13,065 (0,000)	2>1,3
E15. LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS NOS PROPORCIONAN GRANDES OPORTUNIDADES	4,59	3,087	5,500	4,762	19,041 (0,000)	2,3>1
E16. El entorno económico actual favorece a nuestro sector	4,84	3,435	5,393	5,279	21,964 (0,000)	2,3>1
E17. LA NORMATIVA LEGAL EXISTENTE FAVORECE A NUESTRO SECTOR	3,23	2,261	2,786	4,119	18,375 (0,000)	3>1,2
E18. El entorno sociodemográfico actual favorece a nuestro sector	3,75	2,435	3,500	4,619	21,607 (0,000)	3>2>1
ITE GLOBAL (Índice de turbulencia o dinamismo de entorno)	46,603	51,525	50,643	41,214	41,859 (0,000)	1,2>3
ITE MACROENTORNO	19,893	24,435	20,357	17,095	32,580 (0,000)	3<2<1
ITE MICROENTORNO	26,711	27,090	30,286	24,119	26,359 (0,000)	3<1<2

VALIDACIÓN: 93 CASOS, Correctamente clasificado el 95,7% (A. Discriminante, método paso a paso), y el 96,8% (A. Discriminante, método directo). **VALIDACIÓN CRUZADA (Método Directo):** 52 CASOS (clasifica el 96,2% y predice el 80,5%), 41 CASOS (clasifica el 97,6% y predice el 69,2%); **VALIDACIÓN CRUZADA (Método paso a paso):** 52 CASOS (clasifica el 88,5% y predice el 65,9%), 41 CASOS (clasifica el 90,2% y predice el 71,2%).

Nota: En letras VERSALES, las variables que más discriminan (A. DISCRIMINANTE)

Este entorno general puede matizarse si se identifican distintos grupos de minoristas en función de la visión particular de cada uno de ellos. Así, se detectaron tres tipos de percepciones del entorno, que se describen a continuación.

Grupo 1.- PESIMISTAS: Está formado por el 24.7% de la muestra. Para este grupo, las ventas están estancadas o en declive, lo que da idea de un mercado maduro, que se caracteriza también por unas necesidades cambiantes en los consumidores. El macroentorno juega en contra, ya que tanto el entorno económico, como el legal y el sociodemográfico no favorecen al sector, lo que hace que los minoristas pertenecientes a este grupo, tengan una visión muy desfavorable del entorno que les rodea. Respecto a la competencia, ésta es intensa aunque estable y con dificultad de imitación entre minoristas. Sólo dos elementos parecen aliviar la situación de pesimismo que se adueña de los minoristas de este grupo: que los competidores no tienen una elevada capacidad de negociación con los proveedores y que existe libre salida del sector. Respecto al entorno tecnológico, este es estable aunque tampoco genera oportunidades de negocio. Como conclusión, es un entorno muy maduro, con necesidades en constante cambio, con cierta intensidad competitiva (competencia intensa, difícil imitación), y macroentorno no favorable (entorno tecnológico, económico, legal y sociodemográfico en contra).

Grupo 2.- COMPETIDORES DINÁMICOS. Está formado por el 30.1% de la muestra. Su característica fundamental es el elevado grado de competencia que detectan los minoristas de este grupo (competencia intensa, dinámica y con facilidad de imitación) que se agrava con la capacidad elevada de negociación que tienen los competidores y con la dificultad de salida del sector (existen barreras de salida). Por el lado de la demanda, las necesidades son diversas (heterogéneas) y cambiantes, pero con ventas en ligero crecimiento. El factor tecnológico es dinámico y cambiante pero ofrece oportunidades al sector, al igual que el entorno económico. Como conclusión, es un entorno muy dinámico, con segmentos de consumidores en constante cambio, con competencia fluida e intensa, pero en cierta expansión (ventas ligeramente crecientes, entorno económico y entorno tecnológico a favor).

Grupo 3.- OPTIMISTAS. Este es el grupo más numeroso con casi la mitad de los efectivos (45,2%). Su característica principal es la estabilidad del mismo, ya que desde el punto de vista de la demanda, el mercado está en crecimiento, con unas necesidades homogéneas y estables; desde el lado de la oferta, la competencia no es intensa, está estable, existe libre salida del sector (lo que alivia la competencia) y los competidores no tienen una capacidad de negociación elevada con los proveedores. La tecnología es estable, y el macroentorno económico, legal y sociodemográfico van a favor del sector. Por tanto, es un tipo de entorno con mercados crecientes, necesidades globales y estables, con competencia estable y poco intensa, y con un macroentorno favorable (tecnológico, económico, legal y sociodemográfico).

Respecto al ITE (Índice de Turbulencia del Entorno), el nivel general de turbulencia es de 46,6 (sobre un máximo de 77), estando los PESIMISTAS y los COMPETIDORES DINÁMICOS por encima de la media (perciben un dinamismo superior del entorno) mientras que los OPTIMISTAS están por debajo de la media (véase cuadro 5). Además, los PESIMISTAS perciben el macroentorno más turbulento y para los COMPETIDORES DINÁMICOS, el microentorno es más dinámico que el macroentorno.

Para completar esta descripción, se detectan diferencias entre grupos en función de las variables de clasificación⁷. Existen diferencias significativas entre los tres grupos para: 1) los minoristas puros ($p < 0.05$), donde más de la mitad son OPTIMISTAS; 2) por tamaño según número de trabajadores ($p < 0.001$) donde la mitad de las empresas medianas y grandes son OPTIMISTAS, mientras que la mitad de las pequeñas son COMPETIDORAS DINÁMICAS; 3) para tres tipologías: tienda especializada asociada a un grupo de compras ($p < 0.01$) en el que más de la mitad son COMPETIDORES DINÁMICOS, la franquicia ($p < 0.01$) donde casi la mitad son PESIMISTAS, y los grupos de compras ($p < 0.001$) donde no existe ningún PESIMISTA, y el resto, se reparten mitad a mitad entre los otros dos grupos; y 4) por existencia de departamento de marketing ($p < 0.001$) en el que más de la mitad son OPTIMISTAS y sólo un 10% son COMPETIDORES DINÁMICOS.

Por último, y buscando similitudes con otras taxonomías previas, se puede decir que esta taxonomía no coincide con la de Hooley *et al.* (1988) debido a que los elementos del entorno que más discriminan entre los tres grupos no son los mismos que en el trabajo de dichos autores (véase cuadro 1 y cuadro 5).

⁷ Entre paréntesis figura la probabilidad asociada a la prueba Chi-Cuadrado.

5.4. Estilos de planificación minorista

Los resultados obtenidos respecto a los estilos de planificación son que casi la mitad de la muestra (47,3%) ha nombrado al ESTILO FORMAL como el predominante en su organización, mientras que casi un cuarto de la muestra (23,7%) no se siente identificado totalmente con ninguno de los tres estilos descritos por la literatura (véase cuadro 6). El resto de minoristas han elegido el ESTILO INCREMENTAL (18,3%), y en último lugar, el ESTILO INTERPRETATIVO (10,8%). Este resultado es contrario a la literatura sobre el sector minorista, ya que ésta hacía pensar que el grupo más numeroso sería el de los minoristas que han elegido el estilo incremental. Buscando el perfil de los cuatro grupos, existen diferencias significativas ($p < 0,05$) únicamente para una variable de clasificación: los minoristas especializados asociados a un grupo de compras, con presencia superior a la media en el ESTILO INTERPRETATIVO (el 70%) y en el ESTILO INCREMENTAL (el 47,1%).

