

# DOCTORAL THESIS

## **The Marketing Strategy of Retail Companies in Non-Food Sectors**

TERESA VALLET BELLMUNT

**Descriptors:** economics, marketing, business organization and management, marketing strategy, retail sector.

### **Abstract:**

The main aim of this study is to explore in depth the concept and practice of retail marketing strategy. To this end, it sets off with a review of the state-of-the-art in retail marketing strategy. It then goes on to suggest, within non-food retail distribution, research into: 1) the components of retail marketing strategy, 2) the different types of retail marketing strategies, 3) the relations between marketing strategy and other variables such as the environment, the role of marketing in retail organization, planning styles, retailing-mix and distinctive competences; and 4) the relation between marketing strategy and results.

To achieve these aims, the study is divided into three parts. **Part One** deals with the theoretical fundamentals of retail marketing strategy. In the *Chapter 1* the concept of retail marketing strategy is established, along with its elements and planning styles. In the *Chapter 2* the different types of retail strategies, both theoretical (typologies) and empirical (taxonomies), are explained in detail. In *Chapter 3* the relations between the strategy, the variables which affect it and the results, together with the working hypotheses on these relations, are stated. In **Part Two** the practical application of marketing strategy to the Spanish non-food retail sector is studied. In *Chapter 4*, the methodology employed for obtaining the information is explained in detail; in *Chapter 5*, data analysis is carried out. **Part Three** breaks down the results of this study. In *Chapter 6*, the conclusions and the limitations of the study are set out; future research directions are suggested which will enable use to move forward in our knowledge on retail marketing strategy.



# TESIS DOCTORAL

## ***La estrategia de marketing de las empresas minoristas en los sectores de no alimentación***

TERESA VALLET BELLMUNT

**Descriptor:** ciencias económicas, marketing, organización y gestión de empresas, estrategia de marketing, sector minorista.

### **Abstract:**

Este trabajo tiene como objetivo principal el profundizar en el concepto y práctica de la estrategia de marketing minorista. Para ello parte de una revisión del estado de la cuestión sobre la estrategia de marketing minorista y posteriormente propone investigar, en la distribución minorista de no alimentación: 1) los componentes de la estrategia de marketing minorista, 2) los distintos tipos de estrategias de marketing minoristas, 3) las relaciones entre la estrategia de marketing y otras variables como son el entorno, el papel del marketing en la organización minorista, los estilos de planificación, el *retailing-mix* y las competencias distintivas; y 4) la relación entre la estrategia de marketing y los resultados.

Para conseguir estos objetivos, el trabajo se divide en tres partes. La **Primera Parte** trata sobre los fundamentos teóricos de la estrategia de marketing minorista. En el *Capítulo Primero* se establece el concepto de estrategia de marketing minorista, sus elementos y los estilos de planificación. En el *Capítulo Segundo* se detallan los distintos tipos de estrategias minoristas, tanto teóricos (tipologías) como empíricos (taxonomías). En el *Capítulo Tercero* se enuncian las relaciones entre la estrategia, las variables que la afectan y los resultados, así como las hipótesis de trabajo sobre dichas relaciones. En la **Segunda Parte** se ve la aplicación práctica de la estrategia de marketing al sector minorista español de no alimentación. Así, en el *Capítulo Cuarto* se detalla la metodología utilizada para la obtención de la información, y en el *Capítulo Quinto* se lleva a cabo el análisis de datos. La **Tercera Parte** va destinada a desglosar los resultados obtenidos en este trabajo. En el *Capítulo Sexto* se exponen las conclusiones, las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación propuestas para avanzar en el conocimiento de la estrategia de marketing minorista.

**UNIVERSITAT JAUME I**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y ECONÓMICAS**

**Unidad Predepartamental de Administración de Empresas y Marketing**



**TESIS DOCTORAL**

**La estrategia de marketing de las empresas minoristas en los  
sectores de no alimentación**

**Doctoranda:** TERESA VALLET BELLMUNT

**Director:** Dr. D.ALEJANDRO MOLLÁ DESCALS

CATEDRÁTICO DE COMERCIALIZACIÓN E  
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

**Castellón, Julio de 2000**



*Para Angel, Sara y Daniel.*



## *Agradecimientos*

*A las empresas participantes, sin cuya colaboración, esta tesis no existiría.*

*A la Universitat Jaume I en general, y en particular a los Departamentos de Economía y Dirección de Empresas, Dirección de Empresas y Administración de Empresas y Marketing, por la infraestructura prestada.*

*A mis compañeros del Departamento, y en especial, a los profesores del Área de Comercialización e Investigación de Mercados, por su apoyo académico y personal.*

*A los profesores del Área de Conocimiento, pertenecientes a otras Universidades españolas, que con sus conocimientos han enriquecido esta tesis.*

*A mi Director, Dr. Alejandro Mollá Descals, por su visión académica y por su visión personal de la vida, que tanto me ha ayudado en los momentos duros de este periodo.*

*Profundamente, a mi familia.*

*Teresa Vallet*





## ÍNDICE GENERAL

### LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE LAS EMPRESAS MINORISTAS EN LOS SECTORES DE NO ALIMENTACIÓN

#### INTRODUCCIÓN

0.1.- Justificación de la elección del tema .....	3
0.2.- Objetivos .....	5
0.3.- Metodología a seguir .....	6

#### PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

#### CAPÍTULO I: LA ESTRATEGIA DE MARKETING MINORISTA

<b>I.0.- Introducción .....</b>	<b>13</b>
I.0.1.- Falta de un modelo adecuado al sector .....	14
I.0.2.- Enfoque a corto plazo .....	14
I.0.3.- Visión de la planificación como programación .....	15
I.0.4.- Falta de capacidades estratégicas .....	15
I.0.5.- Necesidad de flexibilidad en la toma de decisiones .....	17
<b>I.1.- La estrategia minorista.....</b>	<b>18</b>
I.1.1.- El concepto de estrategia .....	18
I.1.2.- La estrategia en el sector minorista .....	21
<b>I.2.- La planificación estratégica minorista.....</b>	<b>24</b>
I.2.1.- Modelos teóricos y empíricos de planificación .....	24
I.2.2.- La adopción de la planificación en el sector minorista .....	30
<b>I.3.- La estrategia de marketing minorista: elementos.....</b>	<b>32</b>
I.3.1.- La planificación de la organización minorista .....	35
I.3.1.1.- Definir la misión .....	35

I.3.1.2.- El análisis de la situación.....	38
I.3.1.2.1.- Estudios sobre capacidades distintivas de marketing de la empresa .....	42
I.3.1.2.2.- Estudios sobre el entorno estratégico .....	43
I.3.1.3.- La determinación de los objetivos .....	45
I.3.1.3.1.- Objetivos de mercado.....	45
I.3.1.3.2.- Objetivos financieros .....	48
I.3.1.3.3.- Objetivos sociales.....	49
I.3.1.3.4.- Objetivos corporativos .....	51
I.3.1.4- La determinación del gap estratégico .....	51
I.3.2.- La elección de las alternativas estratégicas.....	52
I.3.3.- Implementar la estrategia y retailing mix .....	55
I.3.3.1.- Componentes de la estrategia de marketing minorista: el “retailing mix” o mezcla del minorista.....	56
I.3.6- Evaluación y control de la estrategia .....	62

## **CAPÍTULO II: TIPOS DE ESTRATEGIA DE MARKETING MINORISTA**

<b>II.0.- Introducción.....</b>	<b>67</b>
<b>II.1.- Tipologías .....</b>	<b>70</b>
II.1.0.- Metodología para la identificación de tipologías.....	71
II.1.0.1.- Elección del marco teórico, variables y enfoque temporal.....	72
II.1.0.2.- Método de obtención de datos: medidas de la estrategia y fuentes de información .....	75
II.1.0.3.- Clasificación: métodos para asignar casos a tipos estratégicos .....	77
II.1.0.4.- Validación del proceso .....	79
II.1.1.- Las tipologías genéricas de estrategia.....	80
II.1.1.1.- Estrategias de MILES y SNOW (1978).....	82
II.1.1.2.- Estrategias de PORTER (1980) .....	85
II.1.1.3.- Similitudes Miles-Snow y Porter .....	93
II.1.2.- Las tipologías genéricas en la distribución minorista .....	94
II.1.2.1.- Estrategias minoristas de crecimiento .....	95
II.1.2.1.1.- Estrategias de consolidación .....	97
II.1.2.1.2.- Estrategias de desarrollo del mercado.....	103
II.1.2.1.3.- Estrategias de desarrollo del formato.....	108
II.1.2.1.4.- Estrategias de diversificación .....	111
II.1.2.2.- Estrategias minoristas de posicionamiento competitivo según variables del retailing- mix .....	112

II.1.2.2.1.- Estrategias específicas de posicionamiento minorista basadas en una combinación de variables .....	115
II.1.2.2.2.- Estrategias específicas de posicionamiento minorista basadas en una única variable .....	119
II.1.2.3.- Tipologías de los minoristas según formato.....	126
<b>II.2.- Taxonomías.....</b>	<b>133</b>
II.2.0.- Metodología para la identificación de taxonomías .....	135
II.2.0.1.- Definición del espacio estratégico .....	135
II.2.0.2.- Elección de las variables o dimensiones clave.....	136
II.2.0.3.- Enfoque temporal.....	138
II.2.0.4.- Método de obtención de datos .....	140
II.2.0.5.- Clasificación .....	141
II.2.0.6.- Validación.....	145
II.2.1.- Grupos estratégicos .....	146
II.2.3.- Taxonomías por posicionamiento .....	160
II.2.4.- Taxonomías genéricas de marketing .....	167
II.2.4.- Taxonomías cognitivas.....	173

### **CAPÍTULO III: MODELO, MEDICIÓN DE VARIABLES Y ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS**

<b>III.1.- El modelo.....</b>	<b>183</b>
<b>III.2.- Medición de las variables y cuestiones a investigar .....</b>	<b>184</b>
III.2.1.- La estrategia de marketing .....	185
III.2.2.- El entorno.....	188
III.2.3.- Estilos de planificación .....	192
III.2.4.- El papel del marketing en la organización .....	195
III.2.5.- La respuesta de marketing minorista: el retailing-mix .....	200
III.2.6.- Competencias distintivas.....	202
III.2.7.- Resultados .....	205
<b>III.3.- Relaciones entre las variables y establecimiento de hipótesis .....</b>	<b>210</b>
III.3.1.- Relaciones entre el entorno y los estilos de planificación.....	210
III.3.2.- Relaciones entre el entorno y el papel del marketing en la organización.....	212
III.3.3.- Relaciones entre el entorno y la estrategia de marketing .....	212
III.3.4.- Relaciones entre el entorno y las competencias distintivas.....	215

III.3.5.- Relaciones entre el entorno y la respuesta de marketing.....	215
III.3.6.- Relaciones entre el papel del marketing en la organización y los estilos de planificación.....	215
III.3.7.- Relaciones entre los estilos de planificación y la estrategia de marketing .....	216
III.3.8.- Relaciones entre los estilos de planificación y el resultado minorista.....	217
III.3.9.- Relaciones entre el papel del marketing en la organización y la estrategia de marketing minorista .....	218
III.3.10.- Relaciones entre el papel del marketing en la organización y el resultado minorista .....	219
III.3.11.- Relaciones entre la estrategia de marketing minorista y la respuesta de marketing.....	220
III.3.12.- Relaciones entre la estrategia de marketing minorista y el resultado minorista .....	220
III.3.13.- Relaciones entre la estrategia de marketing minorista y las competencias distintivas de marketing .....	222
III.3.14.- Relaciones entre las competencias distintivas de marketing y la respuesta de marketing.....	223
III.3.15.- Relaciones entre la respuesta de marketing y el resultado minorista .....	224
III.3.16.- Relaciones entre las competencias distintivas de marketing y el resultado minorista.....	224

## SEGUNDA PARTE ANÁLISIS EMPÍRICO

### CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

<b>IV.0.- Introducción .....</b>	<b>231</b>
<b>IV.1.- La estructura de la distribución minorista española.....</b>	<b>231</b>
IV.1.1.- Características estructurales de la distribución minorista en España .....	232
IV.1.2.- Diferencias entre la distribución alimentaria y no alimentaria.....	234
IV.1.3.- Tipologías de establecimientos y cuota de mercado. ....	238
<b>IV.2.- Diseño de la investigación.....</b>	<b>242</b>
IV.2.1.- Enfoque.....	243
IV.2.2.- Fuentes.....	243
IV.2.3.- Instrumentos.....	243
IV.2.4.- Cuestionario .....	244
IV.2.5.- Población objeto de estudio .....	245
IV.2.6.- Descripción del marco muestral.....	247
IV.2.7.- Presupuesto .....	250

<b>IV.3.- Recogida de datos.....</b>	<b>250</b>
IV.3.1.- Características del primer y segundo envío .....	251
IV.3.2.- Características del tercer envío .....	254
IV.3.3.- Análisis del sesgo del no respondente .....	254
IV.3.3.1.- Diferencias entre los minoristas que responden y los que no lo hacen.....	255
IV.3.3.2.- Diferencias entre los minoristas que responden antes y los que responden después. 260	
<b>IV.4.- Análisis previo de los datos .....</b>	<b>261</b>
IV.4.1.- Examen gráfico de los datos .....	263
IV.4.2.- Análisis de datos ausentes.....	264
IV.4.3.- Detección de casos atípicos .....	276
IV.4.4.- Verificación de los supuestos del análisis multivariante.....	278

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE DATOS**

<b>V.0.- Introducción.....</b>	<b>283</b>
<b>V.1.- Cuestiones a investigar.....</b>	<b>285</b>
V.1.1.- La estrategia de marketing (Q1).....	289
V.1.2.- El entorno (Q <sub>2</sub> ).....	303
V.1.3.- Estilos de planificación (Q <sub>3</sub> ) .....	318
V.1.4.- El papel del marketing en la organización (Q <sub>4</sub> ) .....	329
V.1.5.- La respuesta de marketing minorista: el retailing-mix (Q <sub>5</sub> ) .....	338
V.1.6.- Competencias distintivas (Q <sub>6</sub> ).....	358
V.1.7.- Resultados (Q <sub>7</sub> ) .....	371
<b>V.2.- Relaciones entre las variables.....</b>	<b>379</b>
V.2.1.- Relaciones entre el entorno y los estilos de planificación (H <sub>1</sub> ) .....	389
V.2.2.- Relaciones entre el entorno y el papel del marketing en la organización (H <sub>2</sub> ).....	392
V.2.3.- Relaciones entre el entorno y la estrategia de marketing (H <sub>3</sub> ) .....	396
V.2.4.- Relaciones entre el entorno y las competencias distintivas (H <sub>4</sub> ).....	402
V.2.5.- Relaciones entre el entorno y la respuesta de marketing (H <sub>5</sub> ).....	404
V.2.6.- Relaciones entre el papel del marketing en la organización y los estilos de planificación (H <sub>6</sub> ) .....	408
V.2.7.- Relaciones entre los estilos de planificación y la estrategia de marketing (H <sub>7</sub> ) .....	412
V.2.8.- Relaciones entre los estilos de planificación y el resultado minorista (H <sub>8</sub> ).....	414
V.2.9.- Relaciones entre el papel del marketing en la organización y la estrategia de marketing minorista (H <sub>9</sub> ) .....	417

V.2.10.- Relaciones entre el papel del marketing en la organización y el resultado minorista (H <sub>10</sub> ) .....	420
V.2.11.- Relaciones entre la estrategia de marketing minorista y la respuesta de marketing (H <sub>11</sub> ) .....	424
V.2.12.- Relaciones entre la estrategia de marketing minorista y el resultado minorista (H <sub>12</sub> ) .....	427
V.2.13.- Relaciones entre la estrategia de marketing minorista y las competencias distintivas de marketing (H <sub>13</sub> ) .....	431
V.2.14.- Relaciones entre las competencias distintivas de marketing y la respuesta de marketing (H <sub>14</sub> ) .....	435
V.2.15.- Relaciones entre la respuesta de marketing y el resultado minorista (H <sub>15</sub> ) .....	441
V.2.16.- Relaciones entre las competencias distintivas de marketing y el resultado minorista (H <sub>16</sub> ) .....	444

TERCERA PARTE:  
CONCLUSIONES

**CAPÍTULO VI:  
IMPRESIONES, IMPLICACIONES, INTENCIONES**

<b>VI.1.- Impresiones: sumario de resultados obtenidos.....</b>	<b>451</b>
VI.1.1.- Características de la estrategia de marketing minorista .....	452
VI.1.1.1.- Elementos de la estrategia de marketing.....	452
VI.1.1.2.- Diferencias en los elementos de la estrategia de marketing según variables de clasificación.....	458
VI.1.2.- Tipos de estrategias de marketing minoristas .....	462
VI.1.2.1.- Características de la Taxonomía obtenida .....	462
VI.1.2.2.- Relaciones entre los tipos de estrategias de marketing y el resto de variables .....	463
VI.1.2.3.- Variables que más discriminan entre los tipos de estrategia de marketing minorista .....	469
VI.1.2.4.- Diferencias entre los tipos de estrategia de marketing según variables de clasificación.....	470
VI.1.3.- Características de las variables relacionadas con la estrategia de marketing minorista: entorno, estilos de planificación, papel del marketing, respuesta de marketing y competencias distintivas. ....	470
VI.1.3.1.- Conclusiones sobre las variables. ....	470
VI.1.3.2.- Relaciones entre las variables.....	474
VI.1.4.- Características de los resultados minoristas .....	477

VI.1.4.1.- Conclusiones sobre los resultados .....	477
VI.1.4.2.- Relaciones entre los resultados de los minoristas y el resto de variables .....	478
<b>VI.2.- Implicaciones.....</b>	<b>481</b>
VI.2.1.- Implicaciones gerenciales y académicas: ¿qué aporta este trabajo? .....	481
VI.2.2.- Implicaciones de investigación: limitaciones .....	483
<b>VI.3.- Intenciones: futuras líneas de investigación .....</b>	<b>485</b>
VI.3.1.- Nuevas líneas de investigación sobre la distribución comercial minorista en España.....	486
VI.3.2.- Futuras líneas de investigación como ampliación de este trabajo.....	486
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>489</b>
<b>ANEXO I</b>	
<b>ANEXO II</b>	









## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<i>Tabla 0.1.- Principales revisiones bibliográficas en distribución minorista</i> .....	4
<i>Tabla I-1.1.- Las dimensiones del concepto de estrategia</i> .....	19
<i>Tabla I-1.2.- Elementos del proceso de formación de la estrategia</i> .....	21
<i>Tabla I-2.1.- Tipologías sobre estilos de planificación (estudios teóricos)</i> .....	24
<i>Tabla I-2.2.- Taxonomías sobre estilos de planificación (estudios empíricos)</i> .....	26
<i>Tabla I-2.3.- Una tipología de estilos de planificación de marketing: contenido</i> .....	29
<i>Tabla I-3.1.- Revisión bibliográfica sobre etapas de la planificación minorista</i> .....	33
<i>Tabla I-3.1. (cont.)- Revisión bibliográfica sobre etapas de la planificación minorista</i> .....	34
<i>Figura I-3.1.- Elementos de la misión: negocio y cliente</i> .....	36
<i>Tabla I-3.2.- Componentes típicos del análisis interno de la situación del detallista</i> .....	39
<i>Tabla I-3.3.- Componentes típicos del análisis externo de la situación del detallista</i> .....	40
<i>Tabla I-3.3. (cont.)- Componentes típicos del análisis externo de la situación del detallista</i> .....	41
<i>Tabla I-3.4.- Tipología de entorno estratégico (HOOLEY ET AL, 1988)</i> .....	43
<i>Tabla I-3.5.- Escalas de JARWOSKI y KOHLI (1993) para medir la influencia de algunos factores del entorno estratégico</i> .....	44
<i>Tabla I-3.6.- Objetivos más comunes en la distribución minorista</i> .....	46
<i>Figura I-3.2.- Representación del gap estratégico</i> .....	52
<i>Tabla I-3.7.- Definiciones de Retailing Mix</i> .....	57
<i>Tabla I-3.8.- Componentes del Retailing-mix. Revisión de la literatura</i> .....	60
<i>Tabla I-3.8. (cont.)- Componentes del Retailing-mix. Revisión de la literatura</i> .....	61
<i>Figura I-3.3.- Elementos del Retailing-Mix</i> .....	62
<i>Figura II-0.1.- Proceso de clasificación de tipos estratégicos</i> .....	69
<i>Tabla II-0.1.- Enfoques de clasificación de empresas</i> .....	70
<i>Figura II-1.1.- Proceso de elaboración de tipologías</i> .....	72
<i>Tabla II-1.1.- Estudios sobre tipologías según la metodología utilizada</i> .....	73
<i>Tabla II-1.1. (cont.)- Estudios sobre tipologías según la metodología utilizada</i> .....	74
<i>Tabla II-1.2.- Tipologías Genéricas de estrategias</i> .....	80
<i>Tabla II-1.2. (cont.)- Tipologías Genéricas de estrategias</i> .....	81
<i>Tabla II-1.3.- Características de los tipos estratégicos de MILES y SNOW (1978)</i> .....	82
<i>Tabla II-1.4.- Dimensiones del ciclo adaptativo y características de cada tipo estratégico de MILES y SNOW (1978)</i> .....	84
<i>Tabla II-1.5.- Elementos de la estrategia de marketing por tipo estratégico de MILES Y SNOW (1978): una compilación de resultados empíricos</i> .....	86
<i>Tabla II-1.6.- Características de los tipos estratégicos de PORTER (1980)</i> .....	87
<i>Tabla II-1.7.- Combinación de las variables del “retailing-mix” en función de la estrategia de segmentación escogida</i> .....	90
<i>Tabla II-1.8.- Estudios empíricos para validación de tipologías en la Distribución comercial</i> .....	92

<i>Figura II-1.2.- Una combinación de las tipologías de Porter y Miles-Snow (SEGEV, 1989)</i> .....	93
<i>Figura II-1.3.- Representación de las opciones estratégicas de crecimiento del minorista</i> .....	95
<i>Tabla II-1.9.- Opciones de crecimiento para cubrir el gap estratégico y autores que las proponen</i> .....	96
<i>Figura II-1.4.- Tipos de estrategias de consolidación minorista</i> .....	98
<i>Figura II-1.5.- Opciones estratégicas de incremento de productividad del minorista</i> .....	101
<i>Tabla II-1.10.- Estrategias de Internacionalización de la distribución</i> .....	105
<i>Tabla II-1.11.- Estrategias de posicionamiento básicas</i> .....	113
<i>Tabla II-1.12.- Tipología de estrategias minoristas de BERRY y BARNES (1987)</i> .....	115
<i>Figura II-1.6.- Clasificación basada en margen-rotación del establecimiento minorista (GIST, 1968)</i> .....	116
<i>Figura II-1.7.- Clasificación basada en el precio y servicio del establecimiento minorista (LUCAS y GRESHAM, 1988)</i> .....	117
<i>Figura II-1.8.- Clasificación basada en el margen neto-tipo de mercancía (WORTZEL, 1987)</i> .....	118
<i>Figura II-1.9.- Clasificación basada en la variedad y surtido del tipo de mercancía del establecimiento minorista (MASON y MAYER, 1990)</i> .....	122
<i>Tabla II-1.13.- Estrategias de surtido (TODJMAN, 1991)</i> .....	123
<i>Tabla II-1.14.- Síntesis de las alternativas de clasificación de los minoristas según formato comercial</i> .....	129
<i>Tabla II-1.15.- Clasificaciones descriptivas de los minoristas</i> .....	130
<i>Tabla II-1.16.- Clasificaciones estratégicas de los minoristas</i> .....	131
<i>Tabla II-2.1.- Estudios empíricos para la identificación de taxonomías en la distribución comercial minorista</i> .....	132
<i>Figura II-2.1.- Fases en la identificación de taxonomías en la distribución comercial</i> .....	134
<i>Tabla II-2.2.- Estudios empíricos sobre Grupos Estratégicos en el sector de la Distribución Comercial a nivel internacional</i> .....	148
<i>Tabla II-2.3.- Estudios empíricos sobre Grupos Estratégicos en el sector de la Distribución Comercial en España (detalle)</i> .....	149
<i>Tabla II-2.3. (cont.)- Estudios empíricos sobre Grupos Estratégicos en el sector de la Distribución Comercial en España</i> .....	150
<i>Tabla II-2.4.- Fuentes de las barreras de movilidad</i> .....	153
<i>Tabla II-2.5.- Estudios empíricos sobre Taxonomías por posicionamiento en la Distribución comercial</i> .....	158
<i>Tabla II-2.5. (cont.)- Estudios empíricos sobre Taxonomías por posicionamiento en la Distribución comercial</i> .....	159
<i>Tabla II-2.6.- Atributos en la determinación de la imagen minorista</i> .....	160
<i>Tabla II-2.7.- Estudios sobre mapas de posicionamiento minorista (DAVIES y BROOKS, 1989)</i> .....	164
<i>Tabla II-2.8.- Estudios empíricos sobre Taxonomías Genéricas de marketing</i> .....	166
<i>Tabla II-2.9.- Características de la taxonomía de HOOLEY ET AL (1992)</i> .....	167
<i>Tabla II-2.10.- Características de la taxonomía de HOOLEY ET AL (1993)</i> .....	169
<i>Tabla II-2.11.- Características de la taxonomía de ALSEM ET AL (1996)</i> .....	170
<i>Tabla II-2.12.- Características de la taxonomía de CONANT ET AL (1993)</i> .....	171
<i>Tabla II-2.13.- Estudios empíricos sobre Taxonomías Cognitivas</i> .....	172
<i>Figura II-2.2.- Diferencias entre los grupos estratégicos y los grupos cognitivos</i> .....	173

<i>Figura II-2.3.- Determinación de taxonomías cognitivas mediante el Repertory Grid Technique .....</i>	<i>178</i>
<i>Figura III-1.1.- Modelo propuesto de relaciones a investigar .....</i>	<i>183</i>
<i>Tabla III-2.1.- Dimensiones utilizadas en la determinación de grupos estratégicos en la distribución minorista mediante la utilización de fuentes secundarias .....</i>	<i>184</i>
<i>Tabla III-2.2.- Ratios propuestos para medir la estrategia a partir de datos secundarios .....</i>	<i>185</i>
<i>Tabla III-2.3.- Escala propuesta para medir la estrategia de marketing de los minoristas según las percepciones de los directivos.....</i>	<i>186</i>
<i>Tabla III-2.4.- Factores del entorno estratégico y medición.....</i>	<i>189</i>
<i>Tabla III-2.4 (cont).- Factores del entorno estratégico y medición.....</i>	<i>190</i>
<i>Tabla III-2.5.- Escala propuesta para la medición del entorno estratégico del minorista.....</i>	<i>191</i>
<i>Figura III.2.1.- Componentes de los planes de marketing (HOOLEY ET AL, 1996) .....</i>	<i>193</i>
<i>Tabla III-2.6.- Propuesta de identificación de estilos de planificación según el método del párrafo .....</i>	<i>194</i>
<i>Tabla III-2.7.- Medida del papel del marketing y de la actitud de los directivos hacia el marketing .....</i>	<i>198</i>
<i>Tabla III-2.8.- Cuestiones propuestas para medir el papel del marketing en las organizaciones minoristas.....</i>	<i>199</i>
<i>Tabla III-2.9.- Medida propuesta de los componentes del retailing-mix (respuesta de marketing) y de las competencias distintivas.....</i>	<i>202</i>
<i>Tabla III-2.10- Escalas utilizadas en la medición de las capacidades distintivas de marketing.....</i>	<i>203</i>
<i>Tabla III-2.11.- Medidas del resultado en algunas investigaciones .....</i>	<i>206</i>
<i>Tabla III-2.12.- Medida subjetiva de los resultados (HOOLEY ET AL, 1992).....</i>	<i>207</i>
<i>Tabla III-2.13.- Propuesta de medida subjetiva de los resultados .....</i>	<i>209</i>
<i>Figura III-3.1.- Relaciones entre el entorno, estrategia y resultado (CRONIN ET AL, 1992) .....</i>	<i>214</i>
<i>Figura III-3.2.- Relación entre tipos estratégicos, entorno de marketing y respuesta de marketing.....</i>	<i>221</i>
<i>Tabla IV-1.1.- Estructura del sector minorista español .....</i>	<i>233</i>
<i>Figura IV-1.1.- Estructura del sector minorista por subsectores (total y no alimentación).....</i>	<i>235</i>
<i>Tabla IV-1.2.- Estructura de la distribución minorista textil por canales.....</i>	<i>238</i>
<i>Tabla IV-1.3.- Estructura de la distribución minorista de droguería y perfumería .....</i>	<i>240</i>
<i>Figura IV-1.2.- Cuotas de mercado de algunos subsectores por tipo de canal.....</i>	<i>241</i>
<i>Tabla IV-1.4.- Formatos comerciales en la distribución minorista de no alimentación .....</i>	<i>242</i>
<i>Tabla IV-2.1.- Variables para el marco muestral.....</i>	<i>248</i>
<i>Tabla IV-2.2.- Descripción del marco muestral por subsectores de actividad.....</i>	<i>249</i>
<i>Tabla IV-2.3.- Detalle del presupuesto del trabajo de investigación .....</i>	<i>251</i>
<i>Tabla IV-3.1.- Detalle de los envíos postales .....</i>	<i>251</i>
<i>Tabla IV-3.2.- Ficha técnica de la investigación.....</i>	<i>253</i>
<i>Tabla IV-3.3.- Pruebas para comprobar la diferencias entre los que responden y los que no .....</i>	<i>255</i>
<i>Tabla IV-3.4.- Diferencias entre los que han respondido y los que no.....</i>	<i>257</i>
<i>Tabla IV-3.5.- Diferencias entre los que responden antes y los que responden después. ....</i>	<i>260</i>
<i>Tabla IV-4.1: Variables de la matriz de datos definitiva.....</i>	<i>262</i>
<i>Tabla IV-4.2.- Datos ausentes en la matriz original.....</i>	<i>265</i>
<i>Tabla IV-4.2 (cont.)- Datos ausentes en la matriz original .....</i>	<i>266</i>
<i>Tabla IV-4.3.- Representación de las pautas de datos ausentes.....</i>	<i>267</i>