CUADRO 6
Tipos de minoristas según los estilos de planificación

VARIABLE	TOTAL MUESTRA	Formal	Incremental	Interpretativo	Ninguno de ellos	F (Sig)	Anova Post-hoc Scheffé
ESTILOS DE PLANIFICACIÓN PREDOMINANTES	93 (100%)	44 (47,3%)	17 (18,3%)	10 (10,8%)	22 (23,7%)		
EP1. Nuestro proceso de planificación sigue siempre unas fases en forma ordenada. Se quiere encontrar la mejor solución para un problema determinado, por lo que se estudian todas las alternativas. La puesta en marcha de nuestro plan implica una alta participación de todo el personal.	4,495	5,545	3,058	3,900	3,773	25,092 (0,000)	1>2,3,4
EP2. En nuestra empresa, planificamos día a día, resolviendo los problemas a medida que se presentan. Tenemos poco tiempo para considerar todas las alternativas y consecuencias, ya que sólo buscamos resolver el problema.	3,473	2,227	5,471	3,500	4,409	36,079 (0,000)	2>3>1 4>1
EP3. La planificación en nuestra organización es un proceso complejo. Sólo la Dirección tiene la información necesaria para tomar las decisiones y anunciar posteriormente los cambios a los niveles inferiores de la organización. Existe bastante secretismo.	3,043	2,000	3,058	5,500	4,000	20,992 (0,000)	3>4,2 4>1

Respecto al nivel o grado de acuerdo con cada estilo de planificación (valoración en una escala Likert de 7 puntos), el *estilo formal* es el que mayor puntuación ha obtenido, con una media de 4,495 sobre 7, seguido por el *estilo incremental* (3,473 sobre 7) y el *estilo interpretativo* (3,043 sobre 7). Este resultado es lógico si se observa que la tipología más numerosa es la del estilo formal, lo que hace aumentar la media de este ítem. Analizando las puntuaciones que los minoristas pertenecientes a cada estilo han dado a cada uno de los párrafos, y tal como se espera, se observa que los minoristas del ESTILO FORMAL, ESTILO INCREMENTAL y ESTILO INTERPRETATIVO, obtienen la mayor media en el párrafo que describe a su estilo, y con una puntuación muy similar. Sin embargo, aparece una distorsión con los minoristas de la cuarta categoría (NINGUNO DE LOS ESTILOS), que, a pesar de no identificarse con ninguno, valoran más el estilo incremental.

5.5. Componentes del plan de marketing minorista

Los diferentes componentes del plan de marketing minorista se pueden agrupar en cuatro bloques: análisis de la situación, establecimiento de objetivos, implementación del marketing mix y dirección y control. En el cuadro 7 se observan las puntuaciones medias junto a la taxonomía identificada.

El plan de marketing de los minoristas se caracteriza (siete ítems con media superior a 5 sobre 7) especialmente por cuatro de los elementos del programa de marketing-mix: planes de publicidad y promociones, planes de ventas y dirección de ventas, planes para la distribución de productos en el establecimiento y desarrollo general de las acciones de marketing y su calendario de acción; un ítem de establecimiento de objetivos: presupuesto con objetivos de ventas; y dos ítems de dirección y control: controles para evaluar si los objetivos han sido alcanzados y presupuestos de gastos y de ingresos. En el otro extremo del ranking, pero con puntuaciones siempre superiores a 4,4 sobre 7, se encuentran los tres componentes del análisis (PLMK4, PLMK5, PLMK6), el objetivo de cuota de mercado y la planificación de nuevos surtidos. Hooley *et al.* (1996) obtenían la mayor puntuación en los elementos de análisis, mientras que sus resultados coincidían en la importancia de los elementos de la implementación del marketing-mix: la

planificación de la publicidad y de las ventas son los ítems más valorados, y la planificación de los nuevos surtidos el que menos.

CUADRO 7
Tipos de minoristas según la amplitud del plan de marketing

	TOTAL MUESTRA	Semiplanificadores	Planificadores entusiastas	F (Sig)	Influencia en los grupos
TAMAÑO	93 (100%)	41 (44%)	52 (56%)		
PLMK1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MARKETING DE LA EMPRESA	4,522	3,122	5,625	98,10 (0,000)	2>1
PLMK2. UN LISTADO DE LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA EMPRESA	4,728	3,384	5,788	102,57 (0,000)	2>1
PLMK3. Un listado de las oportunidades y amenazas del entorno	4,837	3,508	5,885	87,21 (0,000)	2>1
PLMK4. Presupuesto con objetivos de venta	5,348	4,106	6,327	57,87 (0,000)	2>1
PLMK5 Presupuesto con objetivos de cuota de mercado	4,359	3,058	5,385	64,55 (0,000)	2>1
PLMK6. Presupuesto con objetivos de beneficios o financieros	4,848	3,460	5,942	74,50 (0,000)	2>1
PLMK7. EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES DE MARKETING Y SU CALENDARIO DE ACCIÓN	5,152	3,955	6,096	66,07 (0,000)	2>1
PLMK8. Planes para el desarrollo de nuevos surtidos	4,826	3,947	5,519	29,54 (0,000)	2>1
PLMK9. Planes de marketing para los surtidos existentes	4,913	3,730	5,846	86,05 (0,000)	2>1
PLMK10. Planes para fijar precios y la estructura de descuentos	4,989	4,195	5,615	21,61 (0,000)	2>1
PLMK11. Planes para la distribución de los productos en el establecimiento	5,226	4,463	5,827	23,70 (0,000)	2>1
PLMK12. Planes de publicidad y otras promociones	5,667	4,951	6,231	33,77 (0,000)	2>1
PLMK13. Planes de ventas y dirección de ventas	5,280	4,293	6,058	52,70 (0,000)	2>1
PLMK14. Instrucciones de comunicación y participación del personal en la acción de marketing	4,957	3,854	5,827	48,77 (0,000)	2>1
PLMK15. PRESUPUESTOS DE GASTOS Y PREVISIONES DE INGRESOS	5,247	3,732	6,442	102,96 (0,000)	2>1
PLMK16. Controles para evaluar si los objetivos han sido alcanzados	5,323	4,024	6,346	81,05 (0,000)	2>1
VALIDACIÓN: 93 CASOS, Correctamente clasificado el 95,7% (A. Discriminante, método paso a paso), y el 97,8% (A. Discriminante, método directo). VALIDACIÓN CRUZADA (Método Directo): 52 CASOS (clasifica el 98,1% y predice el 87,8%), 41 CASOS (clasifica el 95,1% y predice el 84,6%); VALIDACIÓN CRUZADA (Método paso a paso): 52 CASOS (clasifica el 98,1% y predice el 92,7%), 41 CASOS (clasifica el 95,1% y predice el 82,7%).					

Nota: En letras versales, las variables que más discriminan (A. DISCRIMINANTE)

Pasando a describir la taxonomía identificada, se observan dos tipos de minoristas según la amplitud del plan de marketing.

Grupo 1.- SEMIPLANIFICADORES: Está formado por el 44% de la muestra. Este grupo se caracteriza por puntuar bajo en todos los ítems. Las medias obtenidas (superiores a 3 sobre 7) denotan cierta planificación, pero en comparación con el otro grupo (medias superiores a 5,4 sobre 7) a unos niveles bastante inferiores.

Grupo 2.- PLANIFICADORES ENTUSIASTAS: Está formado por el 56% de la muestra. Se caracterizan por tener la máxima puntuación en todos los ítems, con medias superiores a 5,4 sobre 7. Este grupo realiza un amplio análisis del entorno y de las fortalezas y debilidades de su organización, fija claramente los objetivos,

tanto en el ámbito de ventas como de cuota de mercado y financieros, desarrolla el *retailing mix*, y, por último, dirige el proceso y lo controla.