<i>Tabla IV-4.3 (cont.)- Representación de las pautas de datos ausentes</i> .....	268
<i>Tabla IV-4.4.- Diferencias entre los casos con datos ausentes y sin datos ausentes</i> .....	269
<i>Tabla IV-4.4 (cont.)- Diferencias entre los casos con datos ausentes y sin datos ausentes</i> .....	270
<i>Tabla IV-4.4 (cont.)- Diferencias entre los casos con datos ausentes y sin datos ausentes</i> .....	271
<i>Tabla IV-4.4 (cont.)- Diferencias entre los casos con datos ausentes y sin datos ausentes</i> .....	272
<i>Tabla IV-4.5.- Resumen de datos ausentes tras la eliminación de tres casos</i> .....	274
<i>Tabla IV-4.6.- Resumen de datos atípicos</i> .....	277
<i>Tabla IV-4.7.- Representación de las pautas de datos atípicos (<math>\pm 2,5</math>)</i> .....	279
<i>Tabla V-0.1.- Descripción de la matriz de datos por preguntas de clasificación</i> .....	283
<i>Tabla V-0.1 (cont.)- Descripción de la matriz de datos por preguntas de clasificación</i> .....	284
<i>Figura V-1.1.- Cuestiones a investigar sobre las siete variables del estudio. Metodología a seguir</i> .....	288
<i>Tabla V-1.1: Valores medios de los ítems de la estrategia de marketing (enfoque subjetivo)</i> .....	291
<i>Tabla V-1.2.- Diferencias en las variables de estrategia por datos de clasificación (enfoque subjetivo)</i> .....	294
<i>Tabla V-1.3: Dimensiones identificadas en la estrategia de marketing (enfoque subjetivo)</i> .....	295
<i>Tabla V-1.4: Valores medios de los tipos de estrategia de marketing (enfoque subjetivo)</i> .....	297
<i>Tabla V-1.5: Taxonomía de estrategia genérica (enfoque subjetivo)</i> .....	298
<i>Tabla V-1.6: Perfiles minoristas según estrategia de marketing (enfoque subjetivo)</i> .....	301
<i>Tabla V-1.7: Similitudes entre las Tipologías y Taxonomías de estrategia y los grupos de estrategia minorista identificados</i> .....	303
<i>Tabla V-1.8: Valores medios de los ítems del entorno</i> .....	304
<i>Tabla V-1.9.- Diferencias en las variables de entorno por datos de clasificación</i> .....	307
<i>Tabla V-1.10: Dimensiones identificadas en los elementos del entorno minorista</i> .....	308
<i>Tabla V-1.11: Influencia de los distintos factores de entorno</i> .....	309
<i>Tabla V-1.12: Valores medios de los tipos de entorno minorista</i> .....	311
<i>Tabla V-1.13: Taxonomía de entorno minorista</i> .....	312
<i>Tabla V-1.14: Perfiles minoristas según el entorno</i> .....	315
<i>Tabla V-1.15: Similitudes y diferencias entre la Taxonomías de entorno minorista obtenida y las identificadas en la literatura previa</i> .....	317
<i>Tabla V-1.16: Valores medios de los ítems de los estilos de planificación</i> .....	318
<i>Tabla V-1.17.- Diferencias en las variables de estilos de planificación por datos de clasificación</i> .....	321
<i>Tabla V-1.18: Dimensiones identificadas en la planificación estratégica de marketing minorista</i> .....	322
<i>Tabla V-1.19: Valores medios de los tipos de planificación estratégica de marketing</i> .....	324
<i>Tabla V-1.20: Taxonomía de planificación estratégica de marketing</i> .....	325
<i>Tabla V-1.21: Perfiles minoristas según la planificación estratégica de marketing</i> .....	326
<i>Tabla V-1.22: Relación entre el método del párrafo y el método multi-ítem, para la identificación de taxonomías en la planificación del marketing minorista</i> .....	328
<i>Tabla V-1.23: Valores medios de los ítems del papel del marketing en la organización</i> .....	330
<i>Tabla V-1.24.- Diferencias en las variables del papel del marketing por datos de clasificación</i> .....	331
<i>Tabla V-1.25: Dimensiones identificadas en el papel de marketing para los minoristas</i> .....	333

<i>Tabla V-1.26: Valores medios de los tipos de minoristas en función del papel del marketing en su organización.....</i>	<i>334</i>
<i>Tabla V-1.27: Taxonomía de minoristas en función del papel del marketing en su organización .....</i>	<i>335</i>
<i>Tabla V-1.28: Perfiles minoristas en función del papel del marketing en su organización .....</i>	<i>337</i>
<i>Tabla V-1.29: Valores medios de los ítems de la respuesta de marketing minorista.....</i>	<i>340</i>
<i>Tabla V-1.30: Dimensiones identificadas en la respuesta de marketing minorista (retailing mix).....</i>	<i>344</i>
<i>Tabla V-1.31.- Diferencias en las variables de la respuesta de marketing por datos de clasificación .....</i>	<i>345</i>
<i>Tabla V-1.31 (cont).- Diferencias en las variables de la respuesta de marketing por datos de clasificación.....</i>	<i>346</i>
<i>Tabla V-1.31 (cont.).- Diferencias en las variables de la respuesta de marketing por datos de clasificación .....</i>	<i>347</i>
<i>Figura V-1.2: Similitudes y diferencias en las dimensiones teóricas y empíricas del retailing-mix .....</i>	<i>350</i>
<i>Tabla V-1.32: Valores medios de los tipos de respuesta de marketing (retailing-mix) .....</i>	<i>352</i>
<i>Tabla V-1.33: Taxonomía de respuesta de marketing (retailing-mix).....</i>	<i>353</i>
<i>Tabla V-1.34: Perfiles minoristas según la respuesta de marketing (retailing-mix).....</i>	<i>357</i>
<i>Tabla V-1.35: Similitudes entre las tipologías de posicionamiento minorista y la taxonomía de respuesta de marketing.....</i>	<i>358</i>
<i>Tabla V-1.36: Valores medios de los ítems de las competencias distintivas de marketing.....</i>	<i>360</i>
<i>Tabla V-1.37.- Diferencias en las variables de competencias distintivas por datos de clasificación.....</i>	<i>361</i>
<i>Tabla V-1.37 (cont).- Diferencias en las variables de competencias distintivas por datos de clasificación ..</i>	<i>362</i>
<i>Tabla V-1.38: Dimensiones identificadas en las competencias distintivas de marketing.....</i>	<i>364</i>
<i>Tabla V-1.39: Valores medios de los tipos de competencias distintivas de marketing.....</i>	<i>366</i>
<i>Tabla V-1.40: Taxonomía de competencias distintivas de marketing.....</i>	<i>367</i>
<i>Tabla V-1.41: Perfiles minoristas según las competencias distintivas de marketing .....</i>	<i>370</i>
<i>Tabla V-1.42: Valores medios de los ítems de resultados (enfoque subjetivo).....</i>	<i>371</i>
<i>Tabla V-1.43.- Diferencias en las variables de resultados por datos de clasificación (enfoque subjetivo) ..</i>	<i>373</i>
<i>Tabla V-1.44: Dimensiones detectadas en los resultados (enfoque subjetivo).....</i>	<i>375</i>
<i>Tabla V-1.45: Valores medios de los tipos de resultados (enfoque subjetivo) .....</i>	<i>376</i>
<i>Tabla V-1.46: Taxonomía de resultados (enfoque subjetivo) .....</i>	<i>377</i>
<i>Tabla V-1.47: Perfiles minoristas según los resultados (enfoque subjetivo).....</i>	<i>378</i>
<i>Tabla V-2.1: Combinaciones de relaciones entre las VARIABLES CLUSTER (VARCLU) y las VARIABLES ÍTEM (VARIT) .....</i>	<i>380</i>
<i>Tabla V-2.2: Relación de tablas de contingencia entre las VARIABLES CLUSTER (VARCLU) .....</i>	<i>381</i>
<i>Tabla V-2.3: Análisis de la varianza: VARCLU (estrategia)- VARIT (resto) .....</i>	<i>382</i>
<i>Tabla V-2.4: Análisis de la varianza: VARCLU (entorno)- VARIT (resto).....</i>	<i>383</i>
<i>Tabla V-2.5: Análisis de la varianza: VARCLU (papel del marketing)- VARIT (resto) .....</i>	<i>384</i>
<i>Tabla V-2.6: Análisis de la varianza: VARCLU (estilos de planificación)- VARIT (resto) .....</i>	<i>385</i>
<i>Tabla V-2.7: Análisis de la varianza: VARCLU (respuesta de mk.)- VARIT (resto) .....</i>	<i>386</i>
<i>Tabla V-2.8: Análisis de la varianza: VARCLU (competencias distintivas)- VARIT (resto).....</i>	<i>387</i>
<i>Tabla V-2.9: Análisis de la varianza: VARCLU (resultados)- VARIT (resto) .....</i>	<i>388</i>
<i>Tabla V-2.10: Sumario de relaciones (H1): Entorno-Estilos de planificación.....</i>	<i>389</i>



<i>Tabla V-2.11: Tabla de contingencia (H1): VARCLU (entorno)-VARCLU (estilos de planificación)</i> .....	390
<i>Tabla V-2.12: Hipótesis en la relación entre entorno y estilos de planificación</i> .....	391
<i>Tabla V-2.13: Sumario de relaciones (H2): Entorno-Papel del marketing</i> .....	393
<i>Tabla V-2.14: Tabla de contingencia (H2): VARCLU (entorno)-VARCLU (papel del mk.)</i> .....	394
<i>Tabla V-2.15: Sumario de relaciones (H3): Entorno-estrategia de marketing</i> .....	397
<i>Tabla V-2.16: Tabla de contingencia (H3): VARCLU (estrategia de mk.)-VARCLU (entorno)</i> .....	399
<i>Tabla V-2.17: Sumario de relaciones (H4): Entorno-Competencias distintivas</i> .....	401
<i>Tabla V-2.18: Tabla de contingencia (H4): VARCLU (entorno)-VARCLU (competencias distintivas)</i> .....	403
<i>Tabla V-2.19: Sumario de relaciones (H5): Entorno-Respuesta de marketing</i> .....	405
<i>Tabla V-2.20: Tabla de contingencia (H5): VARCLU (respuesta de mk)-VARCLU (entorno)</i> .....	406
<i>Tabla V-2.21: Sumario de relaciones (H6): Papel del marketing-Estilos de planificación</i> .....	408
<i>Tabla V-2.22: Tabla de contingencia (H6): VARCLU (estilos de planificación)-VARCLU (papel del mk.)</i> .....	409
<i>Tabla V-2.23: Sumario de relaciones (H7): Estilos de planificación-Estrategia de mk.</i> .....	411
<i>Tabla V-2.24: Tabla de contingencia (H7): VARCLU (estrategia de mk.)-VARCLU (estilos de planificación)</i> .....	413
<i>Tabla V-2.25: Sumario de relaciones (H8): Estilos de planificación-Resultado minorista</i> .....	414
<i>Tabla V-2.26: Tabla de contingencia (H8): VARCLU (estilos de planificación)-VARCLU (resultados)</i> .....	416
<i>Tabla V-2.27: Sumario de relaciones (H9): Papel del marketing-Estrategia de mk.</i> .....	417
<i>Tabla V-2.28: Tabla de contingencia (H9): VARCLU (estrategia de mk.)-VARCLU (papel del mk.)</i> .....	419
<i>Tabla V-2.29: Sumario de relaciones (H10): Papel del marketing-resultado minorista</i> .....	421
<i>Tabla V-2.30: Tabla de contingencia (H10): VARCLU (papel del mk.)-VARCLU (resultados)</i> .....	422
<i>Tabla V-2.31: Sumario de relaciones (H11): Estrategia de marketing-Respuesta de marketing</i> .....	425
<i>Tabla V-2.32: Tabla de contingencia (H11): VARCLU (estrategia de mk.)-VARCLU (respuesta de mk.)</i> .....	427
<i>Tabla V-2.33: Sumario de relaciones (H12): Estrategia de marketing-Resultados minoristas</i> .....	428
<i>Tabla V-2.34: Tabla de contingencia (H12): VARCLU (estrategia de mk.)-VARCLU (resultados)</i> .....	429
<i>Tabla V-2.35: Sumario de relaciones (H13): Estrategia de marketing-Competencias distintivas</i> .....	432
<i>Tabla V-2.36: Tabla de contingencia (H13): VARCLU (estrategia de mk.)-VARCLU (competencias distintivas)</i> .....	433
<i>Tabla V-2.37: Relación entre los ítems de competencias distintivas y respuesta de marketing</i> .....	436
<i>Tabla V-2.38: Sumario de relaciones (H14): Competencias distintivas - Respuesta de marketing</i> .....	438
<i>Tabla V-2.39: Tabla de contingencia (H14): VARCLU (respuesta de mk.)-VARCLU (competencias distintivas)</i> .....	439
<i>Tabla V-2.40: Sumario de relaciones (H15): Respuesta de marketing - Resultados minoristas</i> .....	442
<i>Tabla V-2.41: Tabla de contingencia (H15): VARCLU (respuesta de mk.)-VARCLU (resultados)</i> .....	443
<i>Tabla V-2.42: Sumario de relaciones (H16): Competencias distintivas - Resultados minoristas</i> .....	445
<i>Tabla V-2.43: Tabla de contingencia (H16): VARCLU (resultados)-VARCLU (competencias distintivas)</i> .....	446
<i>Tabla VI-1.1.- Sumario de las características de la estrategia de marketing minorista</i> .....	454
<i>Tabla VI-1.1 (cont.)- Sumario de las características de la estrategia de marketing minorista</i> .....	455
<i>Tabla VI-1.1 (cont.)- Sumario de las características de la estrategia de marketing minorista</i> .....	456
<i>Tabla VI-1.2.- Características de la taxonomía de estrategia minorista</i> .....	464
<i>Tabla VI-1.2. (cont.)- Características de la taxonomía de estrategia minorista</i> .....	465

<i>Tabla VI-1.3.- Características de la taxonomía de minoristas según sus resultados .....</i>	<i>478</i>
<i>Tabla VI-1.3. (cont.)- Características de la taxonomía de minoristas según sus resultados.....</i>	<i>479</i>
<i>Figura VI-1.1.- Relaciones entre las taxonomías obtenidas .....</i>	<i>482</i>
<i>Figura VI-1.2.- Relaciones entre las variables: Hipótesis.....</i>	<i>483</i>







## **INTRODUCCIÓN**









## **0.1.- Justificación de la elección del tema**

Tras las profundas transformaciones que está sufriendo la distribución minorista en las últimas décadas, tanto en este país como a nivel internacional, parece oportuno abordar un proceso de reflexión y análisis sobre su situación actual desde el punto de vista de la investigación. Para acometer este trabajo, se pensó que lo más adecuado era llevar a cabo una revisión bibliográfica que se acercara a la realidad de la cuantía y contenido de la investigación en distribución minorista.

En VALLET y MOLLÁ (1995), se hizo una revisión bibliográfica, basada en las palabras clave, sobre la investigación en el sector minorista. Se encontraron cinco trabajos de revisión bibliográfica sobre el sector que terminaban en 1990 (ver tabla 0.1) y posteriormente se amplió el estudio hasta 1994, tanto a nivel internacional como a nivel nacional. Tras esta ampliación, se propuso una agenda de investigación, con los siguientes cuatro bloques de profundización:

**Estrategias de la distribución minorista:** en este campo quedan por hacer trabajos empíricos e históricos (FILSER y JALLAIS, 1988; y HOLLANDER, 1986), e incluso teóricos, sobre las estrategias que utilizan los minoristas. Aquí también se incluyen las estrategias de marketing, que es otro de los temas poco estudiado a nivel nacional, haciendo hincapié en el marketing-mix<sup>1</sup> minorista (ver BERRY ET AL, 1988), y sobre todo, en el plan de mercancías, en el personal de ventas, en el plan de comunicación y en los servicios al consumidor (BERRY ET AL, 1988; HIRSCHMAN, 1981). En un contexto tan dinámico como el de la distribución comercial española, presenta un especial interés la identificación de los principales patrones que guían el comportamiento estratégico de las empresas del sector. Así, se han realizado posteriormente investigaciones sobre grupos estratégicos en el sector minorista (FLAVIAN, 1995; MUÑIZ, 1995; RUIZ e IGLESIAS, 1994) aunque todas aplicadas al sector minorista de alimentación y basándose en datos secundarios. GARCÍA y RODRIGUEZ (1996), es el único ejemplo aplicado fuera del sector de alimentación (sector textil) y utilizando percepciones de directivos en lugar de datos publicados.

**Selección de mercado.** Se deberían hacer más estudios sobre la relación entre el consumidor y el punto de venta (FILSER y JALLAIS, 1988), y sobre todo, los factores internos y externos que actúan sobre el consumidor y los que afectan a su proceso de decisión de compra, así como los distintos comportamientos según las tipologías existentes (HOLLANDER, 1986). En

---

<sup>1</sup> En este trabajo se utilizará indistintamente el término marketing-mix o mezcla de marketing.

España, los trabajos de GIL (1994, 1995) sobre modelos de elección de establecimiento minorista son notables en este campo.

**Tabla 0.1.- Principales revisiones bibliográficas en distribución minorista**

AUTOR	TEMAS DE INVESTIGACIÓN REVISADOS O PROPUESTOS
HIRSCHMAN, E. (1981)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelos de selección y evaluación de localizaciones</li> <li>2. Imagen del establecimiento y posicionamiento del minorista</li> <li>3. Formas comerciales: "instituciones minoristas"</li> <li>4. Canales de distribución</li> <li>5. Los servicios del minorista</li> </ol>
HOLLANDER (1986):	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelos de competencia entre "instituciones minoristas"</li> <li>2. Influencia del "consumerismo" y de las políticas gubernamentales sobre las estrategias minoristas</li> <li>3. Evolución de la gestión del personal minorista</li> <li>4. Evolución de la organización del distribuidor minorista</li> <li>5. Factores que afectan la "moda" en los hábitos de consumo</li> <li>6. Historia y evolución del merchandising minorista y su relación con los incrementos de rentabilidad</li> <li>7. Interrelaciones entre las prácticas minoristas y los cambios en los hábitos de consumo</li> <li>8. Macroretailing o fuerzas que influyen en la estructura minorista y su evolución</li> </ol>
FILSER y JALLAIS (1988)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La modelización de los canales de distribución distinguiendo dos campos: La búsqueda de modelos integradores (el modelo de economía política de los canales o la teoría de los costes de transacción) y el análisis del poder de los distribuidores (a través de la medida del poder, el análisis empírico de las relaciones de poder entre productores y distribuidores y entre los consumidores y el canal de distribución).</li> <li>2. El análisis de la estrategia de las empresas de distribución, bien desde su perspectiva teórica mediante los modelos de formulación de la estrategia del distribuidor (el impacto de los objetivos del distribuidor sobre la estructura del canal, las estrategias de base de los distribuidores, o el posicionamiento de la enseña); o bien desde su perspectiva empírica, como los trabajos sobre el paradigma clásico: estrategia-estructura-resultado.</li> <li>3. La modelización de la relación entre el consumidor y el punto de venta: frecuencia y elección del mismo.</li> </ol>
BERRY, GRESHAM y MILLIKIN (1990)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La orientación marketing: ¿Qué es marketing para los minoristas?, ¿Hasta qué punto están orientados al marketing los minoristas?, ¿Cómo pueden alcanzar una mayor orientación al marketing?, ó ¿Quién realiza las tareas asociadas al marketing dentro de la organización minorista?.</li> <li>2. La organización del marketing: ¿Cómo organizan el marketing los minoristas?, ¿Cómo podrían organizarlo?, ¿Qué estrategias contribuyen a la eficacia de la organización del marketing? ó ¿Cómo pueden organizarse las sucursales minoristas para adaptarse a las diferencias específicas de los mercados locales?</li> <li>3. El marketing -mix minorista: ¿Qué elementos podrían componer el marketing-mix minorista?, ¿Cuál es el papel del marketing-mix en la estrategia de posicionamiento minorista? ó ¿Cuál es el papel de la función de compras en el marketing-mix?</li> <li>4. El servicio al consumidor: ¿Cuáles son los costes y los beneficios de las filosofías alternativas sobre staffs?, ¿Cuáles son los costes y los beneficios de la definición de papeles alternativos para el personal de ventas? ó ¿Cuáles son los costes y los beneficios de los servicios generadores de ingresos?</li> </ol>
VÁZQUEZ CASIELLES (1994)	<p>Carácter microeconómico:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Scanners como medición del comportamiento en el punto de venta</li> <li>2. Promoción de las marcas propias respecto a las ventas y respecto al resto de productos del establecimiento</li> <li>3. Relaciones fabricante-distribuidor y su influencia sobre los plazos de pago, los costes directos de las secciones y la mejora de resultados y beneficios globales</li> <li>4. Establecimientos con paneles electrónicos de consumidores</li> <li>5. Precios y su variación debido a la competencia, a las promociones y a la dimensión geográfica</li> </ol> <p>Carácter macroeconómico:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones fabricante-distribuidor</li> <li>2. Grupos estratégicos en la distribución comercial</li> <li>3. Variables estructurales y de política comercial</li> <li>4. Concentración: índices, beneficios, influencia a nivel geográfico</li> </ol>

Fuente: VALLET y MOLLÁ (1995)

**Recursos necesarios para competir.** En este bloque existe una deficiencia de estudios sobre la organización de los minoristas para competir (¿qué tipo de estructura organizacional es

más conveniente?; ¿qué es más eficaz, adquirir un negocio en funcionamiento o crearlo?; ¿cómo influye el tamaño de la organización en sus resultados?, etc.), sobre su orientación al mercado (BERRY ET AL, 1988) y sobre los sistemas de información que utilizan para captar la información existente en su entorno (HOLLANDER, 1986). Este campo sigue siendo fuente de líneas de investigación, ya que no se han encontrado trabajos, a nivel nacional, que lo desarrolle.

**Medidas de control.** Tanto a nivel macroeconómico, con el paradigma clásico de estrategia-estructura-resultado (FILSER y JALLAIS, 1988; VÁZQUEZ CASIELLES, 1994) como a nivel microeconómico, con el estudio de la eficacia y la eficiencia de determinadas estrategias así como los elementos de control que utilizan los minoristas. A nivel nacional se han desarrollado trabajos para medir la productividad minorista (SANTOS, 1997; BERNE, 1994; BERNE y MÚGICA, 1995).

A pesar de los avances que se están dando en este tema, la tarea que queda todavía por hacer en el campo de la distribución comercial minorista en España es enorme. Así, dentro de la agenda de investigación, el tema de la estrategia de marketing minorista va a ser elegido como actor principal de este trabajo. Así, se desea estudiar fundamentalmente los elementos que componen la estrategia de marketing minorista, los tipos de estrategia de marketing que pueden identificarse en el sector y las variables que influyen sobre dicha estrategia de marketing.

## **0.2.- Objetivos**

En nuestro país, 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 sector alimentación. Es por ello, que se ha detectado una línea de investigación inexplorada, sobre todo en su aplicación a los sectores minoristas de no alimentación, que este trabajo pretenderá cubrir. Los objetivos se centran en dar respuesta a las siguientes cuestiones, tomando como referencia las empresas minoristas de los sectores de no alimentación.

En primer lugar, el objetivo principal de este trabajo es averiguar cuál es la estrategia de marketing de las empresas minoristas. Interesa saber, como expone MÚGICA (1994:26), si existe una orientación estratégica de las empresas minoristas, o si por otro lado, existe una planificación estratégica claramente establecida. Si es así, ¿cuáles son los elementos clave de la estrategia minorista?, ¿cómo los combinan para competir en el mercado?, ¿existen diferencias por ramas de actividad?, ¿existen diferencias por tamaño?. Este objetivo pretende demostrar la importancia de la orientación estratégica en la distribución minorista, tanto a nivel conceptual como a nivel empírico, así como conocer los componentes de la estrategia de marketing minorista y cómo están relacionados.

En segundo lugar, descubrir las distintas estrategias que pueden utilizar los minoristas españoles para diferenciarse de la competencia y comprobar si son efectivamente utilizadas. Concretamente se intenta dar respuesta a la siguiente pregunta. ¿existen diferentes estrategias de marketing minoristas?. Si es así, ¿qué elementos de la estrategia son los que más discriminan?, ¿cuáles son las características de los minoristas según el tipo de estrategia que utilizan?, ¿se pueden establecer unas estrategias genéricas de marketing minoristas?. ¿existen diferencias por subsectores o por tamaño de la empresa minorista?. Para contestar a estas preguntas, se establecerá un marco conceptual donde se diferenciará entre grupos estratégicos, tipologías genéricas de estrategias, taxonomías cognitivas, estrategias generales de los minoristas y estrategias específicas de la mezcla de marketing minorista.

En tercer lugar, se quiere determinar qué variables afectan a la estrategia de marketing minorista. Para ello se parte de cinco conceptos clave: los estilos de la planificación estratégica, las características del entorno, las capacidades distintivas de marketing de la empresa, la respuesta de marketing del minorista y el papel del marketing en la organización minorista. La metodología a seguir es igual que en los objetivos anteriores. Se estudiarán los elementos que componen estos cinco conceptos clave y las relaciones que mantienen, desde el punto de vista teórico, con la estrategia de marketing minorista.

Por último, se desea ver cómo afecta la estrategia de marketing minorista a los resultados económicos de las empresas. El objetivo es relacionar estrategia y resultado, ya que si esta relación puede ser cuantificada, se podrían hacer recomendaciones sobre la elección de la estrategia de marketing más adecuada en ciertas situaciones. Si existen diferentes tipos de estrategias, ¿cuales son más exitosas?, ¿qué características de entorno, capacidades distintivas de marketing y actitud hacia el marketing tienen las empresas minoristas según sus resultados?. Para responder a estas preguntas, se realizará una revisión teórica de las relaciones existentes entre estos conceptos.

### **0.3.- Metodología a seguir**

Esta tesis se estructura en tres bloques y 6 capítulos. La **Primera Parte** trata sobre los fundamentos teóricos de la estrategia de marketing minorista. En el *Capítulo I* se establece el concepto de estrategia de marketing minorista, sus elementos y los estilos de planificación. En el *Capítulo II* se detallan los distintos tipos de estrategias minoristas, tanto teóricos (tipologías) como empíricos (taxonomías). En el *Capítulo III* se enuncia el modelo de relaciones entre la estrategia, las variables que la afectan y los resultados, así como las hipótesis de trabajo sobre dichas relaciones.

En la **Segunda Parte** se ve la aplicación práctica de la estrategia de marketing minorista al sector minorista español. Así, en el *Capítulo IV* se hace una breve referencia a las

características del sector minorista español y se detalla la metodología utilizada para la obtención de la información y en el *Capítulo V* se lleva a cabo el análisis de datos, en función de las cuestiones e hipótesis formuladas en el *Capítulo III*.

La Tercera parte va destinada a desglosar los resultados obtenidos en este trabajo. En el *Capítulo VI* se exponen las conclusiones, las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

Por último, se detallan las referencias bibliográficas y los Anexos. El *Anexo I* contiene el material utilizado para la recogida de datos de la investigación y el *Anexo II* la muestra definitiva y algunas salidas de ordenador.









**PRIMERA PARTE:**

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS**



## **CAPÍTULO I**

### **LA ESTRATEGIA DE MARKETING MINORISTA**







## **1.0.- Introducción**

La disciplina de marketing ha prestado considerable atención a establecer la necesidad de la orientación estratégica en las empresas y a examinar la naturaleza de la estrategia en sí misma (COOK, 1983; CRAVENS, 1986; MCKEE ET AL, 1989; WIND y ROBERTSON, 1983; WRIGHT ET AL, 1991). Al mismo tiempo, se han dirigido numerosas críticas hacia los directivos de las empresas por los fallos cometidos al adoptar la orientación estratégica, y más específicamente, a su tendencia hacia las medidas de resultados a corto plazo, la utilización de tácticas y el enfoque reactivo, en lugar de proactivo, hacia el cambio en el entorno (DAY, 1991; ROSENBERG y VAN WEST, 1984; WEBSTER, 1981; YESKEY, 1986). Desde la perspectiva de los directivos también se han formulado algunas críticas hacia los académicos, y se basan en el carácter general de las herramientas estratégicas, que tienen poca o nula aplicabilidad en el mundo real (WALKER y RUEKERT, 1987), que sobredimensionan la implementación de la estrategia (BONOMA, 1991; RIES y TROUT, 1986), o que no tienen en cuenta la interdisciplinariedad necesaria en el diseño de estrategias y tácticas, así como el tratamiento inadecuado que se da a las sinergias obtenidas por la interrelación entre los elementos del marketing-mix (WIND y ROBERTSON, 1983).

Si a estos problemas generales que aparecen en el estudio de la estrategia de marketing, añadimos la especificidad de la estrategia minorista, en este trabajo se ha de hacer, necesariamente, un ejercicio de adaptación. La mayoría de las consideraciones sobre la estrategia se han basado en el sector industrial, por lo que es necesaria una modificación si se quieren aplicar al sector minorista (WARNABY y WOODRUFFE, 1995:253). Una gran parte de la literatura minorista (GILLIGAN y SUTTON, 1987; PORAC ET AL, 1987; ROSENBLOOM, 1980, WARNABY y WOODRUFFE, 1995) enfatiza las diferencias entre el sector industrial y el sector minorista, citando las peculiaridades distintivas de este último: la rapidez de los cambios del entorno, el pequeño tamaño 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. Estos elementos proporcionan a los minoristas un alto grado de flexibilidad y de rapidez de reacción, pero, a su vez, han generado preguntas sobre cómo mantener en el tiempo una ventaja competitiva dadas estas circunstancias.

A continuación se detallan algunas características específicas del sector minorista que influyen en el pensamiento estratégico de sus componentes, para desarrollar en los siguientes epígrafes de este *Capítulo I*, el concepto de la estrategia minorista, la planificación minorista y los elementos de la estrategia minorista.

Las causas que explican las diferencias encontradas en el sector minorista respecto a la literatura tradicional podrían ser varias. Entre otras, los autores han citado las siguientes: falta de un modelo adaptado al sector, la dificultad de orientarse a largo plazo, la concepción de la



planificación como una programación, la falta de capacidades y recursos para llevar a cabo la planificación estratégica, y la gran excusa de la necesidad de flexibilidad. A continuación se detallan.

### **I.0.1.- Falta de un modelo adecuado al sector**

A pesar de la importancia creciente del sector servicios en la economía, se le sigue aplicando la visión de la planificación estratégica propuesta por el sector industrial, donde existe una tendencia a concentrar el análisis en las grandes empresas, e incluso en los sistemas formales de planificación, mientras que en el sector servicios es más común encontrar análisis del sector financiero, tal vez por el interés de los otros públicos (bancos, gobernantes, etc.) en este tipo de servicios.

Existe la necesidad de desarrollar una metodología específica para los minoristas y no algo prestado de los fabricantes. La pregunta es si las técnicas de planificación estratégica de los fabricantes pueden aplicarse a un sector donde la naturaleza, estructura y las bases de la competencia son distintas. MOYER (1983) comenta que la presión para actuar día a día, puede incrementar la toma de decisiones tácticas en muchas firmas, aumentando probablemente más en aquellas pequeñas organizaciones en las que ya se falló en su día en la adopción de algún pensamiento estratégico. Institucionalizar la función planificadora podría requerir un amplio replanteamiento, formación y cambio en la filosofía de los ejecutivos minoristas.

GILLIGAN y SUTTON (1987) demuestran que, a pesar de que los minoristas definen la planificación estratégica como la forma en que la organización produce un plan para todos los aspectos de su estrategia en el mercado, con el objetivo de guiar el desarrollo futuro de la organización; en la práctica, se utiliza la planificación estratégica más para dotar de información a la toma de decisiones que como base para coordinar todos los aspectos del desarrollo a largo plazo de la organización.

### **I.0.2.- Enfoque a corto plazo**

La dirección estratégica se caracteriza por la asignación y reasignación de recursos en un contexto de entorno cambiante (JOHNSON, 1987:171). Las decisiones estratégicas tienen un enfoque a largo plazo e implican la intervención de varias partes de la empresa.

Los gerentes minoristas han sido lentos en adoptar la planificación estratégica como elemento de su estilo directivo. Para algunos autores (BECKER, 1977; MOYER, 1983) la mayoría de los minoristas no son pensadores estratégicos sino que están orientados a la acción en busca de resultados a corto plazo, son reactivos (BECKER, 1977), empleando el tiempo de los altos directivos en solucionar problemas de diario (“apagando fuegos” en palabras de GILLIGAN y SUTTON, 1987:177) en lugar de planificar el largo plazo. Los minoristas han adoptado

tradicionalmente una perspectiva a corto plazo cuya prioridad se debe a la necesidad de reaccionar rápidamente en un entorno altamente competitivo.

El análisis de la planificación estratégica en el sector minorista es comparativamente algo raro, ya que existe la creencia de que los minoristas no planifican por estar orientados hacia las decisiones tácticas a corto plazo. Así, el estudio realizado por FEINBERG ET AL (1983) explica que los periodos de planificación de los principales minoristas de Estados Unidos son significativamente menores que los obtenidos para el sector industrial (corto plazo era menos de 2 años y el largo entre 5 y 6 años para los minoristas, mientras que para el resto de industrias, el largo plazo era 10-20 años y el corto, 5 años). GILLIGAN y SUTTON (1987) encuentran periodos aún menores para los minoristas de Gran Bretaña.

### **I.0.3.- Visión de la planificación como programación**

Para los minoristas, la planificación es sinónimo de programación (GILLIGAN y SUTTON, 1987:181), ya que los procedimientos formales no se utilizan, las estrategias no son formalmente articuladas, algunas decisiones no están formalmente integradas, existen decisiones efectivas que son inconexas y estrategias exitosas que emergen implícitamente (MINTZBERG, 1981). La existencia de un plan se debe a la necesidad de obtener fondos por parte de la empresa, lo que obliga a hacer un ejercicio mental sobre hacia dónde quiere ir la organización (BURT, 1989:73). Sin embargo MINTZBERG (1981) comenta que la planificación, en este caso, no implica una estrategia, ya que la planificación es la justificación de una estrategia ya existente en la mente del empresario. De este modo, la planificación se convierte en un programa que elabora las consecuencias de una estrategia concebida con anterioridad. Lo que parece suceder en la práctica (GILLIGAN y SUTTON, 1987) es que como mucho, las organizaciones minoristas realizan este proceso pero de forma superficial, lo que provoca falta de precisión a largo plazo y ausencia de entendimiento del mercado que parece bastante inadecuada.

### **I.0.4.- Falta de capacidades estratégicas**

Los sistemas de gestión y las habilidades requeridas por los minoristas en los noventa son diferentes de las aplicadas en los años setenta. La elección de los sistemas de gestión ha sido ampliada por el desarrollo de los sistemas de tecnología de la información, que proveen del potencial para desarrollar sistemas estrictos pero a la vez flexibles. Aunque inevitablemente, la flexibilidad en la gestión requiere determinada forma de descentralización de responsabilidades, lo que aumenta las competencias de gestión. Un sistema de gestión, en si mismo, no garantiza el éxito, sino el personal que implementa la estrategia. La inversión en capital humano y en el desarrollo de sus habilidades y capacidades debe ser fomentado (BURT, 1989:85).

Una de las excusas más comunes para no utilizar la planificación estratégica, es la falta de tiempo, de dinero o de capacidad para llevar a cabo la tarea de planificación. Así, en el estudio de GILLIGAN y SUTTON (1987) se citan que las causas del poco conocimiento de inputs son: el corto periodo de tiempo para dedicar a la planificación, la estrecha visión de a dónde podría conducir la planificación, la falta de confianza en la habilidad de los directivos medios y la cantidad de tiempo a invertir en recoger información de otras áreas. Las dos primeras confirman el limitado concepto de planificación en el sector minorista, y en la práctica, la tercera causa es la más nombrada.

Muchos minoristas piensan que son demasiado pequeños para tener el clima y los recursos necesarios para planificar a largo plazo por el momento. Para persuadir a los minoristas que la eficacia de la planificación de marketing es algo más que abrir un establecimiento o incorporar una nueva línea de productos al surtido, habrá que mostrar que existen formas prácticas de entender el cambio del entorno minorista y anticipar las oportunidades que ofrece. Para ser útil, la planificación de marketing minorista deberá ser capaz de operar a un nivel inferior de los modelos conceptuales sobre el cambio minorista y por encima de las proyecciones menos teóricas de los puristas (MOYER, 1983).

Los minoristas, en la actualidad, son más complejos y multidimensionales que sus predecesores. A menudo operan en una gran variedad de subsectores minoristas y zonas geográficas distintas con diferentes tipos de formatos comerciales. Para copar este gran abanico de actividades, se requieren unos conocimientos y habilidades bastante especializados, tanto para la gestión como para la implementación (BURT, 1989:87).

El principal problema para muchos minoristas, una vez deciden que necesitan la planificación y están preparados para asignar recursos y tiempo a dicha tarea, es cómo estructurar su análisis. Cuanto más especializado sea un minorista y limitado a zonas geográficas, más fácil es obtener datos sobre el éxito o el fracaso de un plan (BUZZELL y DREW, 1980). Pero cuanto mayor sea su diversificación y su expansión geográfica, más difícil es estudiar sus resultados (BUZZELL y DREW, 1980). Es necesario llegar a una aproximación común para definir unidades de negocios significativas y analizar sus características.

Por lo tanto, una de las barreras existentes para la extensión y desarrollo de la planificación estratégica en el sector minorista es la escasez de un staff planificador. No es una barrera permanente, ya que puede desaparecer con un buen sistema de formación y selección del personal medio minorista. Parece que si la planificación estratégica ha de tener un gran impacto en el futuro sobre los minoristas, se han de desarrollar programas de formación de directivos medios (GILLIGAN y SUTTON, 1987).

### **I.0.5.- Necesidad de flexibilidad en la toma de decisiones**

En el pasado, la planificación estratégica parecía no jugar un papel importante en el sector minorista, de forma que muchos directivos se refugiaban en que en un entorno tan voluble y cambiante no era posible una eficaz implementación. En la misma línea, la excusa de la flexibilidad necesaria para afrontar un entorno impredecible era suficiente para no planificar, asunto a largo plazo que poco o nada podía aportar (GILLIGAN y SUTTON, 1987). El punto de vista alternativo era, sin embargo, que la necesidad de un alto grado de flexibilidad para afrontar el entorno cambiante implicaba una mayor importancia de la planificación estratégica que podía volver a la organización más efectiva a los cambios externos a través de la generación de alternativas estratégicas, la ayuda a los minoristas anticipando escenarios de planificación futuros, proporcionando las bases para construir flexibilidad y creando un sistema de control para generar información para la toma de decisiones estratégicas.

El argumento por una estructura de gestión flexible dentro del sector minorista, tiene bastante fuerza. La complejidad organizacional de las compañías requiere una estructura que permita a las diferentes habilidades y conocimientos especializados, ser requeridas en distintos mercados minoristas y geográficos. Similarmente, y a nivel operacional, la habilidad para responder a las condiciones locales tiene implicaciones en las ventas y en los costes. Una dirección flexible y adaptativa es teóricamente atractiva, y los datos y técnicas analíticas disponibles en la actualidad y, basadas en los sistemas de tecnología de la información, permiten tal flexibilidad (BURT, 1989:79). Los modernos sistemas de gestión de la información permiten a las empresas incrementar el control central y la coordinación de actividades, o descentralizar algunos elementos de toma de decisiones a otros niveles dentro de la organización. Entrevistas realizadas a altos directivos minoristas sugieren que éstos reconocen claramente los beneficios de la mayor flexibilidad y adaptabilidad dentro de la organización. Sin embargo, llevar a la práctica la implementación de la estructura de gestión es problemática, lo que suele favorecer la descentralización (BURT, 1989:81). La clave para un desarrollo flexible de la gestión minorista es la calidad de la dirección dentro de la organización (BURT, 1989:87).

En este caso, la barrera para la extensión y desarrollo de la planificación es la creencia de que la planificación va a eliminar la flexibilidad necesaria en un negocio tan volátil como el minorista. Existe la dificultad de que los altos directivos adopten otro enfoque distinto del corto plazo (la alta dirección ocupa su tiempo, generalmente, en los asuntos del día a día) y falta general de talento estratégico en el sector minorista (GILLIGAN y SUTTON, 1987). Con un staff medio ya formado esta visión no sería tan fuerte. Se podría argumentar que la planificación no da recetas acertadas para todos los problemas pero puede proveer la flexibilidad necesaria para

responder efectivamente a un entorno cambiante. El enfoque analítico no garantiza el éxito pero permite a los minoristas desarrollar progresivamente una visión a largo plazo dentro de su entorno inestable.

Según la literatura, en entornos altamente competitivos existe una creciente necesidad de un análisis cuidadoso y considerar las alternativas. Sin embargo, el entorno dinámico y en rápido movimiento del minorista no favorece la planificación detallada y a largo plazo. De hecho, es la habilidad para percibir las tendencias a corto plazo del mercado y responder a ellas las que suponen la fórmula exitosa. Pero, ¿cómo y bajo qué condiciones puede nutrirse la flexibilidad minorista? Puede ser que los directivos propaguen su percepción sobre la naturaleza del entorno. Esta es una tarea importante del Director y una condición necesaria aunque no suficiente para la efectividad estratégica minorista.

Por tanto, el sector minorista se caracteriza por horizontes temporales cortos, por ciclos de cambio relativamente rápidos y por una alta confianza en la gente de la empresa, en sus creencias y valores. Esta complejidad requiere multiplicidad de perspectivas de dirección estratégica, por lo que PITT y JOHNSON (1987:211) proponen para el sector minorista el análisis multiescenario.

## ***1.1.- La estrategia minorista***

En este apartado se va a ver brevemente el concepto de estrategia y de estrategia de marketing, para pasar a describir el concepto de estrategia para los minoristas.

### **1.1.1.- El concepto de estrategia**

El reto de definir el concepto de estrategia no es nada sencillo. Existen algunos elementos de la estrategia que son válidos universalmente y pueden ser aplicados a cualquier institución, mientras que otros elementos dependen, no sólo de la naturaleza de la organización, sino de su estructura, sus componentes y su cultura. Este tema ha sido central en los estudios de muchos investigadores, que se han basado en definir la dimensión clave de la estrategia. Ante las distintas dimensiones existentes, se ha creado una gran controversia. La estrategia puede ser vista como un concepto multidimensional que abarca las actividades críticas de la organización, abasteciéndola con un sentido de unidad, dirección y propósito, así como facilitándole los cambios necesarios introducidos por el entorno. Revisando los trabajos más importantes en el campo de la estrategia, HAX y MAJLUF (1996) identificaron nueve dimensiones que pueden verse en la tabla I-1.1.

Desde esta perspectiva unificada, la estrategia llega a ser una herramienta fundamental, a través de la cual la organización puede afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación al entorno cambiante.

**Tabla I-1.1.- Las dimensiones del concepto de estrategia**

<p><b>La Estrategia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. establece los propósitos de la organización en términos de objetivos a largo plazo, acciones a corto plazo y recursos necesarios para implementarlos (CHANDLER, 1962).</li><li>2. define el campo competitivo de la organización, es decir selecciona el negocio donde la organización está o desea estar (LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS y GUTH, 1965).</li><li>3. permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la respuesta adecuada a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas (PORTER, 1980, 1985, 1991).</li><li>4. define las tareas directivas a nivel corporativo, de la unidad de negocio y funcional (ANSOFF, 1965; VANCIL y LORANGE, 1975; STEINER y MINER, 1977; ANDREWS, 1980; HAX y MAJLUF, 1984).</li><li>5. es un modelo de toma de decisiones coherente, unificador e integrador (MINTZBERG, 1978, 1987, 1993).</li><li>6. define la naturaleza de la contribución económica y no económica de la organización a su público objetivo (agentes del mercado) HAX y MAJLUF, 1996).</li><li>7. es una expresión de la ambición estratégica de la organización (HAMEL y PRAHALAD, 1989).</li><li>8. es una forma de desarrollar y nutrir las competencias esenciales de la organización (PRAHALAD y HAMEL 1990).</li><li>9. es una forma de invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible (WERNELFELT, 1984; GRANT, 1991; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).</li></ol>
--

Fuente: HAX y MAJLUF (1996)

El concepto de estrategia es muy antiguo, sin embargo la aplicación de la estrategia y del pensamiento estratégico a los esfuerzos de marketing es relativamente reciente. Las definiciones de la estrategia de marketing son muy abundantes. La mayoría de éstas enfatizan que la estrategia de marketing es un plan dirigido a cómo la firma puede emplear sus recursos para conseguir sus objetivos de mercado (MORRIS y PITT, 1993). Más específicamente, una estrategia de marketing es una valoración y selección de los mercados meta así como el diseño e implementación del marketing mix necesario para servirlos (KIM y KIM, 1988; ABELL Y HAMMOND, 1979; GUILTINAN y PAUL, 1991). La estrategia de marketing debería contestar a tres cuestiones (JAIN, 1986): dónde competir (elección de mercados objetivo), sobre qué bases competir (determinación de la oferta de producto-servicio) y cuándo competir (calendario de actuaciones y desarrollo de actividades). El correcto diseño de una estrategia de marketing debería contemplar las siguientes características (ABELL Y HAMMOND, 1979): enfoque a largo plazo, coordinación entre áreas funcionales, e integración de las decisiones de marketing en el proceso de planificación estratégica de la empresa. A éstas características, PORTER (1980) y KOTLER y SINGH (1981) añaden que la estrategia de marketing debe satisfacer una dualidad: las necesidades de los consumidores y la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Por otro

lado, CRAVENS (1986) y WRIGHT ET AL (1991) consideran que la estrategia de marketing debe ser consistente con las oportunidades y amenazas externas y con los recursos y habilidades internos.

La estrategia debe implementarse a varios niveles, que deben coordinarse entre sí. Comúnmente se distingue el nivel corporativo, el nivel de negocios y el nivel funcional. El nivel de estrategia que designa la selección de producto-mercados o negocios para competir ha sido denominado nivel de *estrategia corporativa*, estrategia primaria, selección de dominio o planificación estratégica. A nivel corporativo, SCHENDEL y HOFER (1979) han propuesto una definición de estrategia a través de cuatro componentes: el alcance de las actividades (producto-mercado), recursos desarrollados y competencias distintivas, ventajas competitivas y sinergias. ANDREWS (1980) establece que la estrategia a este nivel es decidir cómo enfocará los recursos la compañía, para convertir las competencias distintivas en ventajas competitivas. En segundo lugar, el nivel de estrategia que determina la forma en que cada producto-mercado o negocio compite en el mercado ha sido llamado nivel de *estrategia de negocio*, estrategia secundaria, navegación de dominio o tácticas (GALBRAITH y SCHENDEL, 1983:155). A nivel de estrategia de negocios, esta definición se transforma en la cuestión: ¿cómo posicionar el negocio entre sus rivales para alcanzar los objetivos previstos?. Las investigaciones a este nivel tienden a operacionalizar esta cuestión examinando vectores de variables que suelen estar bajo el dominio de los directivos de las empresas, es decir, variables controlables como las 4 “Ps”. Esto hace posible considerar el nivel de negocio en términos de estrategia de área funcional (GALBRAITH y SCHENDEL, 1983:155). En tercer lugar, la *estrategia funcional* consiste en la determinación de los recursos, localizados en las distintas áreas funcionales, que pueden ser usados en la forma más efectiva por la estrategia de negocio (KERIN ET AL, 1990). Según MONTGOMERY y PORTER (1991) la estrategia de negocio es el corazón de la estrategia, ya que es a ese nivel donde existe la mayor interacción competitiva y donde se gana o se pierde la ventaja competitiva.

Si el concepto de estrategia es algo difícil de establecer, el proceso de formación de la estrategia es aún mucho más difícil de comprender. El primer paso consiste en definir los encargados de formular e implementar la estrategia (¿actúan como un grupo?, ¿como grupos independientes?, ¿cómo fluye la información entre ellos?). El segundo paso es definir las tareas que han de llevar a cabo y en qué orden (¿existe un calendario?, ¿actúan con flexibilidad?, ¿es un proceso explícito?, ¿depende de herramientas formales?).

Aunque a efectos académicos es útil separar los dos elementos de la estrategia para comprenderlos mejor, es esencial que sustancia y proceso no sean separados, porque están intrínsecamente integrados (HAX y MAJLUF, 1996). Así, PORTER (1991) comentaba *que el esfuerzo por dicotomizar sustancia y proceso es simplemente incorrecto*. La sustancia de la estrategia no puede separarse del proceso de formación de la misma. Existen diferentes opciones

para diseñar el proceso de formación de la estrategia y adaptarla a los objetivos de la organización, al estilo de dirección, a la cultura organizativa y a los sistemas de administración de cualquier organización. HAX y MAJLUF (1996) proponen que el diseño de todo proceso de formación de la estrategia esté compuesto por los elementos que se observan en la tabla I-1.2.

**Tabla I-1.2.- Elementos del proceso de formación de la estrategia**

1. *La apertura y amplitud de la comunicación de la estrategia, tanto interna como externamente;*
2. *El grado de participación de los diferentes niveles organizacionales;*
3. *El grado de consenso conseguido alrededor de los cursos de acción propuestos, especialmente la profundidad del compromiso o implicación del director general;*
4. *La extensión del proceso formal utilizado para especificar las estrategias corporativas, de negocio y funcionales;*
5. *Las motivaciones de los distintos participantes para negociar la estrategia de la organización;*
6. *El vínculo de la estrategia a los patrones y modelos de acciones en el pasado;*
7. *La utilización de la estrategia para forzar el cambio (como vehículo de nuevos cursos de acción);*
8. *El grado en que la estrategia es puramente deliberada o puramente emergente.*

Fuente: HAX y MAJLUF (1996).

El tratamiento de la gestión de la estrategia de marketing ha evolucionado a lo largo del tiempo. El énfasis se puso sobre el control y el presupuesto durante los años 50, sobre la programación a largo plazo en los 60, sobre la planificación estratégica en los 70 y sobre el pensamiento estratégico y la dirección del cambio en el entorno en los 80 y 90. La perspectiva actual se basa en que los gerentes deben construir y mantener continuamente una ventaja competitiva que se consiga a través de estrategias creativas y no adaptativas (MORRIS y PITT, 1993). Las investigaciones sobre la gestión de la estrategia de marketing se han centrado en estudiar los diferentes elementos de la estrategia de marketing: análisis de la situación (CRAVENS, 1986), alternativas estratégicas (WRIHGT ET AL, 1991), implementación (BONOMA, 1991) y control (WALKER y RUEKERT, 1987); el nivel de estrategia al que corresponde la estrategia de marketing (RIES y TROUT, 1986), o el papel del marketing en la empresa (HOOLEY ET AL, 1984).

### **I.1.2.- La estrategia en el sector minorista**

Los cambios en el entorno minorista en las últimas décadas han propiciado que el poder del canal de distribución esté en la actualidad en manos de los minoristas (WALTERS y WHITE, 1987). Esto ha desembocado en el desarrollo y aplicación, por parte de los minoristas, de sofisticadas técnicas de dirección, con un mayor enfoque al desarrollo de surtidos, al posicionamiento y a la segmentación de clientes (WARNABY y WOODRUFFE, 1995:256). Sin embargo, la facilidad de imitación y las pequeñas barreras de entrada cuestionan que la



diferenciación sea sostenible en el tiempo (LESS y WORTHINGTON, 1989; PORAC ET AL, 1987) y por tanto cuestionan la utilidad de la estrategia en este sector.

JOHNSON (1987) detalla en seis pasos el significado de la estrategia para el sector minorista:

- 1.- La estrategia está relacionada con el alcance de las actividades de la organización. Las actividades tradicionales de la distribución minorista están cambiando, por lo que la primera decisión estratégica de un minorista será definir el alcance de sus actividades.
- 2.- La estrategia consiste en emparejar las actividades de la organización a su entorno de negocio. Los minoristas que tardan en adaptarse y no buscan oportunidades ni evitan amenazas pierden su competitividad. Los minoristas con más éxito son aquellos que han sabido adaptarse a los cambios del entorno.
- 3.- La estrategia es también emparejar las actividades del negocio con sus recursos y capacidades. Para muchos minoristas sus recursos son restricciones para aprovechar oportunidades (por ejemplo, la localización).
- 4.- La estrategia implica que las decisiones estratégicas envuelven las principales asignaciones o reasignaciones de recursos. La diferencia entre decisiones estratégicas y operativas reside en la magnitud de la decisión en términos de recursos del negocio. Normalmente se refieren a la búsqueda de fondos, disposición de locales, demanda de habilidades, adquisición de nuevos negocios, cierre de los no competitivos, etc.
- 5.- La estrategia de un negocio está relacionada con su dirección a largo plazo. Las decisiones estratégicas están concebidas como decisiones a largo plazo o que tienen implicaciones a largo plazo. Sin embargo los minoristas toman las decisiones relativas a producto (surtido) a corto plazo, mientras que otras lo son a largo plazo (diversificación).
- 6.- Las decisiones estratégicas son complejas en su naturaleza y tienen implicaciones a lo largo de toda la organización.

El tratamiento de la estrategia minorista en la literatura es bastante reciente, y su énfasis ha sido la estrategia a nivel de negocio, reflejando la intensa competencia y la naturaleza cambiante de la “industria” minorista (WARNABY y WOODRUFFE, 1995:257). La literatura académica sobre el sector minorista se ha concentrado en la determinación de las fases de planificación estratégica minorista, en la aplicación de los conceptos relacionados con el análisis competitivo de la economía industrial y en los vectores de crecimiento de ANSOFF (1965).

Respecto a la determinación de las fases o elementos de la planificación minorista, son muchos los autores que han especificado las características particulares de la planificación

minorista (ver tabla I-3.1). Estos autores realizan una simple transcripción de las etapas generales de planificación, que detallan con ejemplos del sector minorista.

Respecto a la aplicación del análisis competitivo, la mayoría de los esfuerzos han sido aplicados a producir las variantes minoristas de las cinco fuerzas competitivas de Porter (DAVIES y BROOKS, 1989; WALTERS, 1988; WARNABY y WOODRUFFE, 1995), en trasladar las estrategias genéricas de Porter al sector minorista <sup>2</sup> (ROSENBLOOM, 1980; SPEED, 1989, WALTERS y KNEE, 1989; WORTZEL, 1987; HELMS ET AL, 1992; WARNABY y WOODRUFFE, 1995; GROEPEL, 1993; MCGEE, 1987; BAMFIELD, 1987; JOHNSON, 1987), o la aplicación de la cadena de valor al sector minorista (MCGEE, 1987; WALTERS y WHITE, 1987; y WALTERS, 1988). Las conclusiones de la aplicación de las cinco fuerzas es que este modelo sirve más para analizar la estructura del mercado que para definir estrategias para el negocio minorista (WARNABY y WOODRUFFE, 1995:258). Las conclusiones de la aplicación de las estrategias genéricas es que para el sector minorista es más apropiada la estrategia de diferenciación que la de líder en costes, dado el bajo coste de entrada al sector, la fluidez de la industria y la fácil sustitución e imitación de los sistemas y formatos minoristas (WARNABY y WOODRUFFE, 1995:258). Por último, las conclusiones respecto a la cadena de valor es que es un concepto útil para estudiar la estrategia de diferenciación del minorista y las áreas primarias de decisión respecto a este tema (WARNABY y WOODRUFFE, 1995:259).

Respecto a la tipología de ANSOFF (1965), ha sido trasladada al sector minorista por muchos autores (SAVITT, 1987; MCGEE, 1987; KRISTENSON, 1983; OMURA, 1986; KNEE y WALTERS, 1985; etc.<sup>3</sup>). Esta tipología es utilizada en el sector minorista como la definición de un conjunto de estrategias para reducir el “*gap*”<sup>4</sup> estratégico en función del nivel de riesgo.

En esta tesis se va a hacer un repaso detallado sobre estas aportaciones de la literatura estratégica al sector minorista. En primer lugar se verán los estilos de planificación más utilizados por el sector minorista (*epígrafe I.1.2*), para a continuación describir los elementos de la planificación formal minorista (*epígrafe I.1.3*). En el *Capítulo II* se detallan los trabajos sobre tipologías y taxonomías aplicadas al sector minorista, lo que cubre la mayoría de las aportaciones sobre las alternativas estratégicas de las que disponen los minoristas.

---

<sup>2</sup> Para mayor detalle, ver en el *Capítulo II* las estrategias de Porter en el sector minorista.

<sup>3</sup> Para mayor detalle, ver en el *Capítulo II* las estrategias de crecimiento en el sector minorista.

<sup>4</sup> Se denomina *Gap Estratégico* a la diferencia entre la proyección en el futuro de lo que la empresa es ahora si sigue el curso marcado, y lo que la empresa desea ser. En este trabajo se utiliza el término en inglés *gap* por su generalización de uso, en lugar de *hueco* estratégico.

## 1.2.- La planificación estratégica minorista

El tema de la planificación estratégica de las empresa minoristas ha sido tratado con especial énfasis en la literatura anglosajona, desde las dos vertientes: conceptual y empírica. La mayoría de los trabajos han ido dirigidos a estudiar el proceso formal de planificación estratégica, realizándose estudios de empresas concretas.

### 1.2.1.- Modelos teóricos y empíricos de planificación

La revisión de la literatura sobre la estrategia dice que, esencialmente, es un proceso racional, dirigido analíticamente, a través del cual el directivo puede comprender el entorno cambiante y estudiar cómo afecta a su organización. Tras ello, es capaz de determinar las respuestas apropiadas a dicho cambio y ver si la organización cuenta con los recursos y capacidades necesarios para dar dicha respuesta (JOHNSON, 1987:171). Esta aproximación se ha desarrollado a lo largo de los años a través de modelos normativos. Pero ¿este desarrollo teórico representa lo que hacen los directivos minoristas?. Se han realizado múltiples tipologías (niveles de clasificación derivados teóricamente) para determinar el nivel de planificación en general en las empresas y el nivel de planificación de marketing en particular. Sin embargo estos estudios no se han aplicado al sector minorista, a excepción del de PITT y JOHNSON (1987).

**Tabla I-2.1.- Tipologías sobre estilos de planificación (estudios teóricos)**

EN ESTA TESIS	GLUCK ET AL (1980, 1982)	MIESING Y WOLFE (1985)	MINTZBERG (1973)	RUEFLI Y SARRAZIN (1981)	TYEBJEE, BRUNO Y MCINTYRE (1983)	CHAFFEE (1985)	PITT Y JOHNSON (1987)	PULENDRA N Y SPEED, (1996)
Interpretativo	Planificación financiera	Computacional	Empresarial	Planificación racional	Marketing empresarial	Interpretativo	Perspectiva simbólica	Interpretativo
	Planificación presupuestaria	Concensual			Marketing oportunista		Perspectiva política	
Incremental	Planificación orientada externamente	Contingencial	Adaptativo	Marketing reactivo	Incrementalismo	Adaptativo	Perspectiva incremental	Incremental
Formal	Dirección estratégica	Conceptualizado	Planificador	Control estratégico	Marketing diversificado	Lineal	Perspectiva de planificación analítica	Sinóptica

Fuente: Elaboración propia en base a MCKEE ET AL (1990).

En la tabla I-2.1 se pueden observar algunas tipologías de planificación de marketing <sup>5</sup>. Emergen con fuerza tres modelos dominantes (PULENDRAN y SPEED, 1996; CHAFEE, 1985) que provienen de diversas perspectivas sobre la toma de decisiones estratégicas, y que permiten el desarrollo de un enfoque multidimensional para investigar la planificación de marketing, tal y como proponen GREENLEY y BAYUS (1994) y PIERCY y MORGAN (1990).

**- Enfoque 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 y sus potencialidades. Utiliza la interpretación, juicio, intuición y conocimientos del directivo. El modelo conceptualiza la estrategia como el producto de las percepciones individuales o colectivas, sobre la organización y el entorno en el que opera. El énfasis descansa en las bases de interpretación cognitivas y simbólicas que subyacen en las creencias y asunciones de los gerentes. 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” o el “cognitivo” (PITT y JOHNSON, 1987).

La perspectiva política se produce cuando la estrategia no se elige directamente sino que emerge del compromiso, conflicto y consenso entre los decisores interesados. Este proceso envuelve el ejercicio de poder con respecto a los bienes tangibles y comunes. Como la estrategia es producto de la negociación, pacto y confrontación, aquellos decisores que tengan mayor poder, tendrán mayor influencia en la estrategia final (PETTIGREW, 1977; PFEFFER, 1981). Un caso extremo sería el “enfoque del líder o de estilos de decisión”, donde la estrategia emerge como resultado de la visión del líder o directivo que mayor poder posee, reforzada por su credibilidad (MENGUZZATTO y RENAU, 1991). Este enfoque se basa en la necesidad de personalizar las decisiones en contraposición con los otros enfoques.

La perspectiva cognitiva/simbólica (también llamado “enfoque del procedimiento organizacional” por MENGUZZATTO Y RENAU, 1991), considera a la organización como una colección de asociaciones, que comparten valores creencias y percepciones. Esto permite a los decisores interpretar la organización y el entorno en el que opera, cultivando la aparición de una cultura organizacional (PETTIGREW, 1979; HOFSTEDE, 1980; PETERS y WATERMAN, 1982; SCHEIN, 1985). Así la estrategia es el producto de los valores, actitudes e ideas prevalecientes en la organización en lugar de objetivos y resultados perfectamente definidos. Los hechos que no concuerdan con la cultura dominante son ignorados o relegados a los grupos disidentes.

---

<sup>5</sup> Con esta tabla se intenta ser más ilustrativo que exhaustivo.

Consistente con la observación de MINTZBERG (1973) sobre el coste de la planificación, las tipologías también identifican un estilo de planificación que reduce tales costes limitando la información y centralizando las decisiones. En este estilo, la información se obtiene típicamente de forma interna y enfocada hacia los datos financieros. Este enfoque está representado por las fases de planificación financiera y planificación presupuestaria propuestas por GLUCK ET AL (1980, 1982) que se basan en el presupuesto anual y en la adaptación a largo plazo en función de las necesidades financieras respectivamente. El estilo de planificación racional propuesto por RUEFLI y SARRAZIN (1981) y el computacional propuesto por MIESING y WOLFE (1985) son similares en su insistencia en basarse en modelos financieros internos. Las limitadas bases de información de este enfoque permiten y enfatizan la toma de decisiones centralizadas, por lo que también se incluyen los estilos de planificación empresarial propuestos por MINTZBERG (1973) y por TYEBJEE ET AL (1983), en los que destaca un liderazgo central; o los estilos interpretativos de CHAFFEE (1985) y PULENDRAN y SPEED (1996) en los que la planificación depende de la cultura o de la interpretación de los directivos.

El soporte empírico (ver tabla I-2.2) para este primer estilo nos lo proporciona RHYNE (1987) que encontró evidencia sobre los presupuestos a corto plazo y la planificación anual. También COSSE y SWAN (1983) con los grupos III y IV en los que la planificación era simple y no orientada a la segmentación; MCKEE ET AL (1990) con su estilo de planificación limitada y HOOLEY ET AL (1996) con los planificadores operacionales. La centralización de decisiones fue demostrada por SHRIVASTAVA Y GRANT (1985) con su modelo autocrático.

**Tabla I-2.2.- Taxonomías sobre estilos de planificación (estudios empíricos)**

EN ESTA TESIS	COSSE Y SWAN (1983)	RHYNE (1987)	SHRIVASTAVA Y GRANT (1985)	MCKEE ET AL. (1990),	HOOLEY ET AL (1996)
Interpretativo	Grupo IV: Corto plazo y no segmentación  Grupo III: Medio plazo y no segmentación	Planificación basada en presupuestos  Presupuestos a corto plazo  Planificación anual	Autocracia directiva  Dirección Política	Planificación limitada	Planificadores operacionales
Incremental	Grupo II: Largo plazo y no segmentación	Planificación a largo plazo	Planificación adaptativa	Planificación semilimitada, orientada a los clientes	Analizadores
Formal	Grupo I: Largo plazo y segmentación	Planificación estratégica	Burocracia sistémica	Amplia planificación	Planificadores entusiastas

Fuente: Elaboración propia

**- Enfoque incremental.**

Este modelo conceptualiza la estrategia como una forma de evolución. La estrategia es un proceso evolutivo y adaptativo en el cual los cambios ocurren en conjunción con la dirección del negocio día a día, donde la planificación toma poca parte. Utiliza las habilidades y rutinas familiares y programas de la organización. Esta perspectiva ha sido definida por PITT y JOHNSON (1987), FREDERICKSON (1983), PULENDRAN y SPEED (1996) como “incrementalismo”, por LINDBLOM (1959) como “pensamiento para salir del paso”, por MENGUZZATO Y RENU (1991) como “enfoque lógico-incremental”, y por MINTZBERG (1973) y CHAFFEE (1985) como “planificación adaptativa”. 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 y existentes. Por todo ello, lo que efectivamente se produce son decisiones que incrementan las consecuencias de las anteriores, en el sentido de ir acercándose a los objetivos deseados. Un subenfoque de éste, es el “enfoque ecológico” (MENGUZZATO Y RENU, 1992), donde el entorno es el que determina las estrategias y no hay otra elección posible. Las organizaciones se adaptan al entorno para sobrevivir, del mismo modo que describe Darwin su selección natural. Un enfoque que proviene de éste sería el enfoque del comportamiento satisfactor (SIMON, 1978) en el que la organización está limitada en el conocimiento de todas las alternativas y sus consecuencias, por lo que buscará adoptar decisiones satisfactorias con el conocimiento que posee, en lugar de las óptimas (MENGUZZATO Y RENU, 1992). El enfoque incremental también ha estudiado por otros autores como ALLISON (1971); STEINBRUNER (1974); MINTZBERG (1978) y QUINN (1980).