Existen diferencias significativas ($p < 0,05$) entre ambos grupos únicamente para dos variables de clasificación: los minoristas con actividad mayorista (con presencia mayor en el grupo de PLANIFICADORES ENTUSIASTAS) y las cadenas especializadas independientes (con mayor proporción en los SEMIPLANIFICADORES), no encontrándose diferencias en las variables de tamaño, subsectores minoristas, o existencia de departamento de marketing.

Por último, comparando los resultados obtenidos con las taxonomías identificadas en estudios previos, en este trabajo sólo se han detectado dos grupos. Se podría decir que los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS coinciden con los planificadores entusiastas de Hooley *et al.* (1996) y con el grupo de amplia planificación de McKee *et al.* (1990), mientras que los SEMIPLANIFICADORES son similares a los planificadores operacionales de Hooley *et al.* (1996), que puntuaban más bajo que el resto de grupos en todos los ítems, y a los planificadores limitados de McKee *et al.* (1990).

5.6. Relaciones entre el entorno y los estilos de planificación

Para estudiar las relaciones entre las dos variables, en primer lugar se quiso ver si existía algún vínculo entre las dos taxonomías identificadas. Para ello se construyó una tabla de contingencia con las dos clasificaciones y se calculó el test chi-cuadrado, dando como resultado la no asociación ($\chi^2 = 9,158$, SIG = 0,165) entre los tipos de entorno y los estilos de planificación. Según este resultado, se puede encontrar cualquier estilo de planificación en cualquier tipo de entorno.

En segundo lugar, se quiso ver si algún ítem de entorno generaba diferencias entre los estilos de planificación (véase cuadro 8). Sólo un ítem (E7: Nuestra capacidad para negociar con los proveedores es elevada) generaba diferencias entre los estilos de planificación, siendo mayor la influencia en los estilos formal e interpretativo, que en el incremental y en el no definido. En el mismo sentido, se quiso ver si algún ítem de los que definen los estilos de planificación, generaba diferencias entre los tipos de entorno (véase cuadro 9), no encontrándose diferencias significativas. Por todo ello, sólo se puede decir que de la relación entre los componentes del entorno y los estilos de planificación, sólo existe asociación con la capacidad de negociación del minorista con sus proveedores, pero no se puede asumir una relación entre las dos variables: entorno-estilos de planificación (objetivo 4).

Por último, se contrastó la hipótesis **HI**, calculando el ITE (Índice de Turbulencia del Entorno) para los diferentes estilos de planificación (véase cuadro 8), sin detectar diferencias entre los grupos ni para el índice global ni para el microentorno o el macroentorno. Por todo ello, se puede decir que el mayor o menor dinamismo del entorno no favorece ningún estilo de planificación específico, por lo que se rechaza la hipótesis **HI**.

5.7. Relaciones entre los estilos de planificación y la amplitud del plan de marketing minorista

Para estudiar la relación entre los estilos de planificación y la amplitud del plan de marketing (objetivo 5), se siguió la misma metodología que en el apartado anterior. En primer lugar (véase cuadro 10) se construyó la tabla de contingencia y se calculó el test de la chi-cuadrado, que muestra una asociación entre las dos variables. Así, se ve un mayor porcentaje de minoristas de ESTILO FORMAL entre los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS y un mayor porcentaje de SEMIPLANIFICADORES entre los minoristas de ESTILO INCREMENTAL, mientras que los minoristas de ESTILO INTERPRETATIVO y los NO DEFINIDOS, se reparten equitativamente entre los SEMIPLANIFICADORES y los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS.

CUADRO 8

Influencia de los ítems de entorno y del plan de marketing sobre los estilos de planificación

	TOTAL MUESTRA	Formal	Incremental	Interpretativo	Ninguno de ellos	F (Sig)	Anova Post-hoc Scheffé
ESTILOS DE PLANIFICACIÓN PREDOMINANTES	93 (100%)	44 (47,3%)	17 (18,3%)	10 (10,8%)	22 (23,7%)		
ENTORNO							
E7. Nuestra capacidad para negociar con los proveedores es elevada	5,043	5,386	4,2941	5,4000	4,7727	3,219 (0,027)	1,3>2,4
ITE GLOBAL (ÍNDICE DE TURBULENCIA DEL ENTORNO)	46,603	46,295	45,706	45,800	48,275	0,560 (0,643)	-
ITE MACROENTORNO	19,893	19,682	19,529	19,400	20,818	0,397 (0,755)	-
ITE MICROENTORNO	26,710	26,614	26,176	26,400	27,457	0,319 (0,812)	-
COMPONENTES DEL PLAN DE MARKETING							
PLMK1. Análisis del entorno de marketing de la empresa	4,522	5,148	3,529	4,200	4,182	4,658 (0,005)	1>2
PLMK2. Un listado de las debilidades y fortalezas de la empresa	4,728	5,409	3,412	4,500	4,488	7,718 (0,000)	1>2
PLMK3. Un listado de las oportunidades y amenazas del entorno	4,837	5,523	3,471	4,900	4,493	7,801 (0,000)	1>2
PLMK4. Presupuesto con objetivos de venta	5,348	6,045	3,941	5,500	4,970	7,456 (0,000)	1,3>2
PLMK5 Presupuesto con objetivos de cuota de mercado	4,359	4,795	3,294	4,300	4,334	3,028 (0,034)	-
PLMK6. Presupuesto con objetivos de beneficios o financieros	4,848	5,455	3,471	5,400	4,448	6,305 (0,001)	1,3>2
PLMK7. El desarrollo de las acciones de marketing y su calendario de acción	5,152	5,614	4,647	4,300	5,007	2,784 (0,045)	-
PLMK10. Planes para fijar precios y la estructura de descuentos	4,989	5,409	4,765	5,400	4,136	3,635 (0,016)	-
PLMK13. Planes de ventas y dirección de ventas	5,280	5,841	4,235	5,200	5,000	6,317 (0,001)	1>2
PLMK14. Instrucciones de comunicación y participación del personal en la acción de marketing	4,957	5,545	4,176	5,100	4,318	4,667 (0,004)	-
PLMK15. PRESUPUESTOS DE GASTOS Y PREVISIONES DE INGRESOS	5,247	5,977	3,941	5,200	4,818	6,430 (0,001)	1>2
PLMK16. Controles para evaluar si los objetivos han sido alcanzados	5,323	5,909	3,941	5,500	5,136	6,755 (0,000)	1,3>2

CUADRO 9

Influencia de los ítems de los estilos de planificación y del plan de marketing sobre los tipos de percepción de entorno

	TOTAL MUESTRA	Pesimista	Competidores dinámicos	Optimista	F (Sig)	Anova Post-hoc Scheffé
	93 (100%)	23 (24,7%)	28 (30,1%)	42 (45,2%)		
ESTILOS DE PLANIFICACIÓN: No hay diferencias entre grupos						
COMPONENTES DEL PLAN DE MARKETING						
PLMK5 Presupuesto con objetivos de cuota de mercado	4,3587	3,6087	5,1200	4,2619	4,933 (0,009)	2>1
PLMK6. Presupuesto con objetivos de beneficios o financieros	4,8478	4,5217	5,6017	4,5238	3,520 (0,034)	-

CUADRO 10

Tabla de contingencia entre los estilos de planificación y la amplitud del plan de marketing

VARIABLE	Total	Formal	Incremental	Interpretativo	Ninguno de ellos
TOTAL	93 (100%)	44 (47,3%)	17 (18,3%)	10 (10,8%)	22 (23,7%)
SEMIPLANIFICADORES	41	11	15	4	11
PLANIFICADORES ENTUSIASTAS	52	33	2	6	11

($\chi^2=20,324$, SIG= 0,000).