GLUCK ET AL (1980, 1982) sugieren que a través de la fase orientada externamente, la firma puede mejorar substancialmente sus resultados. Las otras tipologías, tales como el modo adaptativo (MINTZBERG, 1973; CHAFFEE, 1985), el incrementalismo (RUEFLI y SARRAZIN, 1981; PITT y JOHNSON, 1987; PULENDRAN y SPEED, 1996), el marketing reactivo (TYEBJEE ET AL, 1983), o el estilo contingente (MIESING y WOLFE, 1985) enfatizan la necesidad de intercambiar flujos con el entorno.

La evidencia empírica de este estilo la proporcionan: RHYNE (1987) cuando indica que existe una fase con una planificación de mayor duración y que comienza con una mayor apertura al entorno; MCKEE ET AL (1990) con la planificación semilimitada y orientada a los clientes y HOOLEY ET AL (1996) con los analizadores.

### - Enfoque formal

La mayoría de los modelos que tratan de la formación de la estrategia están basados en los principios de la toma de decisiones racional, y presumen que el propósito y la integración son vitales para el éxito a largo plazo de la organización. 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. Rutinas analíticas y presupuestarias. La decisión racional consiste en elegir aquella estrategia que vendrá seguida por la serie preferida de consecuencias. La empresa actúa como un todo que adopta las decisiones siguiendo su esquema de preferencias y buscando optimizar unos objetivos perfectamente definidos. Esta perspectiva ha sido bautizada como “sinóptica” (FREDERICKSON, 1983; PULENDRAN y SPEED, 1996), como “planificación formal” (SAATY y KEARNS, 1985), como “lineal” (CHAFFEE, 1985), como el “modo planificador” (MINTZBERG, 1973) o como “racional” (PETERS y WATERMAN, 1982; MENGUZZATO Y RENAU, 1992). Este modelo ha recibido gran atención en la literatura empresarial (MINTZBERG et al, 1976; HORVARTH y MCMILLAN, 1979; NUTT, 1984; y SHRIVASTAVA y GRANT, 1985). Eventualmente, el número de relaciones externas e internas es tan elevado que se crea la necesidad de incrementar la coordinación entre los elementos de la firma. Las tipologías varían su denominación a esta fase, desde dirección estratégica (GLUCK ET AL, 1980, 1982) a control estratégico (RUEFLI y SARRAZIN, 1981).

Las taxonomías denominan de forma variada a esta fase, desde burocracia sistémica (SHRIVASTAVA y GRANT, 1985) hasta planificación estratégica (RHYNE, 1987), planificación extensa (MCKEE ET AL, 1990), o planificadores entusiastas (HOOLEY ET AL, 1996).

En la tabla I-2.3 se describe la tipología de estilos de planificación (formal, incremental e interpretativo). Cada uno de estos tipos tiene una configuración particular del proceso, propósito y actores que intervienen. Sin embargo, estos tres, son tipos ideales de estilos de planificación, 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 el modelo de toma de decisiones estratégicas sea un híbrido de estos modelos (SPEED, 1993). Lo que tienen en común es que ven a la empresa y al entorno como inseparables, y que las estrategias son necesarias para ayudar a la organización a enfrentarse a los cambios del entorno.

La tipología de estilos de planificación de marketing proviene de la teoría y de la investigación empírica en el campo de los procesos estratégicos. Esta tipología dibuja los

modelos de decisión y captura los tres modelos dominantes, estableciendo también las dimensiones que la configuran (PULENDRAN y SPEED, 1996:60). Al fin y al cabo, las tipologías son meras clasificaciones que pueden ser usadas para construir hipótesis.

**Tabla I-2.3.- Una tipología de estilos de planificación de marketing: contenido**

	FORMAL	INCREMENTAL	INTERPRETATIVO
<b>PROCESO</b>			
Formalidad	Procedimiento altamente lineal, metódico y secuencial	Procedimiento incremental, consecutivo e inconexo	Completamente intuitivo e irracional
Racionalidad	Basada en un problema predeterminado, con alternativas jerarquizadas y optimización	Basado en reaccionar a las situaciones que se presentan y en el comportamiento satisfactor.	Basado en un comportamiento totalmente irracional que implica ignorar los datos que son inconsistentes con la ideología
Amplitud	Gran amplitud, basada en ser extremadamente exhaustivo e inclusivo en la toma e integración de decisiones	Amplitud limitada debido a la capacidad mental limitada respecto a la búsqueda de información, y al cambiante entorno que afecta a la integración de decisiones	Pequeña o nula amplitud del proceso, que se basa en la intuición, juicio y experiencia pasada del decisor, y que es consistente con la cultura y la ideología.
<b>PROPÓSITO</b>			
Iniciación	Búsqueda proactiva para identificar problemas y oportunidades	Estrategia reactiva dirigida a modificar el estado actual	Solución de un problema selectivo, elegido entre los problemas consistentes con la ideología
Información	Externa (consumidor y competencia) e interna	Externa (consumidor) e interna	Interna
Fuente de objetivos	Los objetivos prefijados	Objetivos internos y dispersos	Objetivos intuitivos y no explícitos
<b>ACTORES</b>			
Participación	Participación extensiva en la búsqueda de información, y en la integración. La decisión final en manos de los niveles superiores.	Participación limitada en la búsqueda de información y en la integración. La decisión final en manos de los niveles superiores.	Secreto en la toma de decisiones. La decisión final en manos de los niveles superiores.
Política	La aceptación de un consenso de objetivos implica bajos niveles de política.	Se asume que el consenso en los objetivos es utópico, y que el conflicto es la norma.	Política limitada por los límites que impone desarrollar una estrategia que descansa en las prácticas existentes.
Interacción	Interacción altamente formal.	Interacción informal	Incluye interacción formal y toma de decisiones individual basada en la intuición individual.

Fuente: Elaboración propia en base a PULENDRAN y SPEED (1996:57).

CHAFFEE (1985) argumenta que las tres tipologías están ordenadas de menor a mayor complejidad, siendo la tipología interpretativa la más relacionada con la complejidad del mundo real. Pero mientras los académicos no se ponen de acuerdo sobre qué modelo es el más adecuado, los ejecutivos de las empresas tienen que enfrentarse con la formulación de estrategias de la mejor forma posible, utilizando una combinación de experiencia, intuición y



esperanza (MCDONALD, 1996). En el campo de la planificación del marketing, MCDONALD (1982) llegó a la conclusión de que el proceso fluye a través de una secuencia lógica que comienza con la formulación de objetivos y la formulación de estrategias y tácticas para conseguirlos, junto con las consecuencias financieras asociadas. La formalidad de este proceso depende del grado de complejidad del producto-mercado, del tamaño organizacional y el grado de turbulencia del entorno. La planificación estratégica del marketing no puede discutirse en términos de los modelos de toma de decisiones de la organización, ya que depende del principal modelo de toma de decisiones utilizado en la planificación estratégica de la empresa. En la práctica es necesario trabajar con múltiples modelos o perspectivas (PITT y JOHNSON, 1987:196).

### **I.2.2.- La adopción de la planificación en el sector minorista**

Tradicionalmente, la gestión minorista ha sido, en gran medida, 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).

La distribución minorista se encuentra en un mercado cada vez más maduro, y como han hecho otras industrias anteriormente, ha empezado a apreciar los beneficios de anticipar el cambio y de planificar una respuesta medida y controlada (BURT, 1989:23). Un indicio de ello es que las estrategias de las empresas minoristas han cambiado drásticamente en la última década (JOHNSON, 1987:171), sobre todo buscando la mejora de las ventas y el control de costes (BURT, 1989:23). La respuesta del minorista a un entorno turbulento, ha aumentado la utilización de los elementos del proceso estratégico debido a la creencia en los beneficios que conlleva para la dirección, y no como una simple reacción al entorno (BURT, 1989:67). Los minoristas han reconocido el valor de los enfoques orientados al mercado, y la filosofía del marketing ha sido adoptada por la mayoría de los grandes minoristas europeos. La segmentación del mercado, estrategias diferenciadas y la imagen de marca minorista, son conceptos comúnmente utilizados en las estrategias minoristas (BURT, 1989:67).

Los beneficios que los minoristas detectan en la planificación estratégica son la clara identificación de objetivos y prioridades, mejores resultados, mejora de la comunicación, reconocimiento de debilidades y fortalezas e identificación de necesidades de recursos (GILLIGAN y SUTTON, 1987:189). Además, la necesidad de alcanzar una gran flexibilidad para poder abordar los cambios en el entorno, hace más importante el papel de la planificación estratégica minorista (GILLIGAN y SUTTON, 1987:183).

Por otro lado, el propio entorno competitivo empuja a los minoristas hacia la dirección estratégica del cambio (PITT y JOHNSON, 1987:193; GILLIGAN y SUTTON, 1987:185) debido al aumento de la tasa de cambio en el entorno, a los rápidos cambios estructurales en el sector, al aumento de la concentración y a la influencia de un minorista sobre el mercado, y a la mayor diferenciación entre las empresas. Según BURT (1989:24), los entornos turbulentos son otra razón para adoptar el enfoque estratégico, ya que en entornos complejos y en constante cambio, los riesgos se reducen y las ganancias potenciales aumentan por un entendimiento más claro del entorno, por un aumento de las oportunidades potenciales para crecer y por sus implicaciones sobre los recursos de la compañía. Sin embargo, tradicionalmente se había pensado que estos mismos factores son los que aumentaban las dificultades para adoptar planes formales. Así, la gran velocidad del cambio del entorno jugaba en contra de su efectiva implementación: la impredecibilidad de los cambios, la fluida naturaleza de la competencia, los ciclos de vida minoristas más cortos, eran excusas de la poca importancia de la planificación estratégica minorista (GILLIGAN y SUTTON, 1987:183). La cuestión es saber si las dificultades y costes aumentan más o menos rápido que los beneficios potenciales de la planificación en un entorno turbulento.

En el sector minorista se han realizado varios estudios sobre las aproximaciones del minorista al cambio estratégico, estableciéndose que existe un cierto acercamiento pero no en los términos tradicionales de la dirección estratégica formal (BURT, 1989:24).

Respecto a la primera aproximación a la planificación, *el enfoque 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. Los modelos formales no son dominantes en la percepción de los ejecutivos minoristas sobre el proceso de dirección estratégica (PITT y JOHNSON, 1987:207).

Respecto a la segunda aproximación, *el enfoque incremental*, los directivos minoristas reconocen que la complejidad e incerteza del entorno puede ser comprendida y dirigida por una continua experimentación y ajuste. Es más probable que sea aceptado en una organización y sea más manejable un proceso de cambio gradual (JOHNSON, 1987:172). En la distribución minorista, la idea de incrementalismo es prominente. 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. Ejemplos tenemos en JOHNSON (1987) y en GILLIGAN y SUTTON (1987). PITT y JOHNSON (1987:207) sugieren que esta 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. 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. Esto es debido a que muchas cadenas minoristas han crecido rápidamente y los fundadores no ven la necesidad de explicar a un “puñado de novatos” la dirección de la organización (GILLIGAN y SUTTON, 1987). Esto implica que los directivos funcionales formulen planes para sus áreas específicas sin tener en cuenta a la organización como un todo y sus necesidades a largo plazo.

Respecto al tercer enfoque, *el 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 el enfoque político, con estudios también en el sector minorista (MINTZBERG y WATERS, 1982; PITT y JOHNSON, 1987). Por otro lado, también se tiene en cuenta el enfoque cognitivo en la aplicación de las taxonomías cognitivas al sector minorista y su influencia sobre la dirección (MUÑIZ, 1995)<sup>6</sup>.

### ***1.3.- La estrategia de marketing minorista: elementos***

En este apartado se desean enumerar los pasos necesarios para la realización de un plan estratégico minorista. Todo plan incluye la definición de la misión, el análisis de la situación actual, los objetivos a conseguir por la organización, y el desarrollo del plan para pasar de la situación actual a la que se quiere llegar. No está claro el número de pasos o fases en la realización de un plan estratégico.

En la tabla I-3.1 se pueden observar las distintas etapas que analizan algunos autores sobre el plan de marketing minorista. Se han agrupado en cuatro columnas que definen en esencia los cuatro apartados genéricos de la planificación minorista: el plan de la organización, el plan de marketing, la implementación del plan y el control del mismo.

Tras el estudio de esta tabla se van a desarrollar estas cuatro fases de la planificación: la planificación de la organización minorista, la elección de las alternativas estratégicas, implementación y marketing mix, y evaluación y control de la estrategia. 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.

---

<sup>6</sup> Ver en el *Capítulo II* las taxonomías cognitivas para ampliar este concepto.

**Tabla I-3.1.- Revisión bibliográfica sobre etapas de la planificación minorista**

<b>Autores / Etapas</b>	<b>Planificación de la Organización minorista</b>	<b>Decisiones estratégicas</b>	<b>Implementación y Marketing-mix</b>	<b>Evaluación y control</b>
<b>REDIMBAUGH (1976)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la situación</li> <li>• Objetivos</li> </ul>	DECISIONES: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de mercados</li> </ul>	RETAILING-MIX: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercancía</li> <li>• Precio</li> <li>• Promoción</li> <li>• Presentación</li> <li>• Localización</li> <li>• Personal</li> <li>• Reputación</li> <li>• Imagen</li> </ul>	Control presupuestario y de mercancías
<b>DAVIDSON ET AL (1988)</b>	Misión OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De mercado (cuota, clientes y competencia)</li> <li>• Financieros (liquidez y beneficios)</li> </ul>	DECISIONES: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de mercados</li> <li>• Segmentación</li> <li>• Posicionamiento</li> </ul> TIPOLOGÍAS	RETAILING-MIX: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidades físicas</li> <li>• Mercancía</li> <li>• Precio</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Servicios</li> <li>• Organización personal y</li> </ul>	Control
<b>BOLEN (1988)</b>	-	DECISIONES: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de mercado</li> <li>• De crecimiento</li> <li>• De diversificación</li> <li>• Posicionamiento</li> <li>• Segmentación</li> <li>• Localización</li> </ul>	RETAILING-MIX: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidades físicas (diseño del establecimiento)</li> <li>• Mercancía</li> <li>• Personal</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Servicios</li> </ul>	-
<b>GOSH (1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Análisis de la situación</li> <li>• Objetivos</li> <li>• GAP ESTRATÉGICO:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de crecimiento</li> <li>• Estrategia de las UEN</li> </ul> </li> </ul>	DECISIONES: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de mercados</li> <li>• Segmentación</li> <li>• Posicionamiento</li> </ul> TIPOLOGÍAS PLAN DE MARKETING	RETAILING-MIX: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercancía</li> <li>• Precio</li> <li>• Localización</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Presentación</li> <li>• Personal</li> </ul>	Evaluación y control
<b>BURSTINER (1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Análisis de la situación</li> <li>• GAP ESTRATÉGICO:</li> </ul>	DECISIONES: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de mercados</li> <li>• Posicionamiento</li> <li>• Obtención de recursos</li> </ul> TIPOLOGÍAS	RETAILING-MIX: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercancía</li> <li>• Precio</li> <li>• Facilidades físicas</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Personal</li> </ul>	-
<b>MASON Y MAYER (1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Análisis de la situación</li> <li>• Objetivos</li> <li>• GAP ESTRATÉGICO:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de crecimiento</li> <li>• Estrategia de las UEN</li> </ul> </li> </ul>	DECISIONES: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de mercados</li> <li>• Segmentación</li> <li>• Posicionamiento</li> </ul> TIPOLOGÍAS	RETAILING-MIX: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercancía</li> <li>• Precio</li> <li>• Localización y horarios</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Presentación</li> <li>• Personal</li> </ul>	Evaluación y control
<b>MCGOLDRICK (1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Análisis de la situación</li> <li>• GAP ESTRATÉGICO:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surtido-Mercado servido</li> <li>• Ventaja competitiva</li> <li>• Cadena de valor</li> <li>• Producto mercado</li> </ul> </li> </ul>	DECISIONES: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de mercados</li> <li>• Segmentación</li> <li>• Posicionamiento</li> </ul> TIPOLOGÍAS	RETAILING-MIX: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización y horarios</li> <li>• Mercancía: selección y compra</li> <li>• Precio</li> <li>• Marcas</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Presentación</li> <li>• Servicio</li> </ul>	Control de imagen y financiero

Fuente: Elaboración propia

**Tabla I-3.1. (cont.)- Revisión bibliográfica sobre etapas de la planificación minorista**

<b>Autores / Etapas</b>	<b>Planificación de la Organización minorista</b>	<b>Decisiones estratégicas</b>	<b>Implementación y Marketing-mix</b>	<b>Evaluación y control</b>
<b>DUNNE ET AL (1991)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión</li> <li>Análisis de la situación</li> <li>OBJETIVOS:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Financieros</li> <li>De mercado</li> <li>De sociedad</li> <li>Personales</li> </ul> </li> </ul>	DECISIONES: <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia financiera</li> <li>Estrategia de Mercado</li> <li>Estrategia de la organización</li> <li>Estrategia de localización</li> </ul>	RETAILING-MIX: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mercancías</li> <li>Facilidades físicas (diseño del establecimiento)</li> <li>Precio</li> <li>Personal</li> <li>Comunicación</li> <li>Servicios</li> </ul>	Control
<b>LEVY Y WEITZ (1992)</b>	Misión Análisis de la situación Identificar oportunidades Avaluar alternativas Objetivos Localización de recursos	DECISIONES: <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia financiera</li> <li>Estrategia de Mercado</li> <li>Estrategia de la organización</li> <li>Estrategia de localización</li> </ul>	RETAILING-MIX: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mercancías (Producto, surtido, precio, compras, comunicación)</li> <li>Establecimiento (Personal, servicio, diseño y atmósfera y venta personal).</li> </ul>	Sistema de información
<b>BERMAN Y EVANS (1992) (1995)</b>	Misión Análisis de la situación OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta</li> <li>Beneficio</li> <li>Satisfacción</li> <li>Imagen</li> </ul>	DECISIONES: <ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentación</li> </ul>	RETAILING-MIX: <ul style="list-style-type: none"> <li>Localización</li> <li>Organización (recursos humanos, operaciones, financieros)</li> <li>Surtido</li> <li>Precio</li> <li>Comunicación</li> </ul>	•Control y evaluación (Check Audit) •Feed back
<b>LEWISON (1994)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión</li> <li>Análisis de la situación</li> <li>OBJETIVOS:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>De mercado</li> <li>Financieros</li> <li>De sociedad</li> </ul> </li> <li>GAP ESTRATÉGICO:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de las UEN</li> </ul> </li> </ul>	TIPOLOGÍAS	RETAILING-MIX: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mercancías</li> <li>Logística</li> <li>Precio</li> <li>Personal</li> <li>Comunicación</li> </ul>	Sistema de información
<b>COX Y BRITAIN (1994)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión</li> <li>Análisis de la situación</li> <li>OBJETIVOS:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>De la organización</li> <li>De marketing</li> <li>Financieros</li> <li>Organizativos</li> </ul> </li> </ul>	DECISIONES: <ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de mercados</li> <li>Segmentación</li> </ul> TIPOLOGÍAS	RETAILING-MIX: <ul style="list-style-type: none"> <li>Localización</li> <li>Mercancías (Surtido, compras, stocks)</li> <li>Precio</li> <li>Personal</li> <li>Comunicación</li> </ul>	Control
<b>MASON ET AL (1994)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión</li> <li>Análisis de la situación</li> <li>OBJETIVOS:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficios</li> <li>Ventas</li> <li>Cuota</li> <li>Expansión</li> </ul> </li> </ul>	DECISIONES: <ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de mercados</li> <li>Segmentación</li> <li>Posicionamiento</li> <li>Entrada en el mercado</li> </ul> TIPOLOGÍAS	RETAILING-MIX: <ul style="list-style-type: none"> <li>Producto</li> <li>Precio</li> <li>Presentación</li> <li>Promoción</li> <li>Venta personal</li> <li>Servicio al consumidor</li> </ul>	Evaluación (Check-list)
<b>REBOLLO (1994)</b>	Análisis de la situación	DECISIONES: <ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentación</li> <li>Posicionamiento</li> <li>Ventaja competitiva</li> </ul>	RETAILING-MIX: <ul style="list-style-type: none"> <li>Surtido</li> <li>Precio</li> <li>Localización y horarios</li> <li>Presentación</li> <li>Comunicación</li> <li>Trato al cliente</li> </ul>	Evaluación y control

Fuente: Elaboración propia

La segunda columna desarrolla las decisiones de marketing que debe tomar el minorista para cumplir los objetivos propuestos. Aquí se incluye el plan de marketing elegido entre varias alternativas estratégicas y las decisiones básicas de marketing sobre segmentación y posicionamiento. 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.

### **I.3.1.- La planificación de la organización minorista**

En este apartado la mayoría de los autores incluyen el establecimiento de la misión, el análisis de la situación, la determinación de los objetivos, y la determinación del *gap* estratégico.

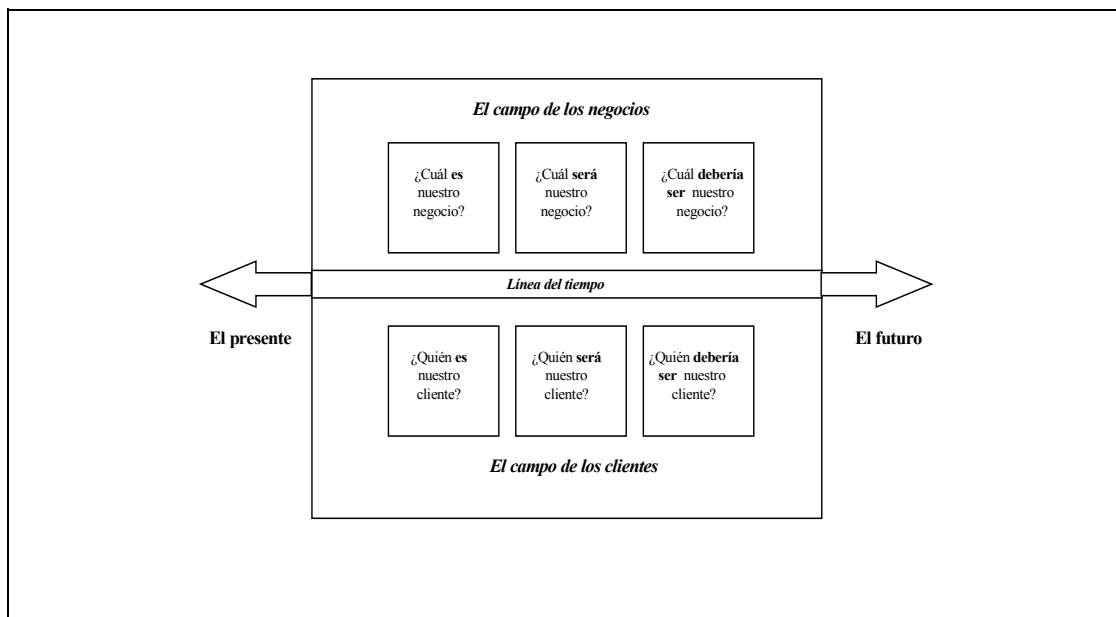
#### ***I.3.1.1.- Definir la misión***

La dirección minorista empieza el proceso de planificación identificando la misión y el propósito de la organización. La determinación de la misión es la justificación del minorista para su existencia. Un minorista con una misión encontrará más fácil sobrevivir y prosperar que uno sin ella. La misión minorista no debería ser dependiente del tiempo o de determinada mercancía, por lo que cuanto más genérica sea, mejor (DUNNE ET AL, 1991:368; LEVY y WEITZ, 1992: 210; BERMAN y EVANS, 1992:28), ya que esto evitará que el minorista la modifique debido a cambios en el entorno o en los gustos de sus clientes.

La misión es una descripción de la naturaleza y racionalidad de la organización (DAVIDSON ET AL, 1988:133), define su campo de actividades y el alcance de sus operaciones (LEVY y WEITZ, 1992: 210), es una expresión generalizada de su dirección futura (LEVY y WEITZ, 1992:210), la forma y filosofía con la que la organización conduce su negocio (GOSH, 1990:129; BERMAN y EVANS, 1992:27), y refleja los objetivos y valores personales de los directivos o propietarios (MASON ET AL, 1994:31). El vehículo utilizado para comunicar la misión es la “declaración de misión”, que contiene lo que la firma pretende hacer y los planes para llevarlos a cabo. Normalmente, suele ser lo suficientemente amplia para servir de marco a objetivos y estrategias (MASON y MAYER, 1990:56) e incluye los siguientes elementos (MASON ET AL, 1994:31, LEWISON, 1994: 694): campo de actuación, responsabilidades con los agentes con los que interactúa, mecanismos para la diseminación de la misión por la organización, y mecanismos para competir en los mercados elegidos.

El primer elemento de la misión es la definición del campo de actuación de la empresa, es decir, productos y servicios a ofrecer (negocio), clientes a servir y áreas geográficas que deben ser cubiertas. Una misión bien establecida debe incluir cuestiones como estas (BERMAN y EVANS, 1995:30; COX y BRITAIN, 1994:27; BURSTINER, 1990:223): ¿cuál es nuestro negocio?, ¿cuál será nuestro negocio?, ¿cuál debería ser nuestro negocio?, ¿quién es nuestro cliente?, ¿quién será nuestro cliente?, ¿quién debería ser nuestro cliente?. La delimitación de estas cuestiones es fundamental para no caer en lo que se ha definido como miopía del marketing (LEVITT, 1960) y también para tener más campo de actuación respecto a lo que la organización debería ser en un futuro (MCGOLDRICK, 1990:92). En la figura I-3.1 se muestra el crecimiento en estos dos campos (negocio y cliente) a medida que nos movemos del presente al futuro. Para contestar estas cuestiones hay que tener en cuenta una serie de factores complejos, alguno de los cuales sólo pueden evaluarse en forma cualitativa (PIERCY, 1983): la historia de la compañía, las preferencias de los directivos y propietarios, la posición de la compañía y lo que valoran de ella sus clientes, aquello en lo que la organización destaca, el cambiante entorno competitivo y el potencial de mercado.

**Figura I-3.1.- Elementos de la misión: negocio y cliente**



*Fuente:* LEWISON (1994:696)

En segundo lugar, el establecimiento de la misión debe identificar las responsabilidades de la organización hacia los agentes con los que interactúa (LEWISON, 1994:695). La distribución minorista ha sido definida como un negocio de personas y la misión debe reconocer esta orientación (LEWISON, 1994:695; MASON y MAYER, 1990:58, BERMAN y EVANS, 1992:27;

BERMAN y EVANS, 1995:30). Así debe aparecer el servicio que desea prestarse a clientes, empleados, accionistas, competidores, comunidad en general y cualquier otro público que interactue con la organización.

En tercer lugar determinar cómo deben ser usados los recursos para crear satisfacción en el cliente (MASON ET AL, 1994:31). En este apartado se desarrollan las líneas generales para diseminar la misión por toda la organización y generar los resultados de satisfacción deseados (LEWISON, 1994:696). La declaración de misión incorpora a menudo, la cultura de la organización (conjunto de valores que todos los componentes de la organización comparten) y su ética (LEWISON, 1994:695; GOSH, 1990:130). Los empleados a todos los niveles deben entender esta declaración. Hay que tener cuidado pues la más simple de las declaraciones puede malinterpretarse. Además, una vez especificada, debe repetirse constantemente (MASON ET AL, 1994:32) y el mensaje debe ser reforzado a través de signos enviados por las actitudes directivas, las políticas, los incentivos, etc., eliminándose los signos conflictivos o contrarios a la misión inicial.

Por último, la misión determinará cómo competir en los mercados elegidos (MASON ET AL, 1994). Para ello la organización deberá tener en cuenta varios factores: consideraciones sobre el entorno, consideraciones sobre los recursos, las competencias distintivas de la organización y las preferencias directivas (LEWISON, 1994:696).

a) Respecto al entorno, la organización minorista debe buscar oportunidades y amenazas en varios componentes del entorno (suministradores, intermediarios de marketing, competidores, consumidores y público en general). El minorista tiene también un entorno interno que debe completar satisfactoriamente con el trabajo diario, lo que definirá sus fortalezas y debilidades respecto a su estructura y personal. Como miembro del canal de distribución que es, la misión del minorista debe recoger las necesidades de los suministradores y de los clientes, y reconocer el esfuerzo coordinado y el espíritu cooperativo en conducir los asuntos del canal. Las organizaciones minoristas que hasta ahora habían incluido el concepto de marketing en su misión, deben incluir el de orientación al mercado y tener en cuenta, ya desde la propia misión los agentes que intervienen en la transacción.

b) Respecto a los recursos, la declaración de la misión debe ser realista. La extensión de este realismo depende de los recursos disponibles. Debido a lo esencial de los mismos para la implementación de estrategias actuales y futuras, la misión deberá establecer o reconocer los problemas asociados con la adquisición, mantenimiento y utilización de los recursos. Los recursos básicos serán: los financieros, la composición y estructura del equipo directivo, los recursos humanos y los recursos físicos (establecimientos, facilidades, equipamiento).



c) En tercer lugar, una cuidadosa valoración de cualquier organización minorista revelará ciertas mercancías y capacidades operativas que la distinguen de las competidoras. Estas competencias distintivas deberían ocurrir en áreas como el merchandising visual, las relaciones con los suministradores, la comunicación con los clientes, la imagen, la gestión de stocks y sistemas de control, la integración organizacional, los surtidos, la cobertura del mercado o la atmósfera del establecimiento. La lista de posibles competencias distintivas es casi interminable, y son fundamentales para incluirlas en la misión de cara a implantar futuras estrategias.

d) Por último, las preferencias directivas son un factor que puede producir fortalezas a tener en cuenta por la organización. En la distribución minorista, donde la flexibilidad y la toma de decisiones a corto plazo son factores clave, las capacidades de los directivos minoristas (incluida la intuición) no han de perderse de vista.

La declaración de misión es publicada a veces en boletines o circulares ampliamente difundidas en la organización (el informe anual a los accionistas, por ejemplo). Sin embargo otras veces es información restringida por miedo a las reacciones de la competencia, que puedan invalidar las estrategias de la organización a largo plazo (DAVIDSON ET AL, 1988:133).

### ***1.3.1.2.- El análisis de la situación***

Mediante una evaluación sistemática de los puntos fuertes y débiles y de las oportunidades y amenazas, el detallista está en mejor situación para abordar los objetivos propuestos y para la formulación de los planes específicos (MCGOLDRICK, 1990:93; MASON y MAYER, 1990:63). En las tablas I-3.2 y I-3.3 se pueden ver una propuesta de los componentes a tener en cuenta en el análisis DAFO<sup>7</sup>. Tras el chequeo a los listados, el minorista puede valorar en una escala de cinco puntos (-2 el factor de menor peso a +2 el factor de mayor peso) la importancia que tiene para la organización cada elemento o subelemento del listado, obteniéndose así una jerarquía de puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas (MASON ET AL, 1994:34).

Aunque el análisis DAFO parece un concepto simple, cualquier auditoría estratégica ha de ser desarrollada con un alto grado de sofisticación y con extensas redes de información (MCGOLDRICK, 1990:93; MASON y MAYER, 1990:64). Para autores como LEVY y WEITZ (1992:210), el análisis de la situación debería estar compuesto de tres elementos: a) el juicio sobre el atractivo de los diferentes mercados en los que la empresa está compitiendo o debería competir, que se mide a través de los factores del entorno (político, legal, económico y social), factores del mercado (tamaño, crecimiento y estacionalidad) y factores de la industria (amenaza

---

<sup>7</sup> Utilizaremos las siglas del análisis de Débilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) para designar el método utilizado para analizar la situación del minorista.

de nuevos competidores, poder de negociación de competidores y rivalidad competitiva); b) el juicio sobre los objetivos y capacidades de los competidores; y c) el juicio sobre las fortalezas y debilidades de la firma respecto a sus competidores.