En segundo lugar, se estudió si algún ítem de estilos de planificación generaba diferencias entre los dos tipos de amplitud del plan de marketing (véase cuadro 11). El análisis ANOVA demuestra, con diferencias significativas, que los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS puntúan más alto en el estilo de planificación FORMAL (EP1), mientras que los SEMIPLANIFICADORES lo hacen en el estilo INCREMENTAL (EP2). En el mismo sentido, se estudió si los distintos componentes del plan de marketing generaban diferencias entre los estilos de planificación (véase cuadro 8). Así, los minoristas de estilo FORMAL puntúan más alto que los minoristas del estilo INCREMENTAL en los componentes de análisis (PLMK1, PLMK2 y PLMK3), en los planes de ventas (PLMK13) y en los presupuestos de gastos y previsiones de ingresos (PLMK15), mientras que coinciden con los minoristas de estilo INTERPRETATIVO, superando ambos a los minoristas de estilo INCREMENTAL, en los objetivos de venta (PLMK4) y financieros (PLMK6) y en los controles para evaluar si los objetivos han sido alcanzados (PLMK16). No se han generado diferencias entre estilos para los siguientes componentes del *retailing-mix*: publicidad (PLMK12), distribución de productos en el establecimiento (PLMK11), surtidos (PLMK9) y nuevos productos (PLMK8).

CUADRO 11

Influencia de los ítems de los estilos de planificación y del entorno sobre la amplitud del plan de marketing

	TOTAL MUESTRA	Semiplanificadores	Planificadores entusiastas	F (sig)	Influencia en los grupos
TOTAL	93 (100%)	41 (44%)	52 (56%)		
ESTILOS DE PLANIFICACIÓN					
EP1. Nuestro proceso de planificación sigue siempre unas fases en forma ordenada. Se quiere encontrar la mejor solución para un problema determinado, por lo que se estudian todas las alternativas. La puesta en marcha de nuestro plan implica una alta participación de todo el personal.	4,4946	3,8536	5	14,8086 (0,000)	2>1
EP2. En nuestra empresa, planificamos día a día, resolviendo los problemas a medida que se presentan. Tenemos poco tiempo para considerar todas las alternativas y consecuencias, ya que sólo buscamos resolver el problema.	3,4731	4,3658	2,7692	23,6626 (0,000)	1>2
ENTORNO					
E3. En nuestro sector las ventas están en crecimiento	4,4066	4,0000	4,7272	4,181 (0,044)	2>1
E7. Nuestra capacidad para negociar con los proveedores es elevada	5,0430	4,7073	5,3077	4,383 (0,039)	2>1
E8. Las ventas del sector están muy concentradas en pocas empresas	3,7312	4,2195	3,3462	5,153 (0,026)	1>2
E15. Los cambios tecnológicos nos proporcionan grandes oportunidades	4,5699	3,9756	5,0385	10,206 (0,002)	2>1
E16. El entorno económico actual favorece a nuestro sector	4,8571	4,4111	5,2088	7,604 (0,007)	2>1
ITE GLOBAL (ÍNDICE DE TURBULENCIA DEL ENTORNO)	46,603	46,658	46,559	0,004 (0,947)	-
ITE MACROENTORNO	19,893	20,927	19,077	3,862 (0,052)	1>2
ITE MICROENTORNO	26,710	25,732	27,482	3,824 (0,054)	2>1

Por ello, se puede concluir que existe asociación y relación entre las dos taxonomías, caracterizándose el ESTILO FORMAL por un plan de marketing más amplio (sobre todo en la fase de análisis y en los presupuestos de ingresos y gastos) que el ESTILO INCREMENTAL, lo que nos hace aceptar la **H9**: el estilo de planificación formal coincide con una mayor amplitud del plan de marketing, mientras que el estilo incremental, coincide con una menor amplitud del plan de marketing.

5.8. Relaciones entre el entorno y la amplitud del plan de marketing minorista

Por último, queda por analizar la relación entre el entorno y la amplitud del plan de marketing. Siguiendo idéntica metodología que en los apartados anteriores, se construye la tabla de contingencia entre las dos taxonomías (véase cuadro 12) y se calcula el test de la Chi-Cuadrado. Existe cierta asociación ($\chi^2= 5,385$, SIG= 0,068) entre PESIMISTAS-SEMIPLANIFICADORES y COMPETIDORES DINÁMICOS-PLANIFICADORES ENTUSIASTAS, pero no al nivel de $p<0,05$.

CUADRO 12
Tabla de contingencia entre las percepciones de entorno y los estilos de planificación

VARIABLE	Total	Semiplanificadores	Planificadores entusiastas
TOTAL	93 (100%)	41 (44,1%)	52 (55,9%)
PESIMISTAS	23	14	9
COMPETIDORES DINÁMICOS	28	8	20
OPTIMISTAS	42	19	23

($\chi^2= 5,385$, SIG= 0,068).

A continuación se estudió qué ítems de entorno generaban diferencias entre los tipos de minoristas según la amplitud del plan de marketing (véase cuadro 11). La amplitud del plan de marketing es mayor (PLANIFICADORES ENTUSIASTAS) cuando las ventas del sector están en crecimiento, cuando el minorista tiene poder de compra (menor influencia de los suministradores), cuando los cambios tecnológicos proporcionan oportunidades (menor hostilidad tecnológica) y cuando el entorno económico favorece al sector (menor hostilidad del macroentorno económico), mientras que es menor (SEMIPLANIFICADORES) cuando las ventas están concentradas en pocas empresas. Estos resultados implican el cumplimiento de las hipótesis H4, H5 y H6, mientras que se incumplen las hipótesis H2, H3, H7 y H8.

En primer lugar, la relación negativa entre la intensidad competitiva y la amplitud del plan de marketing (**H2**) no se puede establecer, ya que el único ítem del entorno relacionado con la competencia, que genera diferencias entre los dos tipos de planes de marketing, es el grado de concentración, y lo hace en el sentido contrario al propuesto (a mayor concentración de ventas, menor número de competidores y menor amplitud del plan de marketing). Que existan muchos competidores (E9) y que estén en continuo cambio (E10) no genera diferencias entre los grupos y no influye en la amplitud del plan de marketing. En el sector minorista lo normal y previsible es que se tienda a una mayor concentración de ventas. Por ello, el minorista tiene suficiente información sin necesidad de formalizarlo en un plan. Sólo si se produce lo imprevisto (“desconcentración”) el minorista lo incluirá en su plan de marketing como un elemento más.

En segundo lugar, la relación negativa entre la hostilidad del mercado y la amplitud del plan de marketing (**H3**) tampoco se puede afirmar, ya que sólo un ítem de mercado (ventas crecientes) genera diferencias entre los dos tipos de planes de marketing, pero el resto de componentes del mercado (E1: necesidades cambiantes y E5: necesidades heterogéneas) no influyen en la mayor o menor amplitud del plan de marketing.

En tercer lugar, se cumple la hipótesis **H4**, ya que existe una relación negativa entre la influencia de los suministradores y la amplitud del plan de marketing. A mayor capacidad de negociación del minorista con los proveedores (menor influencia de éstos), mayor amplitud del plan de marketing. Esto puede estar influido por el resultado de que los minoristas con actividad mayorista son más numerosos entre los planificadores entusiastas, por lo que la influencia que tienen sobre sus proveedores es mayor. También se cumple la hipótesis **H5** (a menor hostilidad del entorno tecnológico, mayor amplitud del plan de marketing) y la hipótesis **H6** (a menor hostilidad del macroentorno económico, mayor amplitud del plan de marketing). Estos

resultados son similares a los obtenidos por Phillips y Calantone (1994), donde los minoristas que perciben un entorno menos hostil, dedican más tiempo a realizar las fases del plan de marketing.

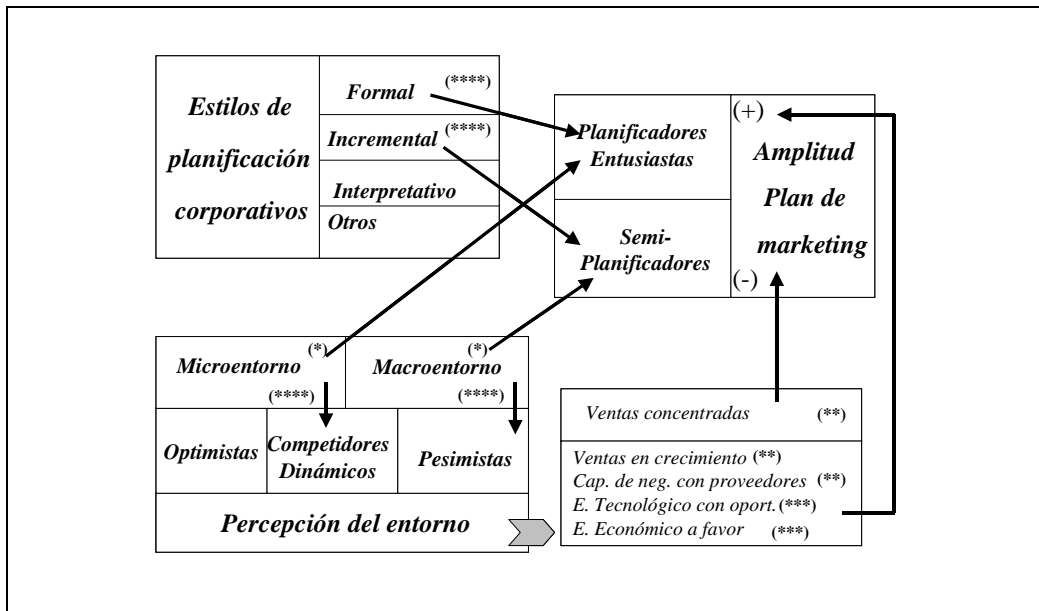
En último lugar, no se demuestra una influencia del macroentorno político-legal ni demográfico (**H7** y **H8**) sobre la amplitud del plan de marketing. De acuerdo con Jain (1984), los entornos político-legal y sociodemográfico son más difíciles de conceptualizar y monitorizar objetivamente, que los entornos económico y tecnológico. Otra justificación podría ser la que aparece en el trabajo de Daft *et al.* (1988) donde los factores del entorno se ordenan según el grado de incerteza, siendo el entorno político-legal y el entorno sociodemográfico los que menor incerteza generan en el directivo, por lo que no los incluye en el plan de marketing.

Respecto al índice de turbulencia global del entorno, no existen diferencias entre los semiplanificadores y los planificadores entusiastas (véase cuadro 11). Sin embargo, existen diferencias significativas (al nivel $p < 0,1$) entre los dos grupos para los ITE relativos al micro y macroentorno. Así, a mayor dinamismo del microentorno, mayor amplitud del plan de marketing, mientras que a mayor dinamismo del macroentorno, menor amplitud del plan de marketing. Esto se puede relacionar con la débil asociación ($p < 0,1$) encontrada en la tabla de contingencia entre tipos de entorno y amplitud del plan de marketing: **COMPETIDORES DINÁMICOS-PLANIFICADORES ENTUSIASTAS** (con mayor influencia del microentorno) y **PESIMISTAS-SEMIPLANIFICADORES** (con mayor influencia del macroentorno).

6. CONCLUSIONES

En la figura 2 se resumen los resultados obtenidos en este trabajo. En primer lugar, y tal como se propone en los objetivos 1, 2 y 3, se obtienen tres taxonomías: de entorno (pesimistas, competidores dinámicos y optimistas), de estilos de planificación (formal, incremental, interpretativo y otros) y de amplitud del plan de marketing (semiplanificadores y planificadores entusiastas).

FIGURA 2
Conclusiones obtenidas



En segundo lugar, las relaciones entre las variables (objetivos 4, 5 y 6) producen resultados que merecen un comentario adicional.

1.- Tal y como se esperaba, se detecta una asociación entre los estilos de planificación corporativa y la amplitud del plan de marketing, de forma que a un estilo de planificación más formal, le corresponde un plan de marketing más amplio (sobre todo en la fase de análisis y en los presupuestos de ingresos y gastos), mientras que al estilo incremental le corresponde un plan de marketing menos amplio. El esfuerzo de

marketing depende del estilo de planificación utilizado, ya que los diferentes estilos difieren significativamente en su esfuerzo de marketing.

2.- Este estudio concluye que el entorno no influye en el estilo de planificación corporativo elegido, coincidiendo con el trabajo de Brews y Hunt (1999), de forma que ningún estilo predomina en entornos más turbulentos ni en entornos más estables. A este resultado se le pueden dar dos interpretaciones según la literatura previa. En primer lugar, y siguiendo los trabajos de Boulton *et al.* (1982: 74) y Papadakis *et al.* (1998), los factores internos tienen más influencia sobre el estilo de planificación que los factores externos. Los tres estilos de planificación tienen una turbulencia similar, por lo que deben existir otras variables que influyan en el estilo de planificación escogido, como el clima organizativo, la cultura, la actitud de los directivos hacia los esfuerzos de planificación, etcétera. Una segunda interpretación es la que proviene de los trabajos de Schneider y De Meyer (1991) y Papadakis *et al.* (1998), quienes enuncian que los directivos pertenecientes a países del sur de Europa (como es este caso), y en contraste con otros directivos europeos, se caracterizan por tener una actitud con un limitado control sobre el entorno externo, de forma que dirigen sus esfuerzos hacia el control interno de la organización.

3.- Se obtienen resultados limitados acerca de la relación entre el entorno y la amplitud del plan de marketing. Una explicación es la propuesta por Mavondo (2000), según la cual, el estilo de planificación seguido por la organización tiene un efecto bastante mayor sobre las variables de marketing que el entorno. El plan de marketing es la interfaz entre la organización y su entorno y responde a los cambios en función de las restricciones del estilo de planificación seguido por la organización. Esto hace que aparezca el estilo de planificación como una variable moderadora entre el entorno y la amplitud del plan de marketing, de forma que no todos los elementos del entorno le afectan de la misma manera. Así, el primer hallazgo es que los minoristas que perciben una menor hostilidad de entorno (ventas en crecimiento, poder de negociación con los proveedores, entorno económico a favor y entorno tecnológico con oportunidades) están más orientados a la planificación. Según Phillips y Calantone (1994:20), los minoristas que perciben una menor hostilidad dedican más tiempo a hacer presupuestos y evaluar los resultados, convencidos de los beneficios, económicos y no económicos, de la planificación. Contrariamente a los predicados de la escuela formal, en este estudio la amplitud en la planificación no se utiliza para reducir la hostilidad del entorno, sino que puede ser simplemente una forma de mejorar la habilidad de la organización para manejar las complejidades del entorno y con ello desarrollar beneficios tangibles (Dibb *et al.*, 2001). Por otro lado, el segundo hallazgo ha sido descubrir que dos elementos clave en la planificación de marketing de cualquier empresa (las necesidades de los consumidores y la intensidad competitiva) no influyen en la amplitud del plan de marketing. El entorno político-legal y el entorno sociodemográfico, tampoco, pero esto es más justificable por formar parte del entorno más lejano. Estos resultados nos inducen a proponer nuevas líneas de investigación, que profundicen en las relaciones entre las necesidades de los consumidores y la competencia con el plan de marketing.