**Tabla I-3.2.- Componentes típicos del análisis interno de la situación del detallista**

ELEMENTOS	SUBELEMENTOS	AUTORES
<b>FORTALEZAS / DEBILIDADES (internos)</b>		
Establecimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño</li> <li>• Localización</li> <li>• Diseño</li> <li>• Desarrollo potencial</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:94); MASON, MAYER Y EZELL, (1994:34), LEVY Y WEITZ (1992:217), COX Y BRITAIN (1994:28)
Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de compra</li> <li>• Experiencia en el sector</li> <li>• Capacidad de los negociadores</li> <li>• Agentes y redes</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:94), LEVY Y WEITZ (1992:217)
Surtido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundidad</li> <li>• Amplitud</li> <li>• Productos distintivos / innovadores</li> <li>• Penetración de la marca propia</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:94); MASON, MAYER Y EZELL, (1994:34), LEVY Y WEITZ (1992:217), COX Y BRITAIN (1994:28)
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades y Experiencia</li> <li>• Liderazgo y visión</li> <li>• Estructura organizativa</li> <li>• Cohesión de la organización</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:94), GOSH (1990:135); MASON, MAYER Y EZELL, (1994:34), LEVY Y WEITZ (1992:217), COX Y BRITAIN (1994:28)
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad de la publicidad</li> <li>• Políticas de precios</li> <li>• Habilidades de merchandising</li> <li>• Niveles de servicio al cliente</li> <li>• Investigación de mercados</li> <li>• Imagen de la firma</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:94); MASON, MAYER Y EZELL, (1994:34), LEVY Y WEITZ (1992:217), COX Y BRITAIN (1994:28)
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y estructura de edad</li> <li>• Fuerza de los sindicatos</li> <li>• Niveles de habilidad</li> <li>• Recursos de formación</li> <li>• Fuerza de ventas</li> <li>• Actitud hacia la empresa</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:94) ; MASON, MAYER Y EZELL, (1994:34), LEVY Y WEITZ (1992:217), COX Y BRITAIN (1994:28)
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de los sistemas operativos</li> <li>• Sistemas de pedido y de pago</li> <li>• Sistemas de información</li> <li>• Sistemas de comunicación</li> <li>• Sistemas de seguridad</li> <li>• Procedimientos de reclamaciones y recompensas</li> <li>• Sistemas de control de inventarios</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:94), LEVY Y WEITZ (1992:217)
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización de almacenes, capacidad y tipo</li> <li>• Facilidades en la recepción de bienes</li> <li>• Sistemas de transportes</li> <li>• Contratos con terceros</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:94), LEVY Y WEITZ (1992:217)
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras de costes</li> <li>• Márgenes</li> <li>• Activos</li> <li>• Capital operativo</li> <li>• Liquidez</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:94); GOSH (1990:135); MASON, MAYER Y EZELL, (1994:34), COX Y BRITAIN (1994:28)

*Fuente:* Elaboración propia. Tabla ilustrativa más que exhaustiva.

Los minoristas deben tener en cuenta que sus competidores también llevan a cabo auditorías estratégicas similares (LEVY y WEITZ, 1992:215).

Los problemas que aparecen en la práctica del análisis DAFO son los siguientes: (1) mientras que algunos atributos pueden ser cuantificados con un cierto grado de precisión, otros requieren juicios cualitativos (MCGOLDRICK, 1990:93); (2) es difícil mantener la objetividad al evaluar las capacidades de la compañía (MCGOLDRICK, 1990:93), (3) el nivel de generalización y profundidad al que debe elevarse la auditoría estratégica (COX y BRITAIN, 1994:28) no es fácil de determinar.

**Tabla I-3.3.- Componentes típicos del análisis externo de la situación del detallista**

ELEMENTOS	SUBELEMENTOS	AUTORES
<b>OPORTUNIDADES / AMENAZAS (externo)</b>		
Entorno económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de desempleo</li> <li>• Niveles de ahorro y gasto de los consumidores</li> <li>• Nivel de crecimiento de la economía</li> <li>• Niveles de Costes</li> <li>• Niveles de Inversión</li> <li>• Tipos de interés e inflación</li> <li>• Renta disponible del consumidor</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:95), GOSH (1990:135), DUNNE ET AL (1991:50); MASON, MAYER Y EZELL, (1994:50) , LEVY Y WEITZ (1992:214); COX Y BRITAIN (1994:47)
Entorno sociodemográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de la Población</li> <li>• Estructura de la familia tipo</li> <li>• Crecimiento de la población</li> <li>• Incorporación de la mujer al trabajo</li> <li>• Modificaciones cualitativas en el consumo y en el estilo de vida</li> <li>• Movilidad geográfica de la población</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:95), GOSH (1990:135), DUNNE ET AL (1991:50) ; MASON, MAYER Y EZELL, (1994:50) , LEVY Y WEITZ (1992:214), COX Y BRITAIN (1994:46)
Estructura del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuotas de mercado relativas</li> <li>• Papeles de líder y seguidor</li> <li>• Competencia oligopolística o monopolística</li> <li>• Tamaño y crecimiento del mercado</li> <li>• Estacionalidad de la demanda</li> <li>• Fusiones y adquisiciones</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:95), LEVY Y WEITZ (1992:212)

*Fuente:* Elaboración propia. Tabla ilustrativa más que exhaustiva.

Los factores internos evaluados en el análisis de situación son los controlados por el minorista. Incluyen las capacidades distintivas de la empresa (GOSH, 1990:135) que le permitirán conseguir los objetivos enunciados, y sobre todo da una idea de los recursos disponibles para obtener el máximo nivel de objetivo propuesto. Para determinar sus capacidades distintivas el minorista debe investigar las oportunidades del entorno que explotan sus fortalezas y evitar aquellas que enfatizan sus debilidades. Mediante el análisis interno y el del competidor puede captar sus capacidades distintivas (LEVY y WEITZ, 1992:215).

**Tabla I-3.3. (cont.)- Componentes típicos del análisis externo de la situación del detallista**

ELEMENTOS	SUBELEMENTOS	AUTORES
<b>OPORTUNIDADES / AMENAZAS (externo)</b>		
Entorno legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de Comercio a nivel nacional y autonómico</li> <li>• Normativa sobre Competencia</li> <li>• Normativa sobre los Derechos de los Consumidores</li> <li>• Normativa reguladora de las operaciones de los minoristas</li> <li>• Normativa sobre Apoyos a la Distribución Comercial</li> <li>• Normativa sobre manipulación y venta de determinados productos y servicios</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:95), DUNNE ET AL (1991:50); MASON, MAYER Y EZELL, (1994:50), LEVY Y WEITZ (1992:214), COX Y BRITAIN (1994:48)
Entorno tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances que permiten la aparición de nuevas formas comerciales</li> <li>• Avances que hacen más eficientes las transacciones minoristas</li> <li>• Avances que permiten que el minorista aumente el control de sus operaciones</li> <li>• Avances que proporcionan nuevos productos o modifican los existentes</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:95); DUNNE ET AL (1991:50); MASON, MAYER Y EZELL, (1994:50), LEVY Y WEITZ (1992:214), COX Y BRITAIN (1994:48)
Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes necesidades y deseos</li> <li>• Creencias y actitudes</li> <li>• Percepción de la empresa</li> <li>• Lealtad y patronage</li> <li>• Hábitos de compra y consumo</li> <li>• Qué, Quién, Cómo, Cuanto, Dónde, Porqué, Cuando compran o consumen</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:95), GOSH (1990:135); DUNNE ET AL (1991:50), COX Y BRITAIN (1994:54)
Suministradores y otros miembros del canal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de negociación</li> <li>• Capacidad de producción</li> <li>• Capacidad de I+D</li> <li>• Confianza</li> <li>• Cooperación y conflicto</li> <li>• Sistemas verticales y horizontales de integración</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:95); DUNNE ET AL (1991:50), COX Y BRITAIN (1994:51)
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas y debilidades de los competidores actuales y potenciales, directos / indirectos</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Localizaciones</li> <li>• Estrategias de los competidores (objetivos, mix y resultados)</li> <li>• Reacciones de los competidores</li> <li>• Poder de negociación</li> <li>• Barreras de entrada y de salida</li> <li>• Rivalidad competitiva</li> </ul>	MCGOLDRICK (1990:95); DUNNE ET AL (1991:50), LEVY Y WEITZ (1992:212), COX Y BRITAIN (1994:49)

*Fuente:* Elaboración propia. Tabla ilustrativa más que exhaustiva.

Los factores externos son los no controlados por el detallista (DUNNE ET AL, 1991:51) y están relacionados con el micro y macroentorno. El estudio en profundidad de estos factores permitirá conocer el atractivo de los mercados en los que compite o podría competir la empresa. También servirá para ver si existen barreras de entrada y proteger así las estrategias de la empresa (LEVY y WEITZ, 1992:213).

A continuación, se va a hacer un breve repaso de los estudios empíricos que se han realizado sobre capacidades distintivas de la empresa y sobre los elementos del entorno estratégico.

#### **I.3.1.2.1.- Estudios sobre capacidades distintivas de marketing de la empresa**

Las capacidades o competencias distintivas (puntos fuertes) de la empresa son aquellas acciones que la organización realiza especialmente bien en comparación con sus competidores (SELZNICK, 1957). Por tanto, las capacidades distintivas de marketing serán aquellas acciones de marketing que la organización realiza mejor que sus competidores.

Ha sido foco de numerosos estudios que investigan los elementos que forman las capacidades distintivas (BOURGEOIS, 1980; DAY y WESLEY, 1988; HITT e IRELAND, 1984, 1986); que elaboran una escala para medir las capacidades distintivas (HITT e IRELAND, 1985; SNOW y HREBINIAK, 1980; CONANT ET AL, 1990); estudios que relacionan las capacidades distintivas con las tipologías estratégicas y con el resultado (HAMBRICK, 1983 a; MCDANIEL y KOLARI, 1987; MILES y SNOW, 1978; SMITH ET AL, 1986; SNOW y HREBINIAK, 1980; CONANT ET AL, 1990), y estudios aplicados al sector minorista que relacionan las capacidades distintivas con las tipologías estratégicas y con el resultado (CONANT ET AL, 1993) y las capacidades distintivas con el enfoque emprendedor del empresario (SMART y CONANT, 1992). La mayoría de estos estudios sugieren que las distintas tipologías estratégicas difieren en los componentes de la estrategia funcional, en sus competencias distintivas, en su espíritu emprendedor y en los resultados obtenidos.

El apoyo teórico de las capacidades distintivas se encuentra en la teoría de los recursos y capacidades. Esta teoría señala que la investigación de la estrategia ha estado demasiado centrada en los aspectos externos, resaltando el análisis de la estructura de la industria y el posicionamiento producto-mercado. En su lugar propone destacar el lado interno, subrayando el papel de los recursos y capacidades de la empresa como fundamento de la estrategia y como fuente principal de los beneficios de la misma (MAS, 1995b:137). La lógica subyacente es que los recursos proporcionan a la estrategia una base más sólida que los posicionamientos producto-mercado, que dependen de la volatilidad de las preferencias de los consumidores y de las tecnologías para satisfacerlos. Por eso, la estrategia debe basarse en lo que la empresa es capaz de hacer, más que en las necesidades que busca satisfacer.

La estrategia en esta perspectiva está basada en los recursos entendidos como inputs del proceso productivo y en las capacidades, resultado de la integración de los recursos, que implican patrones complejos de coordinación entre las personas y entre éstas con los recursos. Mientras que los recursos sustentan las capacidades, éstas son la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Una empresa obtendrá beneficios superiores si su ventaja competitiva es sostenible, para lo que necesita recursos duraderos, difíciles de identificar y entender por los rivales, imperfectamente transferibles, no reproducibles y de los que ostente el control indiscutible (MAS, 1995b:137).

### I.3.1.2.2.- Estudios sobre el entorno estratégico

La literatura sobre marketing estratégico ha acentuado la necesidad de encontrar el óptimo ajuste entre la empresa y su entorno antes de desarrollar las estrategias (O'SHAUGHNESSY, 1984). Han sido varios los estudios que se han realizado para investigar la relación entre los elementos del entorno y las estrategias de las empresas. Algunos autores han intentado identificar tipologías de entorno que condicionan a los directivos a enunciar sus estrategias (HOOLEY ET AL, 1988, 1992; CRONIN ET AL, 1992; ACHROL y STERN, 1988); otros autores se han concentrado en un entorno concreto y las estrategias llevadas a cabo en dicho entorno por las empresas más y menos efectivas (HALL, 1980; DRUCKER, 1980), otros han buscado la relación existente entre el entorno, la estrategia y los resultados obtenidos (JAWORSKI y KOHLI, 1993; SLATER y NARVER, 1994; MCKEE ET AL, 1989). En las líneas de investigación futuras quedan por ver las interrelaciones entre los factores del entorno y su impacto sobre la estrategia elegida (CRONIN ET AL, 1992:4), o el estudio de diferentes estrategias dentro de un entorno dado (HOOLEY ET AL, 1988:146). Algunos de los trabajos más sobresalientes se detallan brevemente a continuación.

**Tabla I-3.4.- Tipología de entorno estratégico (HOOLEY ET AL, 1988)**

FACTORES DEL ENTORNO DISCRIMINANTES				
	<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)

El trabajo de PORTER (1979, 1980, 1985) examinaba el nivel de competencia en una industria y sugería factores del entorno (grado de competencia, turbulencia tecnológica, concentración del mercado, etc.) que afectaban a las estrategias, identificando tres estrategias genéricas de competencia en una variedad de entornos.

ACHROL y STERN (1988) identificaron cinco dimensiones para definir el entorno externo de una empresa: complejidad, dinamismo, concentración, capacidad e interrelación. DUNCAN

(1972) define la *complejidad* del entorno como el grado en que los factores de los que consta el entorno son pocos (entorno simple) o muchos (entorno complejo). DUNCAN (1972) define el *dinamismo* del entorno como el grado en el que los factores del mismo permanecen estables en el tiempo (entorno estático) o cambian (entorno dinámico). ACHROL y STERN (1988) definen la *concentración* como la percepción del grado en que el entorno está controlado por pocas (altamente concentrado) o muchas empresas (entorno fragmentado). STARBUCK (1976) define la *capacidad* del entorno como el grado en que el entorno es capaz de soportar un crecimiento sostenido. ACHROL y STERN (1988) definen la *interrelación* del entorno como el número y tipo de vínculos o relaciones percibidas entre organizaciones relevantes.

MCKEE ET AL (1989) estudiaron la relación entre el nivel de dinamismo del entorno, la estrategia adaptativa utilizada por la empresa y sus resultados.

**Tabla I-3.5.- Escalas de JARWOSKI y KOHLI (1993) para medir la influencia de algunos factores del entorno estratégico**

TURBULENCIA DEL MERCADO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En nuestro sector, las preferencias de los consumidores por los productos cambian lentamente a lo largo del tiempo (INV)</li> <li>2. Nuestros consumidores tienden a buscar siempre nuevos productos</li> <li>3. A veces, nuestros consumidores son sensibles al precio, pero otras veces, el precio es relativamente poco importante (*)</li> <li>4. Nuestros productos y servicios son demandados por consumidores que nunca los habían comprado antes.</li> <li>5. Los nuevos consumidores tienen necesidades relativas a los productos, diferentes a las de nuestros consumidores actuales</li> <li>6. Nuestros clientes actuales son, en su mayoría, clientes que ya teníamos en el pasado (INV)</li> </ol>
INTENSIDAD COMPETITIVA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia en nuestro sector es intensa</li> <li>2. Hay muchas guerras promocionales en nuestra industria</li> <li>3. Las novedades que un competidor ofrece, los demás las igualan fácilmente</li> <li>4. La competencia en precios es una característica de nuestra industria</li> <li>5. Nos enteramos de un nuevo movimiento competitivo casi cada día</li> <li>6. Nuestros competidores son relativamente débiles (*)</li> </ol>
TURBULENCIA TECNOLÓGICA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En nuestro sector, la tecnología cambia rápidamente</li> <li>2. Los cambios tecnológicos proporcionan grandes oportunidades en nuestro sector</li> <li>3. Es muy difícil pronosticar cómo será la tecnología en nuestra industria en los próximos 2 ó 3 años. (*)</li> <li>4. Una gran número de productos e ideas han sido posibles gracias a los avances de la tecnología en nuestra industria (*)</li> <li>5. Los desarrollos tecnológicos en nuestra industria son bastante pequeños (*).</li> </ol>

**Fuente:** JARWOSKI Y KOHLI (1993) y VARELA ET AL (1996b), cuya traducción y dirección del ítem hemos adoptado. (INV) significa que este ítem está invertido respecto al original. (\*) Ítem eliminado respecto al original.

HOOLEY ET AL (1988, 1992) buscaban tipologías de entorno y estrategias de empresas asociadas a ellas. Así, en el trabajo de 1988 distinguieron cinco entornos distintos combinando 8 factores. En la tabla I-3.4 se observa dicha tipología. Con los mismos factores, en el trabajo de 1992 buscaron estrategias de marketing genéricas.

CRONIN ET AL (1992) relacionaban las dimensiones del entorno de ACHROL y STERN (1988) con las estrategias genéricas (defensivos, prospectores, analistas y reactivos) de MILES y SNOW (1978). Así enunciaban hipótesis para relacionar las dimensiones con las estrategias. Sugieren que las diferentes dimensiones del entorno pueden jugar un papel crítico en determinar el tipo de estrategia adaptativa utilizado por la empresa. La selección de la estrategia correcta será crítica por su influencia sobre los resultados de la firma (CRONIN ET AL, 1992:3).

SEGEV (1989) propone las siguientes variables componentes del entorno: incerteza, dinamismo, hostilidad y complejidad. La *incerteza* es la cantidad de información disponible para los decisores para pronosticar la probabilidad de ocurrencia y naturaleza de los factores del entorno y cambios externos a la empresa (no tener información es el mayor grado de incerteza). El *dinamismo* es la rapidez y la cantidad de cambios que se producen en el entorno. La *hostilidad* es la existencia en el entorno de factores que son negativos a la organización y a sus intereses. La *complejidad* es el número y heterogeneidad de elementos externos con los que la organización tiene que luchar. La medición de la variable entorno se hizo mediante una escala Likert de 1 a 7 para cada uno de los cuatro conceptos y en relación a la estrategia de la empresa.

Por último, los autores relacionados con la línea de investigación de orientación al mercado (JAWORSKI y KOHLI, 1993; SLATER y NARVER, 1994), buscaron la relación entre factores del entorno, las estrategias de orientación al mercado de las empresas y sus resultados (ver tabla I-3.5).

### ***I.3.1.3.- La determinación de los objetivos***

Los objetivos son la declaración de intenciones de los resultados que se desean conseguir (DAVIDSON ET AL, 1988:134). Los objetivos se derivan de la misión, le dan precisión y una dirección específica, y su función principal es proporcionar una guía para que la organización establezca su estrategia, así como proveer de un estándar para que el minorista pueda medir y evaluar sus resultados (DAVIDSON ET AL, 1988:134; BERMAN y EVANS, 1995:40; DUNNE ET AL, 1991:369; GOSH, 1990:131).

Se pueden establecer objetivos para cada área de la empresa. En la distribución minorista se pueden categorizar en cuatro bloques de objetivos (ver tabla I-3.6): de mercado, financieros, sociales y corporativos. A continuación vamos a detallar los significados que los distintos autores dan a estos objetivos.

#### **I.3.1.3.1.- Objetivos de mercado**

Estos objetivos son los más utilizados, sobre todo los relacionados con el volumen de ventas, expresión del patronage, o con la cuota de mercado, expresión de la posición competitiva (DAVIDSON ET AL, 1988:134; LEWISON, 1994:699). Los beneficios derivan de la



habilidad de la empresa para comercializar sus productos y dirigir sus operaciones adecuadamente. Es por ello, que muchos minoristas establecen sus objetivos en términos de resultados de marketing (GOSH, 1990:132), es decir, objetivos de ventas, de cuota de mercado, de comunicación, de servicio al cliente (COX y BRITAIN, 1994:30) o de imagen (LEWISON, 1994:701).

**Tabla I-3.6.- Objetivos más comunes en la distribución minorista**

OBJETIVO	SUBOBJETIVOS	AUTORES
DE MERCADO / DE MARKETING	Cuota de mercado	DAVIDSON, SWEENEY Y STAMPFL (1988:134), COX Y BRITAIN: (1994:30), DUNNE ET AL (1991:369), LEWISON (1994:701), GOSH (1990:132), MASON Y MAYER (1990:61), MASON, MAYER Y EZELL (1994:33), LEVY Y WEITZ (1992:225), MCGOLDRICK (1990:91)
	Volumen de ventas	DAVIDSON, SWEENEY Y STAMPFL (1988: 134), BERMAN Y EVANS (1995:40; 1992:37), COX Y BRITAIN: (1994:30), DUNNE ET AL (1991:369), LEWISON (1994:701), MASON Y MAYER (1990:61), MASON, MAYER Y EZELL (1994:33), LEVY Y WEITZ (1992:225), MCGOLDRICK (1990:91)
	Comunicaciones	COX Y BRITAIN: (1994:30)
	Servicio al cliente	COX Y BRITAIN: (1994:30)
	Imagen	BERMAN Y EVANS (1995:40; 1992:39), LEWISON (1994:701)
FINANCIEROS	Rentabilidad	DAVIDSON, SWEENEY Y STAMPFL (1988:134), BERMAN Y EVANS (1995:40; 1992:38), COX Y BRITAIN: (1994:30), DUNNE ET AL (1991:369), LEWISON (1994:702), GOSH (1990:133), MASON Y MAYER (1990:61), MASON, MAYER Y EZELL (1994:33), LEVY Y WEITZ (1992:225), MCGOLDRICK (1990:91)
	Productividad	DUNNE ET AL (1991:370), LEWISON (1994:703), GOSH (1990:133)
SOCIALES	Satisfacción de públicos	BERMAN Y EVANS (1995:40; 1992:8), DUNNE ET AL (1991:371), LEWISON (1994:704), MCGOLDRICK (1990:92)
CORPORATIVOS	Imagen /Prestigio	BERMAN Y EVANS (1995:40; 1992:39), COX Y BRITAIN: (1994:30)
	Crecimiento	COX Y BRITAIN: (1994:30), MASON, MAYER Y EZELL (1994:33)
	Rentabilidad Personales	COX Y BRITAIN: (1994:30) DUNNE ET AL (1991:371)

*Fuente:* Elaboración propia.

Los objetivos de ventas hacen referencia al volumen de bienes y servicios vendidos por un minorista. Se pueden expresar en unidades monetarias o unidades físicas. A largo plazo es mejor medir las ventas en unidades físicas que en monetarias, para poder comparar los periodos sin que influya la inflación. Para alcanzar los objetivos de venta, los minoristas pueden emplear (BERMAN y EVANS, 1995:41) estrategias de descuento (bajos precios y ventas elevadas en unidades), estrategias moderadas (precios medios y ventas medias en unidades) o estrategias de prestigio (altos precios y bajas ventas en unidades). El crecimiento y la estabilidad de las ventas son los enunciados más comunes de los minoristas (BERMAN y EVANS, 1995:41). Respecto al objetivo de crecimiento de las ventas, para algunos minoristas es un prioridad. Bajo este

objetivo, la firma está interesada en expandir sus operaciones e incrementar las ventas, habiendo un menor énfasis en los beneficios a corto plazo (BERMAN y EVANS, 1995:41). Otros minoristas hacen énfasis en que el incremento de las ventas ha de ser referido al establecimiento y no al total del negocio, con lo que restringen aún más el objetivo (LEWISON, 1994:699). El incremento de las ventas puede conseguirse mediante el aumento de la compra media por cliente, mediante el incremento del tráfico de clientes (clientes totales del establecimiento o determinado tipo de clientes) o a través de mejorar la lealtad de los clientes y conseguir que repitan la compra (LEWISON, 1994:699). Respecto al objetivo de conseguir la estabilidad de las ventas, es un objetivo muy apreciado por algunos minoristas, que ven así la forma de mantener un satisfactorio nivel de vida sin altibajos (BERMAN y EVANS, 1995:41).

La cuota de mercado es un objetivo que se hace cada vez más popular por su facilidad de medición y por ser más objetivo que las medidas financieras, cuyo resultado puede estar afectado por las reglas contables (LEVY y WEITZ, 1992:225). Se ha comprobado que la cuota de mercado es un buen sustituto de la rentabilidad a largo plazo en muchos negocios (BUZZELL ET AL, 1975; JACOBSON y AAKER, 1985). La cuota de mercado es la proporción de ventas totales de un mercado que el minorista es capaz de capturar (DUNNE ET AL, 1991:369) o la expresión de las ventas del minorista como una porción de las ventas de todos los competidores que venden una mercancía similar (GOSH, 1990:133). En la distribución minorista es un objetivo seguido por las grandes cadenas de distribución, ya que los pequeños minoristas están más preocupados por la competencia dentro de la misma calle que por las ventas en toda un área metropolitana o a nivel nacional (BERMAN y EVANS, 1995:41). Como enunciado de este objetivo, tenemos el crecimiento de la cuota de ventas, apropiado para mercados en crecimiento, y el mantenimiento de la cuota de ventas, para mercados maduros o estables (LEWISON, 1994:701).

Uno de los objetivos principales de cualquier minorista es crear y mantener una imagen apropiada al negocio y clientes definidos en la misión de la empresa (BERMAN y EVANS, 1995:44; LEWISON, 1994:701). La imagen consiste en ver cómo es percibido un minorista dado por parte de los consumidores y otros públicos respecto a sus competidores. La consecución de este objetivo se produce cuando la imagen que percibe el consumidor es la misma que el minorista quiere proyectar. A través del posicionamiento, el minorista busca proyectar la imagen adecuada a su formato comercial y determina cómo responden los consumidores a dicha imagen<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> A efectos de este trabajo, el posicionamiento es una decisión estratégica y no un objetivo. Por tanto, ver *Capítulo II*, tipos de estrategias por posicionamiento.

### I.3.1.3.2.- Objetivos financieros

Los beneficios son la recompensa por el riesgo de llevar adelante un negocio, y sin ellos, la empresa no puede sobrevivir. Por tanto, no es de extrañar que las empresas establezcan sus objetivos en términos de criterios financieros (GOSH, 1990:132). Los objetivos financieros hacen referencia a ratios y conceptos que aparecen en los estados contables, son aquellos objetivos que pueden ser establecidos en términos monetarios o económicos. Los más comunes hacen referencia a la rentabilidad (los beneficios y ratios asociados) y a la productividad.

Con los objetivos de rentabilidad los minoristas buscan alcanzar un mínimo nivel de rendimiento monetario para su negocio durante un periodo de tiempo determinado (BERMAN y EVANS, 1995:41; DUNNE ET AL, 1991:369; GOSH, 1990:132). Los beneficios se pueden expresar en unidades monetarias o como un porcentaje de ventas, aunque la mayoría de los minoristas utiliza ratios como los que siguen:

- Nivel de beneficio antes o después de impuestos (COX y BRITAIN, 1994:30; BERMAN y EVANS, 1995:41; GOSH, 1990:132). Es la medida principal del resultado financiero de una empresa y en la que se basan el resto de ratios o medidas financieras (GOSH, 1990:132).

- ROI (*Return on investments*) que es la relación entre los beneficios de la firma y sus inversiones (COX y BRITAIN, 1994:30, BERMAN y EVANS, 1995:41)

- Eficiencia, que puede ser expresada como  $1 - (\text{gastos operativos} / \text{ventas de la firma})$ . Cuanto mayor sea este ratio, mayor eficiencia. Incrementar la eficiencia es uno de los objetivos de muchos minoristas (BERMAN y EVANS, 1995:42), que intentan alcanzarla para aumentar sus beneficios. Sin embargo, una disminución exagerada en los gastos operativos puede provocar una disminución del servicio al cliente y consecuentemente, una caída de las ventas y de los beneficios.

- Margen bruto respecto a ventas (DUNNE ET AL, 1991:369) es el margen bruto dividido por las ventas netas. Representa el porcentaje de ventas disponible para pagar los gastos fijos y operativos y para producir un beneficio.

- ROS (*Return on Sales*), que es el beneficio neto dividido por las ventas (LEWISON, 1994:702) e identifica qué porcentaje de las ventas medias debería ser beneficio.

- ROA (*Return on Assets*), es decir, el beneficio neto dividido por el total de activo (fijo y circulante). Representa el porcentaje de inversiones que es devuelto vía beneficios (DUNNE ET AL, 1991:369).

- ROE (*Return on Equity*), es decir el beneficio neto dividido por el capital (acciones o en manos del propietario). Es el porcentaje de la inversión en capital devuelto vía beneficios (DUNNE ET AL, 1991:370; GOSH, 1990:132).

- Margen comercial operativo, es decir, el beneficio operativo dividido por las ventas netas (DUNNE ET AL, 1991:370).

Los objetivos de productividad relacionan la cantidad de output obtenida por cada unidad de input utilizada. Los principales recursos (inputs) de los que dispone el minorista son: espacio, fuerza laboral y mercancía, y por lo tanto, los objetivos de productividad se enuncian utilizando los siguientes ratios (DUNNE ET AL, 1991:370):

- Ventas por m<sup>2</sup>, que miden la productividad del espacio. Aquí se establece cuántas ventas tiene que generar el minorista como mínimo por metro cuadrado de sala de ventas. Otros indicadores de la productividad del espacio pueden ser ventas por metro lineal de mercancía o ventas por metro cuadrado de área de exposición (GOSH, 1990:133).

- Ventas por empleado, que miden la productividad laboral. Aquí se establece cuantas ventas desea generar el minorista por cada empleado a tiempo completo. Este ratio, aunque es fácil de calcular, no tiene en cuenta las diferentes tareas que desempeñan los empleados (GOSH, 1990:133). Una medida alternativa podría ser expresar los sueldos y salarios totales como un porcentaje de ventas (GOSH, 1990:133), dividir las ventas por el total de horas trabajadas (LEWISON, 1994:703) o dividir beneficios por empleado (LEWISON, 1994:703). Sin embargo, la productividad laboral es difícil de medir porque los ratios utilizados ignoran la atención al cliente o el nivel de satisfacción del trabajador (GOSH, 1990:133). Como la distribución minorista es intensiva en trabajo, es un recurso que ha de tenerse en cuenta y no desperdiciarse, por lo que deberán establecerse estándares (LEWISON, 1994:703).

- Rotación de inventarios, que mide la productividad del surtido, y se calcula dividiendo las ventas netas entre la inversión en inventario. Establece el porcentaje de ventas que el minorista quiere generar por cada peseta invertido en inventario. Los minoristas calculan este ratio como el número de veces que venden el stock medio durante un periodo determinado de tiempo. En esencia, la rotación refleja la velocidad con que un minorista vende su surtido (GOSH, 1990:133). Los ratios de rotación varían en función del tipo de mercancía.

### **1.3.1.3.3.- Objetivos sociales**

Generalmente, los objetivos sociales no son tan específicos o cuantitativos como los objetivos de mercado o los objetivos financieros. Estos objetivos no son utilizados ampliamente en la distribución minorista (DUNNE ET AL, 1991:371). Los objetivos sociales son aquellos que

tienen en cuenta a los públicos a los que se dirige la empresa, y fundamentalmente a la satisfacción de dichos públicos. Los públicos de la empresa incluyen una gran variedad de agentes como son los accionistas de la empresa, empleados, clientes, proveedores e instituciones públicas (BERMAN y EVANS, 1995:42).

Para satisfacer a los accionistas, el objetivo es la estabilidad de los beneficios, ya que proporciona estabilidad en los dividendos (BERMAN y EVANS, 1995:42).

La satisfacción del cliente es el objetivo máximo de marketing, y fundamental en la supervivencia de los minoristas, aunque en la realidad, no suele estar en los primeros puestos del ranking de objetivos (BERMAN y EVANS, 1995:42). Además, aunque aparezca, muchas veces es incompatible con otros (véase crecimiento de ventas, crecimiento de beneficios, etc.). Para satisfacer al consumidor, el minorista puede fijarse como objetivo el dar la oportunidad de elegir al consumidor ofreciéndole el surtido más amplio e innovador posible, o fijarse el objetivo de la equidad, es decir informarle de las fortalezas y debilidades del surtido que ofrece, sin engañarle (DUNNE ET AL, 1991:371).

El tener buenas relaciones con los proveedores suele ser otro objetivo importante para los minoristas. Las relaciones con fabricantes o mayoristas van a ser un elemento clave para la provisión del surtido y su coste, por lo que afecta directamente a los beneficios. Términos de compra favorables, políticas de introducción de nuevos productos, políticas de devolución de productos, transporte eficaz y cooperación son fundamentales en las relaciones entre estos dos agentes (BERMAN y EVANS, 1995:42; LEWISON, 1994:702).