Tras la exposición de las conclusiones, se exponen las limitaciones del trabajo y las posibles implicaciones para la gestión y la investigación.

Limitaciones: Proviene, en su mayor parte, de la metodología utilizada en la investigación. En primer lugar la delimitación del sector, del universo y del marco muestral. El sector es muy heterogéneo y la muestra es insuficiente para detectar diferencias entre subsectores. El universo deja fuera a las empresas unidad y el marco muestral puede estar viciado pues no existen directorios completos y los que hay dan la información sobre las variables clave de forma agregada. En segundo lugar, en la elección de variables por parte del investigador y su forma de medida, con un único informante clave por empresa. En tercer lugar, en el enfoque temporal, que asume que la estructura de los datos permanece invariable en el tiempo. El uso de datos transversales para estudiar un concepto esencialmente longitudinal (el proceso de planificación) debe ser reconocido como una limitación (Brews y Hunt, 1999). En cuarto lugar, en el método de obtención de datos, que incluye las limitaciones propias de la encuesta postal, sobre todo en el índice de respuesta bajo, típico del sector minorista.

Implicaciones para la gestión: Los resultados de este trabajo tienen dos implicaciones para la práctica. En primer lugar, la importancia y valor de la planificación formal en el sector minorista, con independencia de las características de entorno. En segundo lugar, la planificación es un proceso que debe ser aprendido en fases y no instalado en masa. Aunque los planes deben ser específicos y completos, deben ser también flexibles y ser capaces de incorporar los cambios que ocurren en el entorno. Una vez establecidos, los minoristas deben ser capaces de trabajar los planes, tanto corporativos como de marketing, de forma incremental y monitorizarlos constantemente. Si se combina la planificación formal, con la flexibilidad y con la persistencia, el encaje entre los componentes internos de la organización y los externos será perfecto y repercutirá en los resultados, como enuncia parte de la literatura organizacional.

Implicaciones para la investigación: Las conclusiones apuntadas por este trabajo nos permiten detectar varias posibilidades de profundización, en el futuro, sobre el conocimiento de la planificación de marketing minorista, sobre todo en su aplicación a muestras lo suficientemente válidas para poder hacer inferencias de resultados por subsectores o por formatos, la ampliación de este trabajo al subsector minorista de alimentación y los estudios históricos, tanto a nivel de panel como a nivel de muestras independientes a lo largo del tiempo. Además, se detectan cinco líneas de investigación: 1) Identificar las variables que influyen en la elección del estilo de planificación junto con la utilización de otros estilos no contemplados en este trabajo (lo que permite establecer líneas de investigación multidisciplinares con el Área de Organización de Empresas buscando las variables que influyen en el estilo de planificación escogido por la organización); 2) Llevar a cabo estudios que comparen las prácticas de planificación corporativa y de marketing entre varios países de diferentes entornos (norte, centro y sur de Europa, por ejemplo); 3) Estudiar la influencia de la integración vertical y las relaciones con los proveedores en la planificación formal y de marketing; 4) Profundizar en la relación entre los distintos elementos del entorno con la amplitud del plan de marketing, dados los limitados resultados obtenidos en este trabajo en ese campo; y 5) La relación entre los estilos de planificación y la amplitud del plan de marketing con los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKELSBERG, R. y ARLOW, P. (1985): "Small business do plan and pays off", *Long Range Planning*, 18 (5): 61-7.
- ALIMARKET (1997): *Informe Anual de No-alimentación*, Madrid: Alimarket (ed.).
- ALSEM, K.J.; HOEKSTRA, J. C. y VAN DER HEIDE, B. (1996): "Generic marketing strategies: ¿how generic are they?", in *25th. EMAC Conference Proceedings*, Budapest, pp.1351-1359.
- ANSOFF, H.I. (1991): "Critique of Henry Mintzberg's "The design School: Reconsidering the basic premises of strategic planning"", *Strategic Management Journal*, 12 (6), pp.449-461.
- ANSOFF, H.I. (1994): "Comment on Henry Mintzberg's: Rethinking strategic planning", *Long Range Planning*, 27(3), pp.31-32.
- ARMSTRONG, J.S. (1982): "The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research", *Strategic Management Journal*, 3, 197-211.
- ARMSTRONG, S. Y OVERTON, T. (1977): "Estimating non-response bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research*, 14: 396-402.
- BERMAN, B. y EVANS, J.R. (1992): *Retail Management, A Strategic Approach* (Fifth ed.), NY: McMillan Publishing Company
- BOLEN W. H. (1988): *Contemporary Retailing* (3ª ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- BOULTON, W.R.; LINDSAY, W.M.; FRANKLIN, S.G. Y RUE, L.W. (1982): "How are companies planning now?- a survey, *Long Range Planning*, 15(1), pp.82-86.
- BRESSER, R.K. Y BISHOP, R.C. (1983): "Dysfunctional effects of formal planning: two theoretical explanations", *Academy of Management Review*, 8, pp.588-599.
- BREWS, P.J. Y HUNT, M.R. (1999): "Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate", *Strategic Management Journal*, 20, pp.889-913.
- BURSTINER; I. (1990): *Basic Retailing* (2nd ed.), Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- BURT, S. (1989): " Trends and management issues in European retailing", *International Journal of Retailing*, 4 (4):3-97.
- CARSON, D. (1990): "Some exploratory models for assesing small firm's marketing performance (a qualitative approach)", *European Journal of Marketing*, Vol.24 (11), pp.5-51.

- CHAE, M.y HILL, J.S. (1997): "High versus low formality marketing planning in global industries: determinants and consequences", *Journal of Strategic Marketing*, 5: 3-22.
- CHAE, M. y HILL, J.S. (2000): "Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality", *International Marketing Review*, 17(6), pp.538-563.
- CHAFFEE, E.E. (1985): "Three models of strategy", *Academy of Management Review*, 10 (1): 89-98.
- CLUB DE MARKETING DE NAVARRA (1997): <http://cmn.navarra.net/textos/franqui.html>.
- CONANT, J.S. Y WHITE, J.C. (1999): "Marketing program planning, process benefits and store performance: an initial study among small retail firms", *Journal of Retailing*, 74(4): pp.525-541.
- CONANT, J. S., MOKWA, M. P. Y VARADARAJAN, P.R. (1990): "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study", *Strategic Management Journal*, 11 (September): 365-383.
- CONANT, J. S.; SMART, D. T. y SOLANO-MENDEZ, R (1993): "Generic retailing types, distinctive marketing competencies and competitive advantage", *Journal of Retailing*, 69 (3): 254-279.
- COVIN, J.G. Y SLEVIN, D.P. (1989): "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp.75-87.
- COX, R. y BRITAIN, P. (1994): *Retail Management* (2nd ed.), London: Pitman Publishing
- CZINKOTA, M.R. (1999): "The policy gap in international marketing research", Noble, C.H.(Ed.), *Developments in Marketing Science, Academy of Marketing Science*, Coral Gables, FL, p.397.
- DAFT, R.L.; SORMUNEN, J. Y PARKS, D. (1988): "Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance": an empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.123-139.
- DAVIDSON, W.R ;SWEENEY, D.J. y STAMPFL, R.W. (1988): *Retailing Management* (6ª ed.), New York: John Wiley & Sons.
- DAY, G.S. (1984). *Strategic Marketing Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, St. Paul: West Publishing Company.
- DE LA BALLINA, F.J. (1993): "Aproximación empírica a la valoración de los factores del entorno sobre la distribución comercial", en *V Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Sevilla, Fundación El Monte, pp. 27-36.
- DIBB, S. (1996): "The impact of the changing marketing environment in the Pacific Rim: four case studies", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 24(11), pp.16-29.
- DIBB, S.; FARHANGMEHR, M. Y SIMKIN, L. (2001): "The marketing planning experience: a UK and Portuguese comparison", *Marketing Intelligence & Planning*, 19(6), pp.409-417.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1999): "La distribución comercial en España, Informe Anual 1998", *Dirección General de Comercio Interior*, Secretaría de Estado de Comercio Turismo y Pyme, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid, Mimeografiado
- DUNNE, P.; LUSH, R.; GABLE, M. Y GEBHARDT, R. (1991): *Retailing*, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Company.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Making fast strategic decisions in high velocity environments", *Academy of Management Journal*, 32(3), pp.543-576.
- FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN, base de datos de empresas, 1997.
- FORMAN, R. (1988): "Strategic planning and the chief executive", *Long Range Planning*, Vol.21 (4), pp.57-64.
- FREDERICKSON, J. (1983): "Strategic process research: questions and recomendations", *Academy of Management Review*, 8: 565-575.
- FREDRICKSON, J.W. (1984): "The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions", *Academy of Management Journal*, 27(3), pp. 445-466.
- FREDRICKSON, J.W. Y MITCHELL, T.R. (1984): "Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unestable environment", *Academy of Management Journal*, 27(2), pp. 399-423.
- FREDRICKSON, J.W. Y IAQUINTO, A.L. (1989): "Inertia and creeping rationality in strategic decision processes", *Academy of Management Journal*, 32(3), pp.516-542.
- GABLE, M. Y TOPOL, M.T.(1987): "Planning Practices of Small-Scale Retailers", *American Journal of Small Business*, 12 (Fall):19-32.
- GANESAN, S. Y WEITZ, B.A.. (1996): "The impact of staffing policies on retail job attitudes and behaviors", *Journal of Retailing*, 72(1): pp.31-56.