Las buenas relaciones con los empleados son otro objetivo importante, tanto si la empresa es pequeña como grande. Una motivación alta de los empleados permitirá un menor absentismo, una menor rotación y un mayor beneficio. Estas relaciones se pueden mejorar vía selección, formación y motivación del personal (BERMAN y EVANS, 1995:42). Dentro de este apartado entrarían objetivos organizacionales del tipo reducción de la rotación del personal o mejora de la calidad de los empleados (COX y BRITAIN, 1994:30), o provisión de oportunidades para los empleados (DUNNE ET AL, 1991:371), que se traducirían en igualdad de oportunidades de empleo para todos los miembros de la comunidad (discapacitados, estudiantes, minorías étnicas, etc.).

Las relaciones con la sociedad en general nos dan como objetivo la responsabilidad social de la empresa (LEWISON, 1994:704) o la actividad benefactora de la misma (DUNNE ET AL, 1991:371) que se traduce en la realización de actividades no lucrativas en provecho de la comunidad (soportar causas de caridad, proveer de oportunidades de educación, participar en eventos y actividades sociales y profesionales).

Por último, las relaciones con las instituciones públicas (nacionales, regionales o locales) van a ser decisivas para adaptar las políticas de la empresa a su entorno. La influencia de los minoristas sobre estas instituciones se puede realizar a través de asociaciones o de las cámaras de comercio (BERMAN y EVANS, 1995:42).

#### **I.3.1.3.4.- Objetivos corporativos**

Los objetivos corporativos son una extensión de los objetivos de la organización y por tanto los fijados por los altos directivos de la organización (COX y BRITAIN, 1994:30). Se establecen en términos de crecimiento, beneficios o prestigio (COX y BRITAIN, 1994:30) o de los objetivos personales del empresario minorista (DUNNE ET AL, 1991:371).

Los objetivos personales hacen referencia a los objetivos particulares del empresario minorista, de la alta dirección o de los propios empleados. Tampoco aquí parece haber literatura, pero DUNNE ET AL (1991:371) identifican tres tipos de objetivos: la autogratificación, que se enfoca en la necesidad y deseos de los propietarios y empleados de perseguir lo que realmente desean en su vida, aunque sea menos rentable que otras actividades; el estatus y el respeto a alcanzar por propietarios y empleados en la comunidad o en su círculo de amistades; y el poder o autoridad que se obtiene al estar en puestos de influencia y poder tomar decisiones por uno mismo.

#### ***I.3.1.4- La determinación del gap estratégico***

Cuando realiza el análisis de la situación y enuncia los objetivos, el minorista determina dónde se encuentra la empresa en la actualidad y dónde quiere llegar con los objetivos propuestos. La empresa hace una previsión de los resultados que obtendrá con las estrategias actuales y los recursos disponibles y la comparará con los objetivos propuestos. La diferencia entre la proyección en el futuro de lo que la empresa es ahora si sigue el curso marcado, y lo que la empresa desea ser se llama *Gap Estratégico*. En la figura I-3.2 se puede ver este concepto.

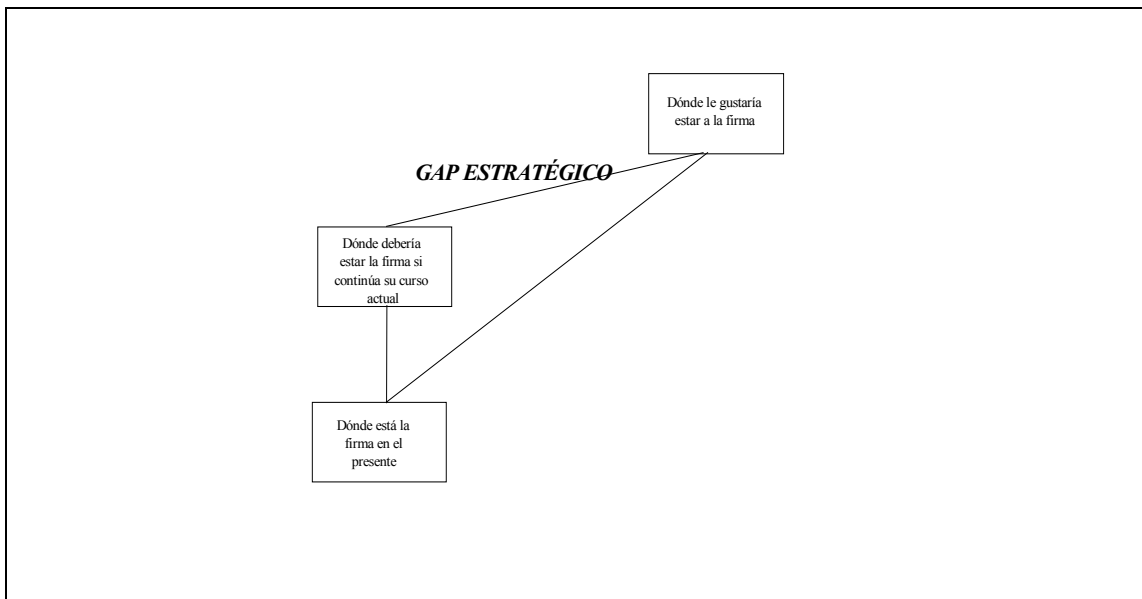
Las proyecciones de los resultados con las estrategias existentes requieren de un sofisticado sistema de información y de un uso cada vez más importante de técnicas matemáticas y subjetivas, que permitan ayudar a la dirección a (MASON y MAYER, 1990:64):

- 1.- determinar el atractivo de cada uno de los negocios de la firma minorista, en vista a inversiones actuales o futuras,
- 2.- determinar si las inversiones permiten alcanzar los objetivos globales,
- 3.- identificar los distintos gap existentes por negocios o por unidad estratégica de negocio (UEN).

4.- identificar y evaluar nuevas áreas en las cuales la empresa podría invertir si no consiguiese sus objetivos con las inversiones actuales.

Para eliminar el gap estratégico, la firma minorista debe identificar las alternativas estratégicas existentes y elegir que aquella que le permita un mejor ajuste con los objetivos previstos.

**Figura I-3.2.- Representación del gap estratégico**



Fuente: GOSH (1990:134)

### I.3.2.- La elección de las alternativas estratégicas.

En este apartado, el minorista deberá tomar varias decisiones estratégicas, evaluar las distintas alternativas estratégicas y seleccionar aquella que le permita cubrir mejor el gap estratégico.

Respecto a las decisiones estratégicas, la mayoría de los autores distinguen tres decisiones de marketing puras: la selección de los mercados, la estrategia de segmentación y la estrategia de posicionamiento (GREENLEY, 1989). Para llevar a la práctica las mismas, hay que determinar los recursos necesarios y las acciones de “retailing-mix”<sup>9</sup>. El siguiente paso será valorar las distintas alternativas en función de determinados criterios, y seleccionar la estrategia más adecuada.

<sup>9</sup> De ahora en adelante se utilizará indistintamente *retailing mix* y mezcla del minorista, como ya se hizo con marketing mix y mezcla de marketing.

En primer lugar, mediante el análisis de situación, el minorista identifica los mercados que ofrecen las oportunidades mayores de crecimiento y rentabilidad, así como los mercados con pocos atractivos para la empresa. Los criterios para identificar mercados que se adapten a las características de la empresa son: crecimiento potencial futuro, tamaño actual, inversión requerida, nivel de competencia, habilidad para encontrar las necesidades del mercado y beneficio potencial (MASON ET AL, 1994:35). Posteriormente, a través del análisis de las características generales del consumidor (características socio-demográficas), de las utilidades buscadas por éstos (utilidades tangibles e intangibles) y de sus estilos de vida, pueden determinarse las oportunidades de segmentación del mercado y, consecuentemente, fundamentar la decisión sobre el grupo de población objetivo al que dirigir la actividad. La *segmentación del mercado* implica decidir el enfoque a adoptar para la selección de los mercados en los que participa la organización, en función de los producto-mercados o de las unidades de negocio. Los enfoques son la segmentación diferenciada, indiferenciada y concentrada, y la decisión dependerá de la tasa de crecimiento requerida, la naturaleza de los competidores dentro de cada segmento, de la aproximación de la organización a éstos, y de la sinergia desarrollada por las fortalezas y debilidades. Estas decisiones sobre segmentación son previas a las de posicionamiento (MUÑOZ, 1993:50). Formas diferentes de segmentación conducen a formas diferentes de actuación y de diferenciación de la competencia. Por otra parte, debe tenerse en cuenta que a cada segmento de mercado, normalmente le corresponderá una percepción diferente de las enseñanzas competidoras. Por ello, la empresa minorista debe decidir, previo a la fijación de una estrategia de posicionamiento, cuántos son los segmentos de interés y en cuál de ellos que puede actuar compitiendo contra las enseñanzas que ya ocupan o que pueden ocupar esos segmentos (MUÑOZ, 1993:52).

En segundo lugar <sup>10</sup>, el análisis de la situación interna de la empresa y el de las empresas concurrentes en el mercado, servirá para definir las alternativas de posicionamiento que se ofrecen a la empresa minorista y la ventaja competitiva aportada por ésta. El *posicionamiento* consiste en decidir qué oferta desarrollará la organización en cada segmento. Para el minorista, el posicionamiento consiste en ofrecer un valor único (WORTZELL, 1987:47). La empresa debe evaluar si es rentable mantener un mismo posicionamiento para varios segmentos objetivo, o si por el contrario, debe invertir de forma diferenciada en cada segmento (MUÑOZ, 1993:52). La consideración principal se encuentra en las necesidades del mercado en cada segmento (qué clases de bienes desean comprar, cómo desean comprarlos y qué beneficios esperan), lo que ayudará a decidir si cada segmento necesita uno o varias ofertas y las características que deben tener. El posicionamiento minorista requiere de las siguientes decisiones (WORTZELL, 1987:47):

---

<sup>10</sup> Tradicionalmente el análisis de la competencia se realizaría después de la decisión de segmentación, pero al menos un estudio (KOPP, ENG y TIGERT, 1989) ha incorporado el análisis competitivo como un input a la segmentación.



definir el tipo de establecimiento, definir las líneas de producto o líneas de negocio que se desean vender, definir exactamente cómo desea competir el minorista en cada línea de negocio para cada tipo de establecimiento escogido, y definir cómo comunicar la oferta total para que los consumidores capten el valor único ofrecido por el establecimiento. Para que estas decisiones sean efectivas, se han de basar en información sólida sobre el comportamiento de compra de los componentes de los segmentos objetivo.

En tercer lugar, cada una de las posibilidades de posicionamiento identificadas deberán ser valoradas y contrastadas con objeto de conocer aquella posición en la que el minorista obtenga la mejor ventaja competitiva. Es aquí donde el minorista deberá establecer si los recursos que tiene son suficientes para entrar, volver a entrar, posicionarse o reposicionarse en cada segmento elegido. KOTLER (1976) propone las alternativas de adquisición, colaboración y desarrollo interno. La decisión de adquisición de productos o compañías existentes estará afectada por la dirección decidida en la misión y por los componentes de crecimiento, ventaja competitiva y sinergia de la estrategia de la organización. La colaboración con otra organización dependerá del propósito definido en la misión y de la sinergia de la estrategia de la organización. Finalmente el desarrollo interno dependerá del propósito definido en la misión, de la sinergia y del vector de crecimiento de la estrategia de la organización. Como parte del proceso de obtención de recursos, los minoristas deben evaluar las siguientes alternativas: ser propietario independiente, socio, pertenecer a una cadena o a una franquicia, empezar de cero o comprar un negocio ya establecido. Respecto a los recursos necesarios, uno de los más importantes es la localización, seguido de los recursos humanos, financieros y físicos.

En cuarto lugar, una vez elegido el posicionamiento a conseguir y los recursos necesarios para ello, la empresa minorista desarrollará la estrategia de marketing más idónea para alcanzar dicho posicionamiento. Para ello empleará los elementos del "retailing-mix" (ver tabla I-3.8) o componentes de la estrategia minorista, que se pueden identificar como el producto o surtido y variedad de la mercancía ofrecida; las políticas de precio aplicadas; la localización de establecimientos y horarios, las políticas de comunicación como publicidad, promoción de ventas o relaciones públicas; la presentación y decoración del establecimiento, la atmósfera del local y la colocación de mercancías; y el trato al cliente a través de la información directa, la venta personal y la política de servicios.

En la determinación y evaluación de las diferentes alternativas estratégicas participan todos los elementos controlables por la organización. Entre las múltiples estrategias de marketing que puede adoptar el minorista, se han identificado aquellas que se han tratado con mayor énfasis en la literatura académica. En el *Capítulo II* se detallan, distinguiéndose entre tipologías y taxonomías. Para la evaluación de las distintas alternativas se pueden utilizar los

criterios propuestos por DAY (1991): adecuación, consistencia, validez, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales; o la propuesta de TILLES (1963):

- a) La consistencia interna. Se refiere a la interrelación y compatibilidad entre la estrategia de marketing y los objetivos correspondientes.
- b) La consistencia externa. Se refiere a la eficacia de las estrategias de marketing para prever y adaptarse a la evolución del entorno.
- c) La capacidad de recursos. Ver si la empresa cuenta con los suficientes recursos (materiales, humanos, financieros) para poder llevar a cabo la estrategia seleccionada.
- d) El horizonte temporal. El horizonte temporal asignado a la estrategia debe ser compatible con el horizonte temporal asignado a los objetivos.
- e) El grado de riesgo. Evaluar el nivel de riesgo que implica cada estrategia.

CRUZ ROCHE (1991), basándose en AAKER (1984) también propone un conjunto de valores para elegir la estrategia más adecuada: concordancia con el análisis externo, suponer una ventaja competitiva sostenible, ser consistente con los objetivos de la empresa, ser viable y estar relacionada con otras estrategias de la empresa.

Entre todas las estrategias y una vez evaluadas se elegirá aquella más acorde y compatible con la misión, los objetivos, el entorno y los recursos de la organización.

### **I.3.3- Implementar la estrategia y retailing mix**

El hecho de que la empresa haya desarrollado una estrategia clara y unos planes detallados no basta para asegurar el éxito de la gestión del marketing (KOTLER ET AL, 1995). Es necesario implementar y ejecutar de forma adecuada la estrategia comercial. Para ello necesitará una estructura organizativa y capacidades de gestión y dirección para formar, dirigir, coordinar, motivar, y evaluar a las personas que componen la empresa, así como la definición de los canales de autoridad, responsabilidad, división del trabajo y coordinación.

La implementación de la estrategia es la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización para alcanzar los objetivos previstos. Para ello la dirección de marketing deberá tomar decisiones y llevar a cabo las tareas siguientes:

- Identificación de las funciones comerciales a desarrollar por los distintos niveles y posiciones de la organización.
- Agrupación de las funciones que guarden relación entre si y asignación de las mismas a las distintas posiciones de la organización.
- Establecimiento del nivel de autoridad y responsabilidad de cada posición en la organización.

- Determinación de los niveles de supervisión necesarios.
- Clasificación de las relaciones entre las distintas posiciones de la organización comercial.
- El presupuesto que determina el nivel de los esfuerzos y recursos necesarios para poder llevar a cabo la estrategia de marketing formulada.
- El marketing mix que define el conjunto de variables o instrumentos que van a ser utilizados para influenciar o presionar en los mercados meta.
- Los procedimientos de asignación, que definen la forma en que el presupuesto será distribuido entre los productos y los distintos segmentos de mercado en los que actúa la empresa.

Para implementar la estrategia de marketing, cada aspecto del establecimiento debe ser enfocado hacia el público objetivo (MASON ET AL, 1994:39): la mercancía cuidadosamente seleccionada, la presentación, la publicidad, el personal y los servicios deben tener siempre al consumidor en la mente. En este apartado se muestra qué variables del mix pueden utilizarse para implementar la estrategia.

### ***1.3.3.1.- Componentes de la estrategia de marketing minorista: el “retailing mix” o mezcla del minorista***

El “retailing mix” (o mezcla del minorista) es, por definición, el marketing mix (o mezcla de marketing) que utiliza el detallista para llevar a cabo su estrategia de marketing (DAVIES y BROOKS, 1989). Incluso se ha llegado a decir que las 4 “Ps”<sup>11</sup> de la mezcla del minorista son idénticas a las 4 Ps de la mezcla de marketing (DAVIES y BROOKS, 1989:33). De opinión similar son otros autores como LEWISON y DELOZIER (1986) para los que el concepto de marketing mix es paralelo al de *retailing mix*, donde un número de variables esenciales minoristas contribuyen a la empresa como un todo.

Clásicamente, el marketing mix del fabricante ha sido identificado como las 4 Ps. Estas variables se combinan con distinto énfasis por los decisores de marketing de la empresa para adaptarse mejor al entorno, mientras satisfacen las necesidades de los consumidores y los objetivos de la empresa (DAVIDSON ET AL, 1988). El concepto de *retailing mix* se ha desarrollado a partir del de marketing mix, aunque el control que los minoristas han podido ejercer sobre las variables del mix ha sido función del balance de poder entre el fabricante y el minorista (MCGOLDRICK, 1990). El concepto de mezclar las variables para competir de forma

---

<sup>11</sup> Utilizaremos el término 4 Ps para referirnos al marketing mix de MCCARTHY (1960): Producto, Precio, Distribución y Comunicación.

diferencial para satisfacer objetivos específicos, es exactamente lo mismo que el marketing mix (DAVIDSON ET AL, 1988:66).

**Tabla I-3.7.- Definiciones de *Retailing Mix***

MASON ET AL (1994: 38)	El <i>retailing mix</i> consiste en aquellas variables que pueden ser usadas por el minorista como parte de una estrategia de posicionamiento para competir en los mercados elegidos.
LAZER Y KELLEY (1961: 37)	El <i>retailing mix</i> es la composición de todos los esfuerzos programados por el minorista para ajustar el establecimiento minorista a su entorno de mercado.
REDINBAUGH (1976: 4)	El <i>retailing mix</i> puede ser definido como una combinación o mezcla de los bienes y servicios del establecimiento, promoción, precios, merchandising, localización, personal de ventas, reputación e imagen. Es la mezcla de estos elementos lo que crea la atmósfera en la cual el minorista dirige su negocio de forma que atraiga al mayor número de consumidores consiguiendo el beneficio de su establecimiento.
LEVY Y WEITZ (1992: 12)	El <i>retailing mix</i> es la combinación de factores utilizados por el minorista para satisfacer las necesidades de los consumidores e influir en sus decisiones de compra.
BERMAN Y EVANS (1992: 676)	El <i>retailing mix</i> es una mezcla de estrategia, siendo ésta la combinación de localización, procesos operativos, oferta de bienes y servicios, tácticas de precios, servicios al consumidor y métodos promocionales. Posteriormente, también las definen como variables controlables (BERMAN Y EVANS, 1995: 46).
TIGERT (1983)	El <i>retailing mix</i> son aquellos atributos determinantes para el consumidor en la elección de un establecimiento minorista.
GOSH (1990:19)	El <i>retailing mix</i> es la combinación de actividades de marketing, tales como la elección de la localización, selección de la mercancía, publicidad, servicio al consumidor, precio, y todo lo que el minorista utilice para crear valor en el consumidor.
BOLEN (1988:29)	El <i>retailing mix</i> de un establecimiento minorista consiste en todos aquellos elementos que conforman la imagen del establecimiento minorista en su mercado objetivo.
(DAVIDSON ET AL 1988:66).	Clásicamente, el marketing mix del minorista ha sido llamado <i>retailing mix</i> y consiste en la localización y facilidades físicas, mercancía, precio, comunicación, servicios y organización humana o personal. El concepto de mezclar las variables para competir de forma diferencial para satisfacer objetivos específicos, es exactamente lo mismo que el marketing mix.
DUNNE ET AL (1991:46)	El <i>retailing mix</i> es la combinación de la localización, precio, promoción, publicidad en el punto de venta, servicio al consumidor y surtido de mercancías que el minorista utiliza para satisfacer su mercado objetivo.
MASON Y MAYER (1990:92)	Las variables del marketing mix incluyen producto, precio, distribución y comunicación en diferentes combinaciones, que son utilizadas para distinguir a la organización de sus competidores. El mix debe reflejar las perspectivas y percepciones de la satisfacción del consumidor del mercado objetivo. El marketing mix consiste en las variables que pueden ser usadas como parte de un plan de marketing para competir en los segmentos de mercado elegidos. Estas variables incluyen las 6 Ps del <i>retailing mix</i> : Producto, personal, precio, presentación, promoción y distribución. La combinación de estas variables es infinita.
MEYER, HAINES Y HARRIS (1982:121)	El <i>retailing mix</i> es una combinación del producto o servicio vendido al precio correcto, en un lugar particular y con el apoyo de determinados servicios. Esta combinación debe ser comunicada para atraer a los consumidores.

Fuente: Elaboración Propia

El concepto de marketing mix o de *retailing mix* ayuda a describir las áreas decisionales en las que el directivo está involucrado, y por extensión, las decisiones de marketing que el fabricante o el minorista debe tomar. La definición de LAZER y KELLEY (1961) del mix consiste no en la oferta de productos para la venta sino en una compleja proposición de producto-servicio. Esto enfatiza la importancia de coordinar el mix con un esfuerzo programado. A

medida que el poder entre fabricantes y minoristas ha ido decantándose hacia los minoristas, han habido cambios en la utilización del mix, siendo las variables que lo componen cada vez más controlables por el minorista. En la tabla I-3.7, y sin ánimo de ser exhaustivos, se pueden ver algunas definiciones de *retailing mix*.

Según REDINBAUGH (1976: 4) el *retailing mix* variará de establecimiento en establecimiento y es el minorista el que deberá ser perceptivo y determinar cual es el mejor mix para su establecimiento y para adaptarse al entorno que le rodea. La alteración de los elementos de la mezcla del minorista es el principal concepto de un enfoque de planificación minorista.

Según LEVY y WEITZ (1992: 12) los elementos de dicha mezcla incluyen los tipos de mercancías y servicios ofrecidos por el minorista, el precio de las mercancías, los programas publicitarios y promocionales, el diseño del establecimiento y la distribución de la mercancía, la asistencia a los consumidores proporcionada por el personal de ventas y la conveniencia de la localización del establecimiento.

TIGERT (1983) destaca aquellos atributos determinantes para el consumidor en la elección de un establecimiento minorista. Los obtiene de la revisión de 26 estudios empíricos. Son aquellos atributos que marcan la diferencia entre dos minoristas y están dentro del concepto de marketing mix orientado al consumidor. Es curioso que para el consumidor los elementos de comunicación (a excepción del personal de ventas no tienen una importancia superior al 25 %, a diferencia del resto de atributos que TIGERT (1983) nombra (ver tabla I-3.8).

Según GOSH (1990:19) el minorista debe determinar la mezcla de actividades óptima y coordinar los elementos del mix para implementar su estrategia de marketing. Cada establecimiento tiene una imagen distinta en la mente del consumidor, y eso dependerá de la combinación de los elementos del *retailing mix*, que debe ser cuidadosamente planeada. Cada elemento del mix debe ser consistente con el resto o la imagen del minorista será confusa. Los elementos del *retailing mix* son las armas del minorista para luchar en la guerra competitiva.

Para BOLEN (1988) los cinco elementos del mix (4 Ps + Personalidad o Imagen) tienen la misma importancia y si uno de ellos es más fuerte o más débil que los otros, la mezcla minorista fallará.

Para MEYER, HAINES y HARRIS (1982:121) las 4 Ps del *retailing mix*: producto, precio, distribución y comunicación, deben ser combinadas de forma que se satisfaga al consumidor y se consiga beneficio para el negocio.

Si se hace una revisión de los componentes del *retailing mix* (ver tabla I-3.8) se puede observar que prácticamente todos los autores están de acuerdo en cuales son los elementos de la mezcla del minorista, sin embargo, no coinciden en la forma de agruparlos bajo el denominador común de las 4 Ps. En este trabajo se propone una agrupación en base a las funciones del

marketing (KOTLER, 1972), a las 4 Cs <sup>12</sup> de BRUNER II (1989) y a la clasificación que hicieron LAZER Y KELLEY (1961) de los componentes del *retailing mix*, enumerando los siguientes elementos de la mezcla del minorista:

Configuración y Valoración: cada participante en un intercambio tiene algo que valora la otra parte y cada participante valora los beneficios del intercambio para superar los esfuerzos y riesgos que conlleva. En el caso de los minoristas, la configuración sería la mercancía que ofrece, e incluiría, la formación del surtido, así como los servicios que ofrece el minorista junto a su “concepto de producto” (BRUNER II, 1989). Respecto a la valoración, sería el precio que el minorista determina más todos los costes monetarios, psicológicos, sociales y no financieros (anteriores y posteriores a la elección) que se producen en el proceso de decisión del intercambio a través de algunos servicios (crédito, pago a plazos, descuentos por pronto pago, servicio a domicilio, garantías, etc.). La configuración y la valoración conformarían la oferta del minorista.

Simbolización: cada parte del intercambio es capaz de comunicar sobre la oferta que realiza. El minorista dispone de múltiples herramientas como son su propia imagen y reputación, la publicidad, las promociones de venta, las relaciones públicas, el personal de venta, la publicidad en el punto de venta, y la presentación del establecimiento (atmósfera, escaparates, merchandising). También se puede incluir la investigación de mercados, como un flujo de información entre el consumidor y el minorista, aunque de distinto calibre (LAMBIN, 1988).

Facilitación: cada participante es capaz de hacer la oferta disponible. El minorista a través de la localización de establecimientos, los horarios, la distribución física (transporte y almacenaje), las compras, el diseño de los locales de venta, y de algunos servicios (servicio a domicilio, pedidos por teléfono), facilita el intercambio.

---

<sup>12</sup> Las 4 Cs de BRUNER (1989) son: Concepto, Coste, Canal y Comunicación. La diferencia de esta propuesta radica en que las cuatro variables se solapan, es decir, no son mutuamente excluyentes. Esto es así porque BRUNER (1989) cree que hay que buscar las sinergias que se producen de integrar estas actividades en lugar de buscar la optimización de las mismas individualmente. Ejemplos de estos solapamientos son concepto-comunicación a través de envases y marcas, coste-comunicación a través de promoción de ventas, canales-comunicación a través de las estrategias push-pull, coste-canal a través de la localización, coste-comunicación-concepto a través de los precios de prestigio, o concepto-canal a través de los servicios producidos en el lugar de venta.

**Tabla I-3.8.- Componentes del Retailing-mix. Revisión de la literatura**

AUTORES	PRODUCTO	FACILIDADES Y CONVENIENCIA	PRECIO	COMUNICACIÓN	ATMÓSFERA	PERSONAL	SERVICIO Y OTROS
LAZER Y KELLEY (1961)	Mezcla de bienes y servicios: Parking Servicio de ventas Variedad y surtido Servicio al consumidor Crédito Precio Garantías Imagen Entrega	Mezcla de distribución física: Localización Centros de distribución Almacenaje Transporte Envasado y empaquetado		Mezcla de comunicación: Personal de venta Publicidad Visual merchandising Relaciones Públicas Diseño del establecimiento Catálogos Venta por teléfono			
REDINBAUGH (1976)	Bienes y servicios	Localización	Precio	Promoción Imagen Reputación	Merchandising	Personal de ventas	
MEYER, HAINES Y HARRIS (1982)	Gestión de mercancías Precio	Localización		Publicidad Promoción de ventas Visual merchandising	Diseño del establecimiento	Personal de venta Personal del minorista	Servicios
TIGERT (1983)	Surtido Calidad de las Mercancías	Localización	Precio		Diseño del establecimiento	Personal de venta	Servicio
WALTERS (1988)	Características del producto	Localización Servicios de facilitación (parking)	Precio	Imagen institucional del establecimiento Comunicación con los clientes	Ambiente del establecimiento Diseño Merchandising		Servicio a los clientes
BOLEN (1988)	Producto	Localización Horarios	Precio	Publicidad Promoción Presentación			Personalidad (Imagen)
DAVIDSON ET AL (1988)	Merchandising	Localización Instalaciones físicas	Precio	Comunicación		Organización del Personal	Servicio
DAVIES Y BROOKS (1989)	Producto	Localización	Precio	Comunicación			
MASON Y MAYER (1990)	Producto	Localización Horarios	Precio	Publicidad Relaciones públicas	Atmósfera Layout	Servicio Personal Información	
BURSTINER (1990)	Mix de producto Compras Gestión de stocks Precio Servicio	Localización Atmósfera		Publicidad Promoción de ventas Publicidad en el punto de venta Personal de venta		Recursos humanos	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla I-3.8. (cont.)- Componentes del Retailing-mix. Revisión de la literatura**

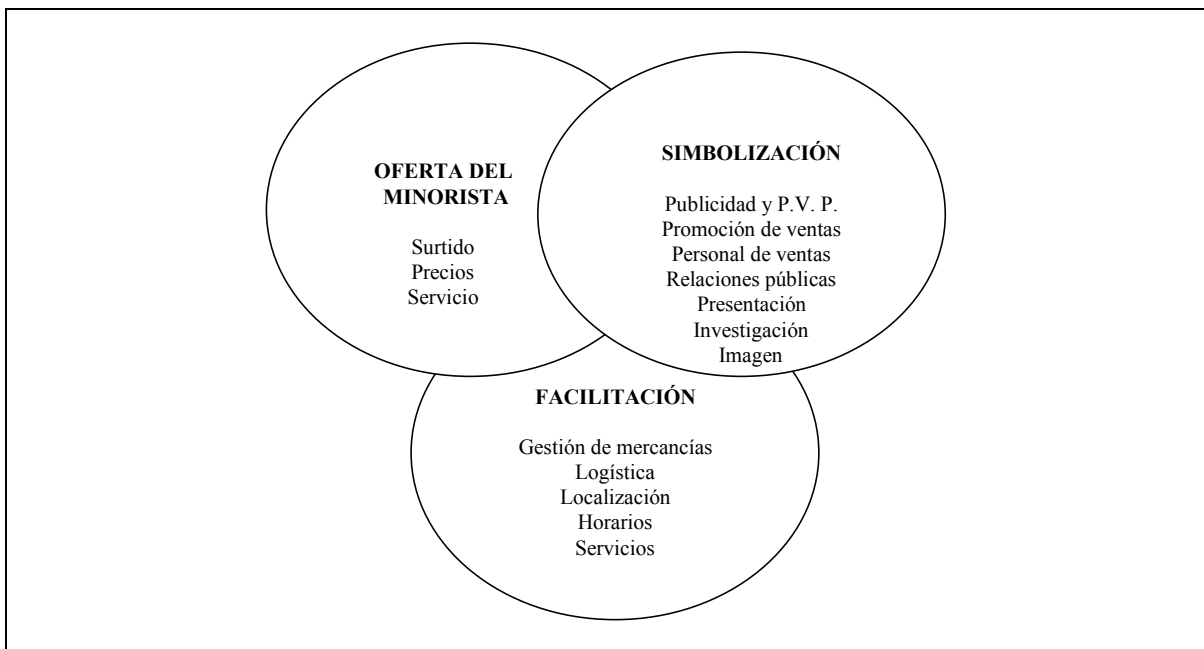
AUTORES	PRODUCTO	FACILIDADES Y CONVENIENCIA	PRECIO	COMUNICACIÓN	ATMÓSFERA	PERSONAL	SERVICIO Y OTROS
GOSH (1990)	Producto	Localización	Precio	Comunicación	Presentación	Personal	
TORDJMAN (1991)	Surtido	Comodidad en el tiempo y el espacio: Localización Horarios	Precio	Comunicación Personal de venta	Presentación		Servicios al consumidor
DUNNE ET AL (1991)	Surtido	Localización	Precio	Publicidad en el punto de venta			Servicio al consumidor
PINTEL Y DIAMOND (1991)	Gestión de producto de Compras	Localización	Precio	Publicidad Promoción de ventas	Visual merchandising	Recursos humanos	Servicio Investigación
LEVY Y WEITZ (1992)	Surtido	Localización	Precio	Publicidad Promoción de ventas	Diseño Atmósfera	Servicio Personal de venta	
BERMAN Y EVANS (1992, 1995)	Producto	Localización	Precio	Comunicación	Recursos operativos	Recursos humanos	
COX Y BRITAIN (1994)	Decisiones de producto de Compras Gestión de stocks	No pertenece al retailing mix	Precio	Publicidad Promoción de ventas Relaciones públicas	Atmósfera y Layout	Personal de ventas	Servicio
MASON ET AL (1994)	Producto		Precio	Comunicación	Presentación	Personal de venta	Servicios al consumidor
GARCÍA Y RODRIGUEZ (1994)	Producto Gestión de compras	Localización Distribución física	Precio	Promoción Publicidad	Atmósfera y merchandising	Personal de ventas	Servicios al consumidor
LEWISON (1994)	Gestión de mercancías	Logística	Precio	Comunicación			Servicio al consumidor
BEERLI Y RODRIGUEZ (1995)	Surtido de Compras	Sistemas de ventas	Precio	Promoción y Publicidad			Servicio al cliente
DAVIES Y LIU (1995)	Configuración: Investigación de mercados Planificación del producto Marcas Desarrollo del producto	Hacer la oferta disponible: Planificación del espacio de Compras	Valoración: Precio	Comunicación: Publicidad Material del punto de venta Relaciones públicas Servicios al consumidor Diseño del establecimiento			Promoción de ventas

*Fuente:* Elaboración Propia



Así, son tres los componentes de la mezcla del minorista (ver figura I-3.3), al igual que LAZER y KELLEY (1961), aunque no son tres compartimentos estancos (BRUNER II, 1989) ya que se producen intercambios entre ellos (servicios al consumidor o diseño del establecimiento) según la función del marketing que intenten cumplir. En este trabajo, el *retailing mix* hace referencia al conjunto de tareas y funciones que se realizan en el establecimiento minorista para ajustar, mediante la estrategia de marketing, la oferta del establecimiento con la demanda del consumidor final. Desde este punto de vista, se da un listado de tareas agrupado de una forma u otra, que cada minorista utilizará de distinta manera según su mercado objetivo, su estrategia de marketing y su oferta, y que puede ser igual de exitoso aunque el porcentaje de uso de sus elementos sea distinto.

**Figura I-3.3.- Elementos del Retailing-Mix**



*Fuente:* Elaboración Propia

### **I.3.6- Evaluación y control de la estrategia**

Después de haber desarrollado una estrategia y haberla puesto en marcha, esta debe ser continuamente monitorizada y realizar los ajustes que sean necesarios. Una herramienta importante de evaluación de la estrategia es la “*auditoría minorista*” que puede ser definida como un examen y evaluación sistemática de todo el esfuerzo minorista de la firma o de cualquier aspecto específico del mismo (BERMAN y EVANS, 1995:663). El propósito de la

auditoría minorista es estudiar lo que el minorista está realizando en el presente para ver si consigue los resultados apropiados y si no es así, hacer las recomendaciones oportunas para acciones futuras.

Una auditoría completa incluye un examen de los objetivos, estrategia, implementación y organización del minorista. Una investigación en profundidad requiere la voluntad del minorista de realizar el análisis de forma continua y sistemática, para poder corregir sus debilidades y explotar mejor sus fortalezas. El proceso de realización de la auditoría debe ser llevado a cabo siguiendo un proceso determinado de antemano, que consta de seis fases: 1) determinar quién va a realizar la auditoría; 2) decidir cuando se lleva a cabo; 3) definir las áreas sometidas a la auditoría (toda la firma o alguna área específica del mix o de las operaciones); 4) elaborar los listados de chequeo (o formularios); 5) llevar a cabo la auditoría; y 6) realizar el informe proponiendo modificaciones si son necesarias.

Pueden aparecer varios problemas cuando se realiza una auditoría minorista (BERMAN y EVANS, 1995:666): es costosa, lleva tiempo, las medidas de resultados pueden ser inadecuadas, los empleados pueden sentirse amenazados y no cooperar, se pueden recoger datos incorrectos y la dirección puede no ser receptiva al informe final.

Tras la ejecución de la estrategia, los detallistas necesitan la retroalimentación de la actividad realizada. El minorista recibe signos o señales del éxito de una parte o de toda la estrategia o de su fracaso. Signos positivos pueden ser ventas altas, signos negativos pueden ser alta rotación de los empleados o ventas en declive. Los minoristas deben examinar estos signos para determinar su causa y tomar las decisiones adecuadas (BERMAN y EVANS, 1992:50). La información es necesaria para la toma de decisiones y para saber si se han alcanzado los objetivos previstos. Debido a que el éxito de una estrategia empieza con la posesión de un apropiado uso de la información generada por el negocio, muchos minoristas han desarrollado su propio *Sistema de Información Minorista* (SIM).

El punto de partida del control es la medición de los resultados obtenidos por la puesta en marcha de la estrategia. Pero, ¿cómo mide un minorista el resultado de su empresa?, ¿qué entiende el minorista que es el resultado (*performance* en término anglosajón) de su empresa?. Desde una perspectiva de planificación, los resultados son la materialización de los objetivos propuestos. Según éstos (ver tabla I-3.6), existen objetivos perfectamente cuantificables (cuota de mercado, objetivos financieros, volumen de ventas) y otros más abstractos pero no por ello menos cuantificables (satisfacción de los empleados, fidelidad de la clientela, etc.). En el *Capítulo III* se detallan los indicadores más utilizados en la medición de los resultados minoristas





## **CAPÍTULO II.**

### **TIPOS DE ESTRATEGIA DE MARKETING MINORISTA**





## **II.0.- Introducción**

El objetivo de este capítulo es identificar los distintos tipos de estrategias de marketing que utilizan los minoristas. Para ello, se va a hacer una revisión de los estudios que se han llevado a cabo sobre tipos de estrategias en la literatura de marketing en general y en la de la distribución minorista en particular.

Los tipos de estrategias surgen porque es posible agrupar a distintas empresas según sus estrategias. La realización de una investigación sobre estrategias empresariales requiere realizar alguna forma de agrupamiento, basándose en el grado de similitud de las estrategias elegidas e implementadas por las empresas. En caso contrario, se consideraría, o bien que toda estrategia es igual o, lo opuesto, esto es, que no existen dos estrategias similares y, en consecuencia, no podría realizarse generalización alguna (SMITH, GUTRIE y CHEN, 1989:63). Existe desacuerdo entre diversos investigadores sobre si los tipos de estrategias resultantes se deben a su existencia real o es simplemente el resultado de la metodología empleada (HATTEN y HATTEN, 1987; REGER y HUFF, 1993). Según IGLESIAS (1997:18) cada empresa tiene sus particularidades y por ello no existirían dos estrategias iguales, ya que cada empresa dispone de objetivos, recursos, capacidades y alcances distintos; sin embargo, este autor propone que no es necesaria una coincidencia absoluta entre las estrategias, ni siquiera, un reconocimiento por parte de los competidores más próximos, lo que haría falta es que los límites de cada tipo de estrategia apareciesen con absoluta nitidez, de forma que distintos investigadores, estudiando una misma industria en un mismo periodo y utilizando variables no necesariamente iguales, obtengan una amplia coincidencia respecto a los grupos resultantes.

La utilidad de las estrategias genéricas es múltiple (LADO, 1997:33). En primer lugar permiten extraer los aspectos esenciales, separando los relativos a situaciones específicas; en segundo lugar, proporcionan una guía a nivel corporativo, respecto a las alternativas estratégicas de cartera; en tercer lugar, y a nivel de negocio, las estrategias genéricas reducen el número de variables a tener en cuenta en la toma de decisiones; y por último, permiten inferir patrones generales de comportamiento estratégico, lo que reduce la aletoriedad en la acción estratégica.

Las herramientas de clasificación estratégica buscan saber cómo un conjunto de actividades puede configurarse como una estrategia. Como dijo HAMBRICK (1984):

*“La clasificación es especialmente importante en el estudio de las estrategias organizacionales; las estrategias consisten en la integración de múltiples dimensiones que sucesivamente pueden ser configuradas en combinaciones aparentemente interminables. Sin un esquema de clasificación, el investigador de la estrategia puede tratar individualmente con las múltiples variables de interés (precio, línea de productos, innovación, publicidad y política de*



*crédito por nombrar algunas), y puede, generalmente, asumir que todas las combinaciones son posibles.”*

La observación de las actividades competitivas dentro de una industria, sugiere tres situaciones. En primer lugar, las empresas pueden elegir especializarse en servir un nicho perfectamente definido de consumidores y no competir cara a cara con otras empresas que pertenecen a la misma industria; en segundo lugar, pueden servir a los mismos mercados pero usando aproximaciones estratégicas distintas y, en tercer lugar, pueden ser empresas totalmente distintas, que sirven a mercados distintos, pero que utilizan aproximaciones estratégicas similares.

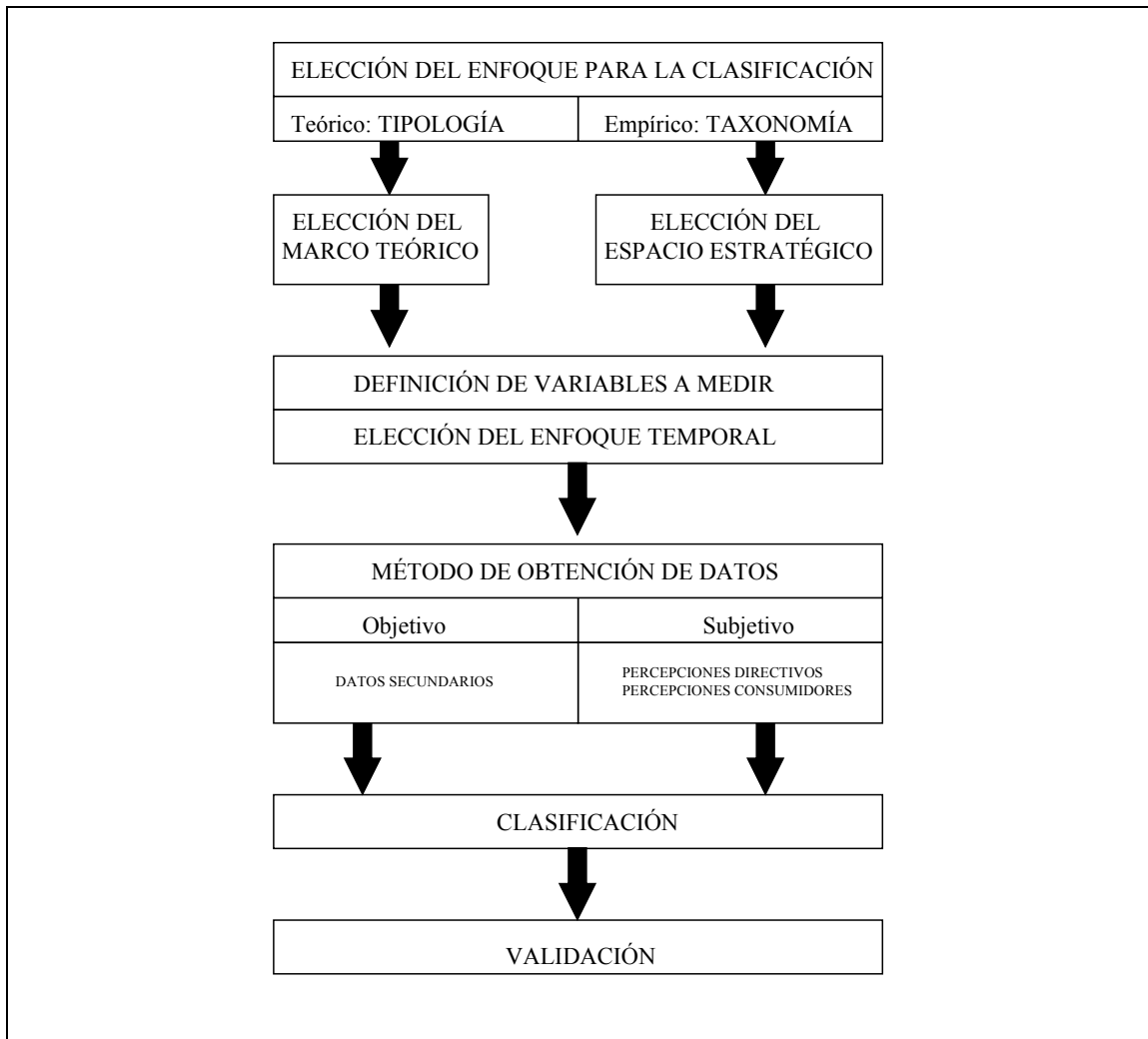
En el primer caso, los tipos de estrategia no interseccionan grupos de consumidores, y el problema analítico para su determinación consiste simplemente en determinar los segmentos de mercado (HARRIGAN, 1985:56). Los nichos son “bolsillos” de demanda que están dispuestos a pagar precios de prestigio por ciertos atributos (alta calidad, rápida entrega o diseño del producto) que no pueden ser servidos por todos los oferentes. Estos nichos son defendibles (al menos temporalmente) de incursiones de competidores de otros tipos estratégicos que no ofrecen la misma mezcla de atributos que estos consumidores valoran. El tamaño de estas barreras a la movilidad puede disminuir por cambios en la naturaleza de la demanda, en los atributos de los productos o por otras fuerzas competitivas.

En el segundo caso, donde las empresas utilizan diversas estrategias dirigidas a los mismos consumidores, es más complicado aislar los tipos estratégicos que aparecen, ya que hay que identificar las dimensiones relevantes, a través de las cuales, las empresas difieren y valoran la facilidad con la que pueden saltarse las barreras a la movilidad (HARRIGAN, 1985:56). Las barreras a la movilidad son factores que protegen a las empresas con éxito, de invasiones de competidores adyacentes (CAVES y PORTER, 1977). Estas barreras pueden ser internas a la industria, delineando los límites entre tipos estratégicos distintos, y pueden ser externas a la industria, constituyendo las barreras de entrada, utilizadas en la teoría económica clásica. El tamaño de estas barreras genera asimetrías en las diferencias inter-grupos, determinando si la postura estratégica de las empresas puede ser emulada fácilmente. Si sus ventajas competitivas derivan de atributos que los competidores pueden conseguir fácilmente, el tipo estratégico podrá ser imitado por los competidores. El análisis de las características de cada tipo estratégico y de la naturaleza de las barreras que los separan puede proporcionar importantes pistas sobre las diferencias de resultados entre empresas y por tanto ayudar en la toma de decisiones de las empresas.

En el tercer caso, nos encontramos con una situación intermedia, ya que los consumidores no interseccionan, pero es posible identificar estrategias similares. Aquí, la competencia por los

consumidores no es directa, y más que grupos estratégicos, se identificarían arquetipos estratégicos.

**Figura II-0.1.- Proceso de clasificación de tipos estratégicos**



Fuente: Elaboración propia

En la distribución minorista se dan los tres casos, ya que podemos encontrarnos a los especialistas que concentran su actividad en un nicho, junto con competencia inter-tipo e intra-tipo que compite por un mismo mercado, y con arquetipos estratégicos. La identificación y evaluación de una tipología genérica de estrategias de marketing, en cualquiera de los tres casos descritos, ha recibido una considerable atención en la literatura de marketing y algo menos en la investigación sobre distribución minorista. Se han adoptado gran variedad de enfoques (ver tabla II-0.1), que van desde la agrupación a priori de empresas (tipologías) hasta la generación de tipos estratégicos por algoritmos de ordenador (taxonomías). En los dos casos, la selección de las dimensiones utilizadas para segregar empresas son un paso crucial en el pensamiento sobre la competencia entre empresas. En la práctica, no existe unanimidad sobre qué aproximación es mejor para la clasificación de estrategias o de empresas. Ambas metodologías

(tipologías y taxonomías) presentan sus propias ventajas e inconvenientes, como se verá a continuación.

**Tabla II-0.1.- Enfoques de clasificación de empresas**

<b>METODOLOGÍA</b>	<b>TIPO DE ENFOQUE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
INDUCTIVA	Empírico, post-hoc (TAXONOMÍAS)	A través de procedimientos analíticos se crean los grupos de empresas a posteriori en función del grado de similitud entre sus estrategias
DEDUCTIVA	Teórico o a priori (TIPOLOGÍAS)	Las empresas se clasifican basándose en una teoría previa

Fuente: Elaboración propia

Las fases necesarias para la extracción de tipos estratégicos están representadas en la figura II-0.1. El proceso se inicia con la elección de un enfoque para el estudio de los tipos estratégicos, pudiendo optar por uno teórico o uno empírico. Ello da lugar a la identificación de tipologías y de taxonomías, y por tanto, a la elección de un marco teórico de partida (en el caso de las tipologías) o de un espacio estratégico (en el caso de las taxonomías). El segundo paso consiste en determinar las variables que se desean medir (que dependerán del enfoque teórico o empírico) así como el enfoque temporal (estudios estáticos o dinámicos). El tercer paso conlleva la elección del método para la obtención de datos. Como veremos después, el método de obtención de datos varía según el enfoque elegido, y podemos encontrarnos con múltiples opciones: utilización de datos secundarios, de percepciones de consumidores o de directivos, opiniones de expertos, etc. La cuarta fase implica la determinación del método de agrupamiento o clasificación más adecuado a los datos obtenidos en la fase anterior. Y por último hay que establecer los métodos más adecuados de validación.

A continuación se van a desarrollar los dos enfoques, con un apartado introductorio sobre el concepto que subyace tras cada enfoque, seguido de la metodología más común en su identificación. Después se detallarán las clasificaciones más sobresalientes en estos enfoques y se verá su aplicación al estudio del sector de la distribución comercial minorista.

### **II.1.- Tipologías**

Las aproximaciones a priori o teóricas (*tipologías*), también llamado enfoque deductivo, están basadas en casos generales, en la observación y en la teoría de marketing. Existe un marco conceptual a priori que define distintas estrategias o alternativas ideales a seguir por la empresa para la consecución de sus objetivos.

Las ventajas de los análisis a priori son tres: 1) permite explicar posibles diferencias tanto en los resultados como en las características de los distintos grupos apoyándose en el marco conceptual sobre el que se basa; 2) se destaca su generalidad, ya que no depende del contexto

particular del ámbito de actividad estudiado; 3) pueden ser utilizados como punto de partida de un análisis más global, seguido por un análisis empírico, ya que los análisis a priori pueden reducir el número de variables de control necesarias para generar los tipos estratégicos; y alternativamente, un gran número de factores puede ser testado individualmente, y en combinación con otros, para discernir qué variables poseen un mayor poder discriminante entre estrategias (HAMBRICK, 1983a). Los mejores de estos factores pueden ser utilizados para crear las dimensiones que definan tipos estratégicos en análisis posteriores.

Los inconvenientes del enfoque deductivo son dos: 1) la gran dificultad que existe para asignar las diferentes empresas a los tipos ideales que surgen de la tipología, ya que en la realidad pocas empresas pueden identificarse plenamente con el tipo ideal (LADO, 1997:34; SPEED, 1992:1097); y 2) la falta de un soporte empírico y de un rigor estadístico (HARRIGAN, 1985:60). La validez general de una tipología no la da el trabajo presentado por sus autores, que generalmente están interesados en descubrir lo que una organización debería hacer más que en validar los resultados. La validez se consigue a lo largo de múltiples estudios en diferentes contextos y sectores, con evidencias empíricas sobre la tipología (SPEED, 1992:1097).

Ejemplos de tipologías, entre otros, son los trabajos de PORTER (1980) o MILES y SNOW (1978), donde el análisis a priori del contexto estructural de la industria, así como las variables teóricas, sugieren los factores más adecuados a utilizar para agrupar competidores. En el caso de Porter, la herramienta conceptual es el concepto de ventaja competitiva, creando y defendiendo una rentabilidad superior. En el caso de Miles y Snow es el ciclo adaptativo. La utilización de estas herramientas permite a los investigadores identificar estrategias alternativas ideales que mejoran la consecución de objetivos a las compañías (SPEED, 1992:1097).

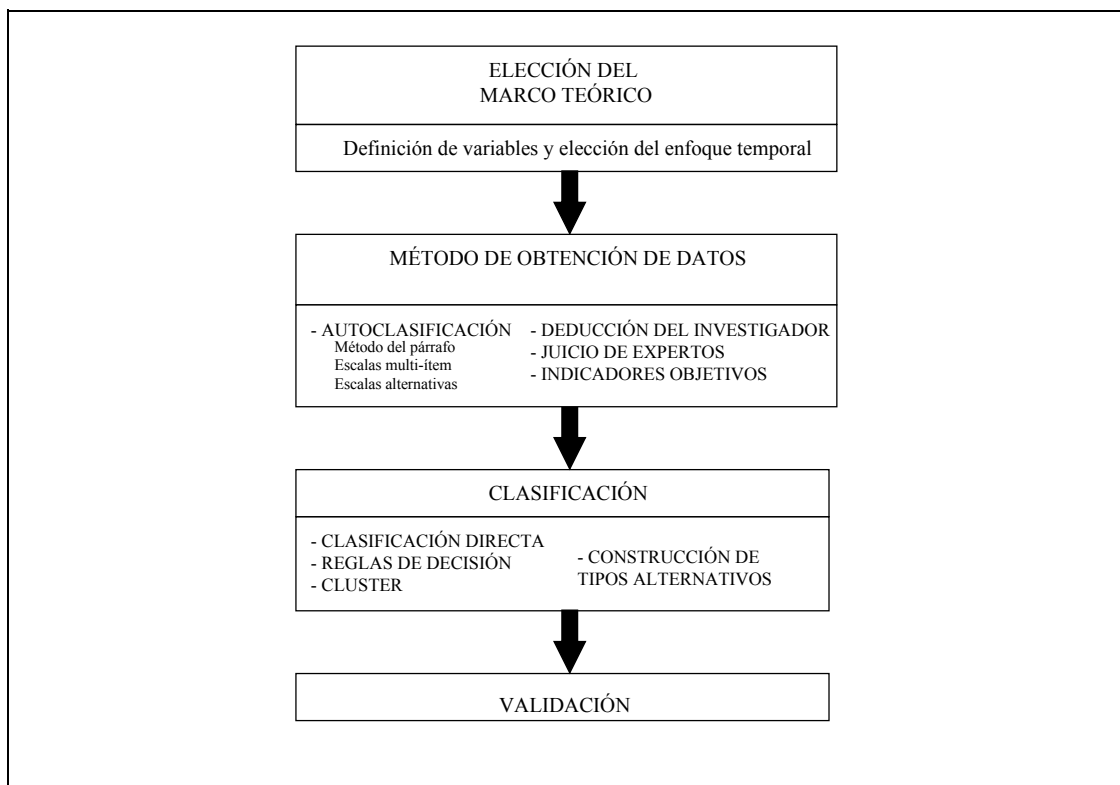
Un hecho común a la mayoría de las tipologías teóricas es la existencia de un tipo o categoría residual que generalmente se define de forma negativa, es decir, por lo que no es (“reactivos” en Miles y Snow o “en el medio” en Porter). Esta categoría residual permite la consideración de los casos que no se ajustan a los tipos ideales definidos. Es importante a la hora de analizar los resultados, tener presente la diferencia cualitativa entre el tipo residual y los otros tipos definidos, y considerar la heterogeneidad de casos en él incluidos (SPEED, 1992:1098).

### **II.1.0.- Metodología para la identificación de tipologías**

Existen cuatro fases en la construcción de cualquier tipología (ver figura II-1.1.). En primer lugar el investigador debe delimitar el estudio, estableciendo el marco teórico de referencia, definiendo las variables y eligiendo el enfoque temporal. En segundo lugar, debe obtener los datos necesarios para medir los tipos estratégicos, lo que implica decidir, qué, cómo y a quién preguntar. Si se está utilizando el enfoque a priori, el contenido de la información

deberá basarse en las variables definidas en la primera etapa. Respecto al cómo y a quién preguntar, se tienen que establecer las medidas de la estrategia y las fuentes de información. En tercer lugar, debe asignar los casos, respecto a la información obtenida, en las distintas categorías. Y por último, debe validar todo el proceso, tanto los instrumentos de medida como la asignación de los casos a los tipos estratégicos. En la tabla II-1.1 se observan los distintos pasos aplicados a estudios específicos sobre tipologías.

**Figura II-1.1.- Proceso de elaboración de tipologías**



Fuente: Elaboración propia. Basado en SPEED (1992)

**II.1.0.1.- Elección del marco teórico, variables y enfoque temporal**

La elección del marco teórico y de las variables estará en función de la tipología a validar y del sector escogido (ver tabla II-1.1). Respecto al enfoque temporal, las dimensiones sincrónica y diacrónica de la estrategia deben tomarse en cuenta en el desarrollo de cualquier tipología. La dimensión sincrónica se captura mediante las interrelaciones entre los subcomponentes que constituyen la estrategia, en cualquier periodo de tiempo, mientras que la forma en que la empresa altera su postura estratégica en el tiempo, refleja la dimensión diacrónica (GALBRAITH y SCHENDEL, 1983:157).

**Tabla II-1.1.- Estudios sobre tipologías según la metodología utilizada**

ESTUDIO	TIPOLOGÍA	VARIABLES / DIMENSIONES	MÉTODO DE MEDIDA	MÉTODO DE CLASIFICACIÓN	MÉTODO VALIDACIÓN	RESULTADOS
CONANT, MOWKA Y VARADARAJAN (1990)	Miles y Snow	Estrategia, competencias distintivas de marketing y entorno	Autoclasificación con escalas multi-ítem, y párrafo.	Regla de clasificación	Reglas de decisión separadas.	Grado de marketing P>D>A>R. R peor Resultado, no diferencias otros tipos.
ELLIS y CALANTONE (1994) (*)	Miles y Snow / Porter		Autoclasificación (multi-ítem)	Cluster		Seis grupos, con diferencias en resultados entre ellos. R< resto de grupos
GOLDEN ET AL (1995)	Miles y Snow	Estrategia de marketing y tipos	Autoclasificación (párrafo)	Directa	-	Diferencias en economías en desarrollo
GROEPEL (1993) (*)	Porter	Actitud hacia el marketing Preferencias de consumidores Atributos de imagen	escala multi-ítem	Cluster	Anova	Diferencias de tipos en el resultado (en el medio > diferenciación y líder en precio)
HAMBRICK (1981)	Miles y Snow	Entorno, estrategia y poder de directivos	Indicadores objetivos, expertos y autoclasificación	Regla de clasificación	Coincidencia de los tres métodos	D y P difieren en poder directivos.
HAMBRICK (1983B)	Miles y Snow	Estrategia, entorno y resultado	Opinión del investigador según datos PIMS	Regla de clasificación	Cálculo del porcentaje relativo de ventas de nuevos productos	Diferencias entre tipos respecto a elementos de marketing.
HELMS ET AL (1992) (*)	Porter	Precio (margen neto) y servicio (productividad laboral)		Cluster	Anova	Diferencias de tipos en el resultado (en el medio > diferenciación y líder en precio)
LADO (1997)	Miles y Snow	Dimensión empresarial y dimensión organizativa.	Autoclasificación (multi-ítem y párrafo)	Regla de clasificación cluster	Panel de investigadores y directivos, coincidencia de los métodos, variables alternativas	Coincidencia 59% casos, tres grupos: P, D+A, R.. Resultados P=A=D;
MCDANIEL y KOLARI (1987)	Miles y Snow	Elementos de marketing: 4 “ps”, investigación de mercados, integración y diversificación.	Autoclasificación (párrafo)	Directa	Manova / Anova	Importancia del marketing: (P=A)>D>R
MCKEE, VARADARAJAN y PRIDE (1989)	Miles y Snow	Marketing, tipos estratégicos y resultados				Diferencias entre tipos respecto a marketing y resultados
MEYER (1982)	Miles y Snow	Anticipación, preparación, naturaleza y coste de la respuesta al entorno,	Panel de expertos	Regla de clasificación	No	Diferente comportamiento de los 4 tipos
RUEKERT Y WALKER (1987)	Miles y Snow	conflicto	Autoclasificación (párrafo) y opinión del investigador (datos internos)	Regla de clasificación	Dos directivos de tres de acuerdo.	Diferente comportamiento de los 4 tipos

Fuente: Elaboración propia. Nota: Ordenados alfabéticamente. (\*) Son estudios sobre identificación de tipologías en el sector minorista.

**Tabla II-1.1. (cont.)- Estudios sobre tipologías según la metodología utilizada**

ESTUDIO	TIPOLOGÍA	VARIABLES / DIMENSIONES	MÉTODO DE MEDIDA	MÉTODO DE CLASIFICACIÓN	MÉTODO VALIDACIÓN	RESULTADOS
SEGEV (1987A)	Miles y Snow Mintzberg (1973)	Estrategia (esencia y proceso)	Autoclasificación (multi-ítem)	Regla de clasificación	-	Relación entre los tipos por esencia y por proceso. Diferencias entre tipos y resultado.
SEGEV (1987B)	Miles y Snow Mintzberg (1973)	Estrategia (esencia y proceso)	Autoclasificación (párrafo)	Directa	-	Diferencias entre tipos respecto a marketing, y diferencias de resultados
SIMMONS (1987)	Miles y Snow	Control financiero, resultados	Autoclasificación (párrafo) y panel de expertos	Directa	Dos tercios de competidores y total de directivos internos de acuerdo.	Mecanismos de control varían por tipo estratégico .
SLATER y NARVER (1993)	Miles y Snow	Variables que influyen en la rentabilidad de los cuatro tipos: proactividad, enfoque de mercado, ventaja competitiva, nuevos productos, rentabilidad, autonomía organización, orientación al mercado, recursos humanos, costes relativos, crecimiento de mercado, poder de mercado, ratio de innovación	Autoclasificación (multi-ítem) escalas de diferenciación, ventaja competitiva, ítem para segmentación y para crecimiento de las ventas.	Cluster, variables 1 a 3,	Fiabilidad de escalas con alfa de Cronbach, validación de cluster mediante las variables 4 y 5.	Las variables que afectan a la rentabilidad de los 4 grupos son: <b>P</b> (autonomía de la organización, orientación al mercado, - recursos humanos, - costes relativos), <b>A</b> (orientación al mercado); <b>D</b> (costes relativos).
SMITH, GUTHERIE Y CHEN (1989)	Miles y Snow	Estrategia, tamaño y resultados	Autoclasificación (multi-ítem)	Análisis factorial y Cluster,	-	R peor resultado, Resultado de D disminuye con el tamaño y el de P aumenta.
SNOW y HREBINIAK (1980)	Miles y Snow	Estrategia de marketing, competencias distintivas y resultado	Autoclasificación (párrafo)	Directa	-	Competencias distintivas varían entre P y D, A es mezcla de P y D, R no tienen competencias distintivas claras.
USDIKEN, SOZEN Y ENBIYA OGLU (1988)	Miles y Snow	Nivel de subcontratación	Autoclasificación (párrafo)	Directa	-	Utilización de la subcontratación: R>D>A

Fuente: Elaboración propia. **Nota:** Ordenados alfabéticamente. (\*) Son estudios sobre identificación de tipologías en el sector minorista.

Cualquier investigación sobre tipologías deberá tener en cuenta las dos dimensiones. Sin embargo, la mayoría de las tipologías son estáticas y sólo tienen en cuenta la dimensión sincrónica.

### ***II.1.0.2.- Método de obtención de datos: medidas de la estrategia y fuentes de información***

Los enfoques de medida<sup>13</sup> más utilizados son cuatro (SPEED, 1992:1101; LADO, 1997:36): que los directivos evalúen su estrategia (autoclasificación), que el investigador mida la estrategia de cada empresa, que la evalúen expertos familiarizados con la tipología a estudio, o que se construyan indicadores en base a datos objetivos. Estos enfoques implican, por tanto, fuentes de información diferentes (el investigador, el directivo, expertos externos o fuentes secundarias). Se detallan a continuación.

#### **-Auto-clasificación**

La autoclasificación se da cuando a los encuestados, generalmente directivos, se les solicita que autoevalúen la estrategia de su organización. Las ventajas de este método son su facilidad de administración, su adaptación a grandes muestras y su facilidad para capturar todos los tipos estratégicos. Sus desventajas radican en la posibilidad de encontrar sesgos producidos por el encuestado, la utilización de un único encuestado por organización, y la dificultad de identificar diferencias entre la estrategia emergente y la intencionada. Este método ha sido utilizado, entre otros, por SEGEV (1987a y b), SNOW y HREBINIAK (1980), SMITH ET AL (1989), USDIKEN ET AL (1988), y CONANT ET AL, (1990).