- GARCÍA FERRER, G. (1999): "Comercio especializado: variables estratégicas y posicionamiento. Una aplicación al comercio de marca en el sector de la confección", *Tesis Doctoral*, Universidad Autónoma de Madrid.
- GILLIGAN, C. y SUTTON, C. (1987): "Strategic planning in grocery and DIY retailing", in JOHNSON, G. (ED.): *Business Strategy and Retailing*, John Wiley and Son Ltd, pp.177-191.
- GOLL, I. Y RASHEED, A.M. (1997): "Rational decision-making and firm performance: the moderating role of environment", *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.1-7.
- GOSH, A. (1990): *Retail Management*, Orlando, Florida :The Dryden Press.
- GREEN, S. (1987): "From riches to rags: the John Collier story: an interpretive study of strategic change", in JOHNSON, G. (ED.): *Business Strategy and Retailing*, John Wiley and Son Ltd, pp. 215-233.
- GREENLEY, G.E. (1986). *The Strategic and Operational Planning of Marketing*, London: McGraw Hill.
- GREENLEY, G.E. (1982): "An overview of Marketing Planning in UK Manufacturing Companies", *European Journal of Marketing*, 2(2), pp.140-154.
- GRIFFIN, T. (1989): "Marketing Planning: Observations on Current practices and Recent Studies", *European Journal of Marketing*, 23(12), pp.21-35.
- GRINYER, P.; AL-BAZZAZ, S. y YASAI-ARDEKANI, M. (1986): "Towards a contingency theory of corporate planning: findings in 48 U.K. companies", *Strategic Management Journal*, 7 (1): 3-28.
- HART, S. Y BANBURY, C. (1994): "How Strategy-making processes can make a difference", *Strategic Management Journal*, 15(4), pp. 251-269.
- HOFSTEDE, C.W. (1980): *Culture's Consequences*, London: Sage Publications.
- HOGARTH-SCOTT, S. Y PARKINSON, S.T. (1993): "Who does the marketing in retailing? A case study of organizational selling behaviour in a large complex organization", *European Journal of Marketing*, Vol.27 (3), pp.51-62.
- HOOLEY, G.J.; COX, T.; SHIPLEY, D.; BERACS, J.; KOLOS, K.; FONFARA, K. y MARINOV, M. (1996): "Marketing planning in central and eastern Europe", *Journal of Marketing Management*, 12 (1-3): 69-82.
- HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E., BROOKSBANK, R.W. y SHEPHERD, J. (1988): "Strategic market environments", *Journal of Marketing Management*, 4 (2): 131-147.
- JAIN, S.C. (1984): "Environmental scanning in U.S. corporations", *Long Range Planning* Vol.17 (2), pp. 117-128.
- JAWORSKI, B.J. y A. KOHLI (1993): "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, 57 (julio): 53-70.
- JESSUP, L.M. Y KUKALIS, S. (1990): "Better planning using group support systems", *Long Range Planning*, Vol.23 (3), pp. 100-105.
- JOHN, G. Y MARTIN, J. (1984): "Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output", *Journal of Marketing Research*, 21 (May), pp.170-183.
- JOHNSON, G. (ed.) (1987): *Business Strategy and Retailing*, John Wiley and Sons Ltd
- KERIN, R.A.; MAHAJAN, V. Y KARADARAJAN, P.R. (1990): *Contemporary Perspectives in Strategic Market Planning*, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- KRISTENSON, L. (1983): "Strategic planning in retailing", *European Journal of Marketing*, 17(2): 43-59
- LADO, N. (1997): "La tipología de estrategias de Miles y Snow: Un estudio aplicando una escala multi-ítem", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (2): 33-44.
- LEPPARD, J. Y MCDONALD, M.H.B. (1991): "Marketing planning and Corporate culture: a conceptual framework which examines management attitudes in the context of marketing planning", *Journal of Marketing Management*, Vol. 7 (3), pp.213-235.
- LEVY, M. Y WEITZ, B.A. (1992): *Retailing Management*, Homewood:Richard D. Irwin.
- LEWISON, D.M. (1994): *Retailing*, New York :Macmillan College Publishing Company,.
- LINDSAY, W. y RUE, L. (1980): "Impact of the organization environment on the long-range planning process: a contingency view", *Academy of Management Journal*, 23: 385-404.
- LOGAN, S.N.(1995): "The Small Store-A Struggle to Survive", *Arthur Andersen Retailing Issues Letter*, 7 (January): 1-6.
- LORANGE, P. (1980), *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MASON, J.B.; MAYER, M.L. Y EZELL, H.F. (1994): *Retailing* (5ª ed.). Burr Ridge, Illinois: Richard D.Irwin.
- MAVONDO, F.T. (2000): "Marketing as a form of adaptation: empirical evidence from a developing economy", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.18 (5), pp.256-272.
- MCDONALD, M. (1996): "Strategic marketing planning: theory, practice and research agendas", *Journal of Marketing Management*, 12 (1-3), 5-27.

- MCDONALD, M.H.B (1982): "International Marketing Planning", *European Journal of Marketing*, Vol.16 (2), pp.3-32.
- MCDONALD, M.H.B. (1992): "Strategic Marketing Planning: A state of the Art Review", *Marketing Intelligence & Planning*, 10(4), pp.4-22.
- MCGOLDRICK, P.J. (1990): *Retail marketing*. London : McGraw-Hill,.
- MCKEE, D.O.; VARADARAJAN, P.R. y VASSAR, J. (1990): "A taxonomy of marketing planning styles", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (2): 131-141.
- MILLER, C.C. Y CARDINAL, L.B. (1994): Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research", *Academy of Management Journal*, 37(6), pp.1649-1665.
- MILLER, C.C. Y FRIESEN, P.H. (1983): "Stratey Making and environment: the third link", *Strategic Management Journal*, 4(3), pp.221-235.
- MINTZBERG, H. (1973): "Strategic making in three modes", *California Management Review*, XVI (2), Winter, pp.44-53.
- MINTZBERG, H. (1990a): "Strategy formation: schools of thought", in J.W. Fredrickson (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, NY, pp.105-235.
- MINTZBERG, H. (1990b): "The design School: reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, 11(3), pp. 171-195.
- MINTZBERG, H. (1994a): "Rethinking strategic planning, Part I: Pitfalls and fallacies", *Long Range Planning*, 27(3), pp.12-21.
- MINTZBERG, H. (1994b): "Rethinking strategic planning, Part II: New Roles for planners", *Long Range Planning*, 27(3), pp.22-30.
- MINTZBERG, H. y WATERS, J.A. (1982): "Tracking strategy in an entrepreneurial firm", *Academy of Management Journal*, 25 (3): 465-499.
- MÚGICA, J.M. (1994): "La cuestión estratégica", *Distribución y Consumo*, 15: 26-29.
- MUÑOZ, P. (1987): "Alternativas estratégicas de acción sobre el mercado", en CASARES ET AL. (1987): *La economía en la distribución comercial*, Editorial Ariel, Madrid.
- NWANKWO, S. (2000): "Assessing the marketing environment in Sub-Saharan Africa: opportunities and threats analysis", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.18 (3), pp.144-153.
- PAPADAKIS, V.M.; LIOUKAS, S. Y CHAMBERS, D. (1998): "Strategic decision-making processes: the role of management and context", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp.115-147.
- PEARCE, J.; FREEMAN, E.B. y ROBINSON, R. (1987a): "The tenuous link between formal strategic planning and financial performance", *Academy of Management Review*, 12: 658-575.
- PEARCE, J.; ROBBINS, D. y ROBINSON, R. (1987b): "The impact of grand strategy and planning formality on financial performance", *Strategic Management Journal*, 8 (March-April): 125-134.
- PEARCE, J.A. (1981): "An executive level perspective on the strategic management process", *California Management Review*, 24 (19): 39-48.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1982): *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.
- PETTIGREW, A.M. (1977): "Strategy formulation as a political process", *International Studies of Management and Organisation*, VII (2): 78-87.
- PETTIGREW, A.M. (1979): "On studying organisational cultures", *Administrative Science Quaterly*, 24: 570-581.
- PFEFFER, J. (1981): *Power in Organisations*, London: Pitman.
- PHILLIPS, L. Y CALANTONE, R. (1994): "Hong Kong Retailers. The relationship between environment hostility, planning and performance", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.22(8), pp.13-24.
- PIERCY, N. Y ALEXANDER, N. (1988): "The status quo of the marketing organisation in UK retailing", *Services Industries Journal*, 8 (2): 155-75.
- PIERCY, N. y MORGAN, N. (1990): "Organisational context and behavioural problems and determinants of the effectiveness of strategic marketing planning process", *Journal of Marketing Management*, 6: 127-144.
- PIERCY, N. Y MORGAN, N. (1994): "The marketing planning process: behavioural problems compared with analytical techniques in explaining marketing planning credibility", *Journal of Business Research*, Vol.29 (3), pp.167-178.
- PITT, M. y JOHNSON, G. (1987): "Managing strategic change: a chief executive´s perspective" ,in JOHNSON, G. (ed.): *Business Strategy and Retailing*, John Wiley and Son Ltd, pp.193-213.
- PRIDE, W.M. Y FERRELL, O.C. (1997): *Marketing*. Boston. MA: Houghton Mifflin Company.

- PRIEM, R.L.; RASHEED, A.M.A. Y KOTULIC, A.G. (1995): "Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance", *Journal of Management*, 21(5), pp.913-929.
- PULENDRAN, S. y SPEED, R. (1996): "Planning and doing: the relationship between marketing planning styles and market orientation", *Journal of Marketing Management*, 12 (1-3): 53-68.
- QUINN, J.B. (1980), *Strategies for change: logical incrementalism*. Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- RAMANUJAN, V.; VENKATRAMAN, N. Y CAMILLUS, J.C. (1986): "Multi-objective assesment of effectiveness of strategic planning: a discriminant analysis approach", *Academy of Management Journal*, Vol.26 (2), pp. 347-372.
- REBOLLO (1994): "Gestión empresarial: estrategias del comercio minorista", *Distribución y Consumo*, 15 (abril/mayo): 10-24.
- REDINBAUGH, L. D. (1976): *Retailing Management, A Planning Approach*, New York : McGraw-Hill Book Company.
- RHYNE, L.C. (1986): "The relationship of strategic planning to financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol, 7 (5), pp.423-436.
- ROBINSON, R.B.; LOGAN, J.E. y SALEM, M.Y. (1986): "Strategic versus operational planning in small firms", *American Journal of Small Business*, 10: 7-16.
- RODRIGUEZ DÍAZ, M. (1993): "Identificación de grupos estratégicos en función de las variables de retailing-mix: aplicación al sector del comercio textil", *Tesis Doctoral*, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- SAATY, T.L. y KEARNS, K.P. (1985): *The Organisation of Systems*, New York: Pergamon Press.
- SCHEIN, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Josey Bas.
- SCHNEIDER, S.C. Y DE MEYER, A. (1991): "Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture", *Strategic Management Journal*, Vol 12 (4), pp.307-320.
- SHIPLEY, D.D. (1985): "Marketing Objectives in UK and US Manufacturing Companies", *European Journal of Marketing*, 19(3), pp.48-56.
- SHRIVASTAVA, P. Y GRANT, J.H. (1985): "Empirically derived models of strategic decision-making processes", *Strategic Management Journal*, 6: 97-113.
- SIMKIN, L. (2000): "Delivering effective marketing planning", *Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketing*, Vol.8 (3), pp.1-16.
- SLATER, S.F. y J.C. NARVER (1994): "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?". *Journal of Marketing*, 58 (January): 46-55.
- SPEED, R. (1993): "Maximising the potential of strategic typologies for marketing strategy research", *Journal of Strategic Marketing*, 1 (3): 171-188.
- STAW, B. (1980): "Rationality and justification in organizational life", in Staw, B. y Cummings, L. (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, Greenwich, C.T., pp.45-80.
- THORNE LE CLAIR, D. (2000): "Marketing planning and the policy environment in the European Union", *International Marketing Review*, Vol.17 (3), pp. 193-215.
- THUNE, S.S. Y HOUSE, R.J. (1970): "Where long-range planning pays off-findings of a survey of formal and informal planners", *Business Horizons*, 13(4), pp.81-87.
- TORDJMAN, A. (1991): "El marketing del distribuidor", en Consellería de Industria, Comercio y Turismo (ed.): *Estrategias de Distribución Comercial, en Busca de la Excelencia*, Generalitat Valenciana, pp.41-78.
- TYEBJEE, T.T.; BRUNO, A.V. y MCINTYRE, S.H. (1983): "Growing ventures can anticipate marketing stages", *Harvard Business Review*, 61 (January-February): 63-66.
- VARELA, J.A.; L. BENITO Y A. CALVO (1996b): "Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica", *VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Zaragoza, Ed. Esic, pp. 301-310.
- WOOD, D.R., JR. Y LAFORGE, R.L. (1981): "Toward the development of a planning scale: An example from the banking industry", *Strategic Management Journal*, 2(2): 209-216.
- YIP, G.S. (1985): "Who needs strategic planning?", *Journal of Business Strategy*, 6 (3): 30-42.