Dentro de este método existen tres variantes: el método del párrafo, el método de las escalas multi-ítem basadas en la herramienta conceptual y las escalas multi-ítem basadas en herramientas alternativas. Dadas las ventajas e inconvenientes de cada variante, se propone realizar una aplicación triangular, que sirva de base para la validación del instrumento de medida (SPEED, 1992: 1101).

El *método del párrafo* es el método más popular y simple para medir los tipos estratégicos (SPEED, 1992:1099). Consiste en presentar a los encuestados, generalmente altos directivos, párrafos con descripciones alternativas de estrategias y solicitarles que identifiquen aquella que describe mejor a su empresa. Es también normal avisarles de que no existe una respuesta mejor o peor que otra. Algunos autores han desarrollado párrafos tan completos, que

---

<sup>13</sup> SNOW y HAMBRICK (1980) revisaron algunos de los principales problemas teóricos y metodológicos en la medida de la estrategia. Las ventajas e inconvenientes de cada una de estas aproximaciones de medida provienen de su trabajo.



son utilizados en investigaciones posteriores sobre la misma variable, con muy pequeñas variaciones (por ejemplo, las descripciones desarrolladas por SNOW y HREBINIAK (1980) en la determinación de la tipología de Miles y Snow). Las ventajas de este método son que es fácil de administrar y el resultado es una clasificación inequívoca. Los inconvenientes es que utiliza una medida unidimensional para captar una variable multidimensional, por lo que su validez de contenido puede ser limitada, y por tanto, la utilidad del instrumento reducida. Han utilizado este método USDIKEN ET AL (1988), SIMMONS (1987), RUEKERT y WALKER (1987), SEGEV (1987b), SNOW y HREBINIAK (1980), CONANT ET AL (1990), entre otros.

Para solucionar los problemas del método del párrafo, algunos investigadores han usado las *escalas multi-ítem basadas en la herramienta conceptual*. Se trata de escalas compuestas por varios ítems elaborados con la intención de medir distintas dimensiones de la variable clave, es decir, la estrategia. En alguna de las investigaciones sobre tipologías (SEGEV, 1987a; SMITH, GUTHERIE y CHEN, 1989; CONANT ET AL, 1990) se ha realizado un esfuerzo por desarrollar este tipo de escalas que permitan reflejar la multidimensionalidad de la estrategia. La ventaja de las escalas es que permiten capturar más datos de los que podrían incluirse en un párrafo, y su inconveniente es que las escalas deben alcanzar cierta consistencia. Las escalas utilizadas varían en contenido, en número de ítems y en tipos de escala. Así, SEGEV (1987a) utilizó escalas de intervalo para medir con cada ítem un aspecto de la estrategia para cada tipo estratégico, mientras que SMITH, GUTHERIE y CHEN (1989) y CONANT ET AL (1990) utilizan escalas categóricas u ordinales, con respuestas excluyentes para cada tipo estratégico. El número de ítems también varía, desde 11 (SMITH, GUTHERIE y CHEN, 1989; CONANT ET AL 1990) hasta 28 (SEGEV, 1987a).

Por último, se propone, como una parte del ejercicio de validación, añadir a las escalas desarrolladas para medir las tipologías, *otras escalas* para medir la orientación estratégica, que no se basan puramente en la herramienta conceptual utilizada para definir el tipo estratégico. Las medidas de orientación estratégica desarrolladas, por ejemplo para la tipología de Porter (DESS y DAVIS,1984) o para la del modelo de formulación de estrategia de Mintzberg (SEGEV, 1987 a y b), pueden ser útiles para comparar, como variable adicional, entre distintas tipologías.

#### **-Clasificación utilizando indicadores objetivos**

Consiste en identificar las estrategias en función de los datos secundarios o publicados. El problema de este método es que los resultados dependerán de los datos disponibles; y de éstos, aquellos que sean adecuados para medir la estrategia y que se puedan comparar entre si para cada organización. Además (LADO, 1997:36), no existen indicadores objetivos de la mayoría de las variables a considerar. Por otro lado, la ventaja fundamental de este método es que evita los sesgos del respondente. Este método fue utilizado por HAMBRICK (1981).

### **- Clasificación por el investigador**

El investigador, según la información disponible y la que proviene de entrevistas a directivos, realiza su propio juicio sobre la estrategia que ha sido adoptada. Las ventajas son que los juicios sobre las características de cada tipo estratégico son consistentes, y que se pueden utilizar evidencias proporcionadas por varios respondentes de cada organización. Como desventajas se apuntan tres: los juicios están limitados a la información disponible, es de difícil aplicación a grandes muestras y se corre ciertos riesgo de incurrir en sesgos debidos al investigador. Este método fue utilizado por RUEKERT y WALKER (1987) y HAMBRICK (1983b).

### **- Clasificación según opinión de expertos**

Un panel de expertos, familiarizado con la tipología y con las empresas del sector, opina y clasifica a las empresas. Las ventajas son que incrementa la imparcialidad y evita el sesgo de respondentes o del investigador. Las desventajas son que consume mucho tiempo y hay que identificar y asegurar la objetividad de los expertos. Para su utilización debe contarse con expertos comprometidos con la investigación y establecerse reglas claras y objetivas de clasificación. Este método fue utilizado por SIMMONS (1987) y MEYER (1982).

Puesto que todos los métodos de medida tienen sus ventajas y desventajas, es recomendable la utilización combinada de diferentes métodos de medida (autoclasiicación con opinión de expertos, autoclasiicación con indicadores objetivos, etc.), lo cual, a la vez, permite realizar la validación del instrumento de medida.

### ***II.1.0.3.- Clasificación: métodos para asignar casos a tipos estratégicos***

Para operativizar la tipología, hay que establecer los métodos por los que se asignan casos a cada uno de los tipos estratégicos. Este es un tema sobre el que no están de acuerdo todos los autores, y que varía ampliamente, desde etiquetar cada caso en función del método del párrafo, hasta reglas de decisión más complejas basadas en el análisis *cluster*.

De hecho, la asignación de los casos puede hacerse por tres vías: la clasificación directa, la determinación de reglas de clasificación y a través de metodologías multivariantes como el análisis *cluster*. La elección de cada método dependerá del instrumento de medida de la estrategia utilizado.

La *clasificación directa* se produce cuando se utiliza el método del párrafo, donde cada descripción de los tipos estratégicos es excluyente, y por lo tanto el directivo realiza una clasificación directa.

Las *reglas de decisión* se hacen necesarias cuando hay que arbitrar sistemáticamente entre indicadores conflictivos, con diseños de investigación más complejos. Es útil establecer reglas de clasificación cuando se utiliza la autoclasiicación con escalas multi-ítem y con varios

respondentes por organización, cuando se clasifican mediante la opinión del investigador, o cuando se utilizan indicadores objetivos y opiniones de expertos. Por ejemplo, SEGEV (1987a) utiliza escalas de intervalo con respondentes múltiples. Para calcular la clasificación de cada empresa SEGEV (1987a) estableció el cálculo de la media de cada conjunto de ítems separado para cada tipo estratégico, construyendo una medida de similitud con la descripción de cada tipo estratégico, de forma que cada empresa era clasificada en el tipo cuya medida de similitud era mayor. CONANT ET AL (1990), que trabajaban con una escala multi-ítem nominal con una categoría de respuesta por cada tipo estratégico, establecieron la regla de contar el número de respuestas por tipo, y clasificar a la compañía en aquel tipo con el que la empresa se había identificado más frecuentemente. Estas reglas son generalmente subjetivas, y muchas veces están expuestas a críticas. Por ejemplo, SPEED (1992:1103) critica la regla de CONANT ET AL (1990) por ser muy arbitraria y sólo asigna correctamente el 56 % de los casos. Este problema se puede solucionar mediante la validación de la clasificación, utilizando diferentes métodos de medida y de clasificación y comparando los resultados.

El método de clasificación basado en el *análisis cluster* tiene varias ventajas teóricas: la clasificación final es objetiva, se evita el sesgo del investigador, del respondente y de reglas de clasificación arbitrarias. Pero también presenta inconvenientes (PUNJ y STEWART, 1983), sobre todo de interpretación cuando se utiliza la metodología indirecta (análisis factorial y sobre el resultado, análisis cluster). SPEED (1992:1104) destaca que la diferencia entre los tipos estratégicos obtenidos por tipologías y los obtenidos empíricamente por análisis cluster se encuentra en la existencia del grupo residual (por ejemplo, los reactivos de Miles y Snow, o en el medio de Porter). Los fundamentos de agrupación no son los mismos, ya que el análisis cluster busca clasificar todos los casos bajo la regla de minimizar las diferencias intra-cluster y maximizar las inter-cluster, mientras que la tipología identifica un número de tipos y coloca a las organizaciones que no concuerdan con los tipos definidos en una categoría residual. SPEED (1992: 1104) propone un enfoque de acercamiento: definir los casos ideales sobre las bases de algunas reglas de decisión y utilizarlos como bases para enfocar el análisis cluster.

Por último, SPEED (1992:1105) propone la construcción de tipos estratégicos post-hoc, de forma que la validación empírica de los grupos teóricos se base en la construcción de *tipos estratégicos empíricos alternativos*. Así, podría utilizarse el análisis cluster basándose en una herramienta conceptual alternativa, o combinando diversas medidas de la estrategia. Una mala adaptación entre la tipología teórica y la empírica sugiere que la tipología teórica no representa bien las diferencias entre compañías.

#### **II.1.0.4.- Validación del proceso**

Todas las medidas requieren validación. Como las tipologías suelen ser sistemas complejos de interrelaciones, la interpretación de los tipos resultantes puede variar entre investigadores (SPEED, 1992:1102). Un investigador que estudie cualquier tipología tiene que establecer que el modelo que está utilizando es el mismo que se usó en estudios anteriores, ya que cualquier investigación sobre una tipología concreta aumenta el cuerpo de estudios y evidencias sobre la tipología, y por tanto servirá de base para futuras investigaciones. Es por ello que existe una responsabilidad para establecer la validez de contenido de cualquier instrumento de medida (SPEED, 1992:1102) y de la clasificación resultante (SPEED, 1992:1105).

Un sistema bastante popular y simple es el propuesto por CONANT ET AL (1990) que consiste en utilizar un panel de expertos para establecer la *validez de contenido del instrumento de medida* que se utilice. Este instrumento de medida podrá ser revisado iterativamente hasta llegar a un acuerdo sobre su validez. Por otro lado, para asegurar la validez de las escalas, nos encontramos con los problemas habituales de los estudios empíricos, pero el enfoque más utilizado es el del cálculo del alpha de Cronbach en múltiples divisiones de la muestra (GREEN ET AL, 1988:255). Las dificultades con las que se encuentran los investigadores para construir y validar escalas de medida de la estrategia, hace necesario un enfoque de medida múltiple para utilizar empíricamente el enfoque de tipología teórico. SPEED (1992:1105) propone utilizar dos variantes de la autclasificación (método del párrafo y escalas multi-ítem basadas en la variable) junto con otro de los instrumentos de medida (opinión del investigador, juicio de expertos, indicadores objetivos). La alternativa óptima dependerá de la disponibilidad de datos y de expertos.

Para *validar la clasificación resultante* se pueden utilizar medidas alternativas. Así, SIMMONS (1987) validaba la clasificación aceptando como válidos sólo aquellos casos donde dos tercios de los competidores y el total de respondentes internos estaban de acuerdo con la clasificación de la empresa. HAMBRICK (1981) validaba la clasificación obtenida por indicadores objetivos mediante el acuerdo de un panel de expertos y de la autclasificación de directivos. RUEKERT y WALKER (1987) solicitaban el acuerdo de dos directivos de tres con la clasificación que el investigador hacía en función de su juicio.

SPEED (1992:1105) propone que se validen los instrumentos de medida utilizando diferentes instrumentos y comparando resultados, y el mismo procedimiento para validar la clasificación utilizando distintos métodos. El abanico de técnicas de medida existente presenta oportunidades relativamente fáciles para validar las tipologías.

**Tabla II-1.2.- Tipologías Genéricas de estrategias**

AUTOR	TIPOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS DEL TIPO ESTRATÉGICO TEÓRICO
ANSOFF (1965)	-Penetración -Desarrollo de productos -Desarrollo de mercados -Diversificación	-Crecer en mercados actuales con productos actuales -Crecer en mercados actuales con productos nuevos -Crecer en mercados nuevos con productos actuales -Crecer en mercados nuevos con productos nuevos
BUZZELL ET AL (1975)	-Constructor -Participador -Cosechador	-Altas inversiones para incrementar la posición en la cuota de mercado -Inversiones para mantener la cuota de mercado -Bajas inversiones permitiendo la disminución de la cuota de mercado, control de costes para generar liquidez y rentabilidad
HOFER Y SCHENDEL (1978)	-Incremento de cuota -Crecimiento -Beneficio -Concentración -Giro -Liquidación	-Altas inversiones para incrementar la posición en la cuota de mercado -Mantener la posición en mercados crecientes, inversiones en industria -Inversiones en industria, control de costes para reponer liquidez -Reasignación de recursos en mercado concentrado -Mejorar la postura estratégica, puede requerir inversiones -Generar liquidez mientras se retira de mercados
KOTLER ET AL (1995)	-Líder  -Retador  -Seguidor -Especialista	- Empresa con mayor cuota de mercado. Dos opciones: estrategia defensiva para mantener su posición o acciones ofensivas que le permitan incrementar su cuota actual. -Empresa en segundo lugar que pretende ser la primera. Ataque frontal o ataques selectivos a los puntos débiles del líder -Empresas que siguen la política de la líder. Pequeña participación de mercado -Estrategia de concentración en producto-mercado
LEONTIADES (1982)	-Estrategias ofensivas -Estrategias defensivas -Estrategias de desvío	-Intentar ganar ventaja competitiva -Permanecer en la competición -Intentar saltarse la competencia
MILES (1982)	-Defensa del dominio -Ofensiva de dominio	-Preserva los producto-mercados tradicionales -Estrategias de ataque basadas en la innovación de productos y en la segmentación de mercado.
MILES Y SNOW (1978)	-Defensores  -Prospectores  -Analizadores -Reactivos	-Poco o nada desarrollo de producto-mercado. Mantener nichos seguros mediante precio y calidad -Pioneros en desarrollo de producto-mercado, aprovechando nuevas oportunidades de mercado -Híbrido entre defensores y prospectores -Inconsistente en estrategia, tecnología, estructura y proceso.
MILLER y FRIESEN (1982)	-Modelo conservador -Modelo estratégico	-La innovación se da por presiones de competidores o por deseos de los consumidores -Se fomenta la innovación en forma agresiva para conseguir ventajas competitivas

Fuente: Elaboración propia en base a GALBRAITH y SCHENDEL (1983). Nota: Ordenados alfabéticamente.

### II.1.1.- Las tipologías genéricas de estrategia

En la literatura sobre análisis estratégico existe un número considerable y creciente de tipologías en estrategia corporativa, en estrategia de negocio, o en estrategias funcionales, como la de marketing. Éstas detallan estrategias genéricas o arquetipos estratégicos y las condiciones apropiadas para implementar cada tipo estratégico. Estos modelos sugieren que existe un número limitado de estrategias competitivas, cada una de las cuales implica un conjunto de objetivos de posicionamiento competitivo, estrategias de inversión y ventajas competitivas distintas (HOFER y SCHENDEL, 1978:160). Una muestra de las tipologías genéricas más citadas en la literatura se pueden ver en la tabla II-1.2.

El número de tipos estratégicos y las características de cada tipo varían ampliamente, dependiendo de los objetivos de la empresa y cómo son vistos por cada autor. Por ejemplo, la tipología de PORTER (1980) fue construida en función de la rentabilidad, mientras que la de

BUZZELL ET AL (1975) está relacionada directamente con la cuota de mercado, y la de HOFEL y SCHENDEL (1978) en rentabilidad y cuota de mercado.

Se han propuesto varias tipologías para agrupar organizaciones en función de su estrategia. Algunos autores consideran la tipología de ANSOFF (1965) como de nivel corporativo, mientras que la mayoría de las tipologías se desarrollan a nivel de estrategia de negocio (BUZZELL ET AL, 1975; UTTERBACK y ABERNATHY, 1975; HOFER y SCHENDEL, 1978; VESPER, 1979; WISSEMA ET AL, 1980; PORTER, 1980; MILES, 1982), en variables de estructura y proceso organizacional (MILES y SNOW, 1978) y a nivel funcional (KOTLER ET AL, 1995).

**Tabla II-1.2. (cont.)- Tipologías Genéricas de estrategias**

AUTOR	TIPOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS DEL TIPO ESTRATÉGICO TEÓRICO
MINTZBERG (1978)	-Diferenciación en diseño -Diferenciación en imagen -Diferenciación en calidad -Diferenciación en precio -Diferenciación vía soporte -Indiferenciación	-Exige a la empresa un énfasis en I+D de nuevos productos; -Permite a las empresas, mediante la publicidad, alcanzar la lealtad de sus clientes  -Altas prestaciones de sus productos -Es viable sólo a través de la consecución de costes bajos; -La empresa crea un grupo de productos complementarios a los principales, con el fin de ofrecer una atención a sus clientes más amplia -Aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores.
PORTER (1980)	-Diferenciación -Líder en costes -Especialización -En el medio	-Crear ventajas únicas en producto y/o servicio -Eficiencia, políticas de curva de experiencia, control y otras reducciones de costes -Especializarse en un grupo específico de clientes o mercados -Estrategia residual e inconsistente. Sin éxito.
UTTERBACK Y ABERNATHY (1975)	-Maximización de resultados -Maximización de ventas -Minimización de costes	-Énfasis en los resultados de productos y/o servicios, enfatiza la tecnología y la I+D en productos -Énfasis en marketing para incrementar las ventas totales y la cuota de mercado de la firma -Énfasis en el proceso tecnológico (I+D) para disminuir costes totales de producción
VESPER (1979)	-Multiplicación -Monopolización -Especialización -Liquidación	-Expansión de la cuota por multiplicación de las estructuras en los mercados actuales -Eliminar competencia, establecer barreras de entrada, y controlar los recursos -Especializarse en productos y/o en procesos productivos -Renunciar al negocio y a la posición de mercado
WALKER y RUEKERT (1987)	-Prospectores -Defensivos diferenciados -Defensivos de bajo coste	-Los que eligen la estrategia de diferenciación -Defensivos con diferenciación -Defensivos con bajo coste
WISSEMA ET AL (1980)	-Explosión -Expansión -Crecimiento continuo -Declive -Consolidación -Contracción	-Mejorar la posición competitiva a corto plazo -Mejorar la posición competitiva a largo plazo -Mantener la posición en mercados crecientes, inversiones normales -Renunciar a la cuota de mercado para generar liquidez en mercados crecientes -Renunciar la cuota de mercado para generar liquidez en mercados estables -Liquidar los recursos y desaparecer

Fuente: Elaboración propia en base a GALBRAITH y SCHENDEL (1983) **Nota:** Ordenados alfabéticamente.

Se va a ver brevemente las bases de las dos tipologías genéricas más extendidas (MILES y SNOW, 1978 y PORTER, 1980), para pasar después a ver los estudios que sobre ellas se han realizado en el sector de la distribución minorista.

**Tabla II-1.3.- Características de los tipos estratégicos de MILES y SNOW (1978)**

DEFENSORES	Estrategia de concentración o enfoque en la definición de producto-mercado. Son unidades que tratan de defender su posición, y se destacan por ofrecer un número relativamente estable de bienes y servicios en mercados determinados, compitiendo básicamente en precios, calidad, distribución o servicio. Directivos altamente especializados en su limitada área de operación. Escasa búsqueda exterior de nuevas oportunidades. Como resultado de su estrategia de concentración, son infrecuentes las necesidades de grandes ajustes en su tecnología, estructura o procesos. Están orientados internamente y enfatizan la reducción de costes. Sus esfuerzos y atención se dirigen a obtener incrementos de eficiencia en sus actuales operaciones. Estructuras de organización con líneas claras de autoridad, de tipo funcional, centralizada.
PROSPECTORES	Son unidades ambiciosas en constante búsqueda de nuevos productos y mercados. Son empresas que pretenden ser las primeras en el mercado, ofreciendo nuevos productos y servicios, o modificando los ya existentes. Enfatizan la innovación y la flexibilidad para responder rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado. Están casi siempre atentos a la aparición de oportunidades de mercado. Regularmente experimentan con respuestas para las tendencias emergentes en el entorno. Son con frecuencia, propiciadores de cambios e incertidumbre, ante los cuales, los competidores deben responder. Están muy involucrados en innovaciones de productos y mercados, con lo cual puede verse afectada su eficiencia interna. Organizaciones más descentralizadas, con estructuras divisionales.
ANALIZADORES	Híbrido entre Defensores y Prospectores representando una alternativa viable a estas dos estrategias. Intentan minimizar el riesgo a la vez que buscan la maximización de oportunidades, combinando las fortalezas de prospectores y de defensores en un sistema único. Se dirigen hacia nuevos productos y/o mercados, pero sólo después de que su viabilidad haya sido demostrada. La transformación periódica del dominio de sus operaciones es vía imitación, sólo se adoptarán las innovaciones con más éxito llevadas a cabo por los prospectores. Y al mismo tiempo, la mayor parte de las ganancias de los analizadores es proporcionada por un conjunto estable de clientes y productos. En entornos estables operan de forma rutinaria, formal y eficientemente. En entornos turbulentos, son seguidores de los competidores más innovadores adoptando las ideas más prometedoras. Analizan y estudian muy bien el riesgo. Estructuras de tipo matricial.
REACTIVOS	Son unidades que no siguen una estrategia clara de marketing pero que reaccionan a los movimientos competitivos. Destacan por una carencia de estrategia definida y reaccionan cuando las presiones del entorno las fuerzan a ello. No siguen de forma deliberada un patrón coherente de decisiones, siendo por tanto, difícil categorizarlos.

Fuente: Elaboración propia basada en LADO (1997:35)

### **II.1.1.1.- Estrategias de MILES y SNOW (1978)**

MILES y SNOW (1978)<sup>14</sup> postulan que las empresas que compiten en un determinado mercado muestran patrones o modelos de comportamiento representativos de cuatro tipos estratégicos y organizativos básicos: defensores, prospectores, analizadores y reactivos (ver tabla II-1.3). La dimensión clave subyacente en esta tipología es la capacidad de respuesta de la organización ante cambios en las condiciones de su entorno, o grado de proactividad, o, por el contrario, de reactividad.

Miles y Snow, partiendo del ciclo adaptativo de la empresa definen su tipología teniendo en cuenta las respuestas posibles de la organización a tres grandes dimensiones: la cuestión

<sup>14</sup> MILES y SNOW (1978) tratan de explicar la estrategia a nivel de negocio, basándose en el análisis de cuatro industrias: electrónica, proceso de alimentos, salud y libros de texto.

empresarial o estratégica, la cuestión tecnológica y la cuestión organizativa. Para cada una de estas cuestiones se estudian las variables principales que las caracterizan e identifican las posibles respuestas a las mismas por parte de los cuatro tipos identificados (ver tabla II-1.4).

Así, los tipos estratégicos se diferencian en primer lugar en la forma en que cada uno resuelve la cuestión empresarial, es decir, la dirección estratégica de su producto-mercado. Los defensores intentan crear una situación estable defendiendo agresivamente su producto-mercado. Por el contrario, los prospectores se aproximan a su entorno más proactivamente, buscando identificar y explotar nuevas oportunidades de negocio, a través del desarrollo tanto de productos como de mercados. Los analizadores, que ocupan una posición intermedia, exploran cuidadosamente nuevos productos y nuevas oportunidades de mercado mientras mantienen un núcleo de habilidades, productos y mercados. Después de determinar su estrategia de producto-mercado, la empresa debe crear un sistema para producir y distribuir sus productos (la cuestión tecnológica) y debe desarrollar e implementar estructuras y procesos organizacionales (la cuestión administrativa) que soporten la solución empresarial y tecnológica escogida. De acuerdo con la teoría, los defensores invierten duramente en eficiencia tecnológica y dirigen la organización con una estructura funcional y un control centralizado. Los prospectores invierten en tecnologías múltiples y flexibles, y utilizan la dirección por producto y el control descentralizado. Los analizadores invierten en tecnologías a la vez estables y flexibles, y utilizan estructuras matriciales y complejos mecanismos de coordinación.

Por último, los reactivos se consideran un tipo estratégico sin éxito, por lo que sus características no siempre son descritas. Es una estrategia residual, por lo que muchos autores consideran que sólo existen tres tipos estratégicos en la tipología de Miles y Snow en lugar de cuatro (SLATER y NARVER, 1993:33; WRIGHT ET AL, 1991).

Los fundamentos de esta tipología se encuentran en tres grandes premisas. La primera se refiere a que las empresas con éxito desarrollan a lo largo del tiempo un enfoque sistemático e identificable de adaptación a su medio ambiente. La segunda premisa asume que cada una de las cuatro estrategias puede encontrarse en cualquier industria, teniendo los tipos prospector, defensor y analizador una distribución similar, siendo su número superior al reactivo. La tercera premisa sostiene que las estrategias de prospector, defensor y analizador pueden ser igualmente eficaces en cualquier industria si se implementan adecuadamente. Sin embargo, no todos los autores se ponen de acuerdo con esta tercera premisa, ya que algunas investigaciones la avalan (WRIGHT ET AL, 1991; ZAHRA y PEARCE, 1990) y otras son contrarias a la teoría (SNOW y HREBINIAK, 1980). Los resultados que obtengan dependerán en gran medida de la consistencia interna entre los tres elementos del ciclo adaptativo. En el caso de los reactivos, la falta de consistencia y coherencia en su estrategia conllevará menores resultados que en el caso de los otros tres tipos (LADO, 1997:35-36).



**Tabla II-1.4.- Dimensiones del ciclo adaptativo y características de cada tipo estratégico de MILES y SNOW (1978)**

DIMENSIONES	DEFENSIVOS	PROSPECTORES	ANALIZADORES	REACTIVOS
<b>CUESTIÓN ESTRATÉGICA: PROBLEMAS Y SOLUCIONES</b>				
Enfoque producto mercado	Estrecho y concentrado	Amplio y en continua expansión	Segmentado y cuidadosamente ajustado	Desigual y pasajero
Búsqueda del éxito	Importancia de sus producto-mercados	Iniciación activa del cambio	Seguidores calculadores del cambio	Oportunistas y copiando posturas
Vigilancia	Sobre el campo dominado y con fuerte control organizacional	Orientada hacia el mercado y el entorno, búsqueda agresiva	Orientación competitiva y minuciosa	Esporádica y sobre temas dominados
Crecimiento	Cauta penetración y avances en productividad	Fomenta desarrollo de producto y diversificación	Enérgica penetración y cuidadoso desarrollo de producto y mercado	Cambio precipitado
<b>CUESTIÓN TECNOLÓGICA: PROBLEMAS Y SOLUCIONES</b>				
Objetivos tecnológicos	Eficiencias en costes	Flexibilidad e innovación	Sinergias tecnológicas	Desarrollo de proyectos.
Amplitud tecnológica	Concentrada, núcleo tecnológico, expertos base	Múltiple tecnología a la última	Tecnología a la última interrelacionada	Modificando las aplicaciones tecnológicas, fluidez
Tope tecnológico	Estandarización, mantenimiento de programas	Habilidades del personal técnico, diversidad	Incrementalismo y sinergia	Habilidad para experimentar y manipular soluciones
<b>CUESTIÓN ADMINISTRATIVA: PROBLEMAS Y SOLUCIONES</b>				
Coalición dominante	Finanzas y producción	Marketing e I+D	Planificación	Eliminadores de problemas
Planificación	Interna, control dominado	Análisis de situación, y perspectiva de programa	Comprensivo, con cambio incremental	Orientado a la crisis e inconexo
Estructura	Funcional, línea de autoridad	Centrada en producto o mercado	Dominada por el staff, matricial	Estricta autoridad formal
Control	Centralizado y formal, financieramente asegurado	Resultado del mercado, ventas	Múltiples métodos, cálculo cuidadoso de los riesgos, contribuciones de las ventas	Evitar problemas

Fuente: CONANT ET AL (1990)

MCDANIEL y KOLARI (1987) sostienen que la tipología de Miles y Snow es única por su visión de la organización como un sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno, siendo un marco teórico útil para analizar la manera en que una empresa interactúa con su entorno y las subsiguientes estrategias de marketing que adopta. En la tabla II-1.5 pueden verse las hipótesis y resultados obtenidos en cuatro estudios sobre la relación de los elementos de marketing con las tipología de Miles y Snow.

La tipología de Miles y Snow ha sido utilizada por un gran número de investigadores en una amplia variedad de industrias y organizaciones, por lo que demuestra la gran importancia que ha adquirido en la literatura sobre comportamiento estratégico <sup>15</sup>. LADO (1996) identificó más de 25 trabajos empíricos publicados sobre la tipología, en revistas internacionales, durante

<sup>15</sup> Según ZAMMUTO (1988:110), la tipología de MILES y SNOW (1978) tuvo más de 100 citas en los seis años siguientes a su publicación en el Social Citation Index, y ha seguido siendo objeto de estudios relevantes en este campo.

la última década. ZAHRA y PEARCE (1990) realizaron también un extensivo trabajo sobre los estudios empíricos de la tipología, y junto a éstos, también se han publicado varios artículos conceptuales, tanto en la literatura sobre estrategia como sobre marketing. Los investigadores de marketing han utilizado la tipología de MILES y SNOW (1978) para estudiar la adaptación de las empresas, a nivel de unidad de negocio, con su entorno. MCDANIEL y KOLARI (1987) examinaron la relación de la tipología con los enfoques de marketing estratégico; BOYD y WALKER (1990) usaron la tipología para desarrollar decisiones en los programas de marketing; RUEKERT y WALKER (1987) investigaron las relaciones entre marketing e investigación y desarrollo, utilizando la tipología para controlar las diferencias en la orientación estratégica respecto a dichas relaciones; MCKEE ET AL (1989) utilizaron la tipología para medir la capacidad adaptativa de las empresas y su relación con el esfuerzo de marketing en entornos diferentes. BOORSMA (1991) la utilizó para medir el impacto de los programas de marketing en el lanzamiento de nuevos productos sobre los tipos de comprador organizacional; VALIKANGAS y LETHINEN (1991) estudiaron la relación entre la tipología y las variables de servicio. La mayoría de estos estudios parecen estar asociar un mayor esfuerzo de marketing con una mayor adaptabilidad de las empresas al entorno, fijándose menos en la eficiencia interna.

Su aplicación al análisis del sector minorista la encontramos en ELLIS y CALANTONE (1994), que mediante el análisis de una cadena de droguerías y de minoristas independientes, intentaban validar la tipología de Miles y Snow y ver la relación de los tipos estratégicos con los resultados. Tras la aplicación del análisis cluster se identificaron seis grupos que se concentraron, por sus perfiles, en los cuatro grupos de Miles y Snow, y demostraron que el grupo de los reactivos tenía peores resultados (medidos mediante el margen neto y volumen de ventas) que el resto de tipos.

La tipología de MILES y SNOW (1978) ha recibido ciertas críticas respecto a su insuficiente validez predictiva y a las evidencias artificiales en las que descansa su validez, ya que esta tipología es a nivel de negocio, y su aplicabilidad a nivel corporativo no está clara (HAMBRICK, 1983b).

### ***II.1.1.2.- Estrategias de PORTER (1980)***

PORTER (1980, 1985) utilizó dos dimensiones de la estrategia de marketing: elección de la ventaja competitiva sostenible (diferenciación versus bajos costes) y elección del producto/mercado (mercado total o concentración), y utilizando datos de distintas industrias, identificó tres estrategias con éxito: líder en costes, líder en diferenciación, y concentración (vía costes o vía diferenciación), y una estrategia fallida (en el medio). Las características de cada una de ellas se detallan en la tabla II-1.6.

**Tabla II-1.5.- Elementos de la estrategia de marketing por tipo estratégico de MILES Y SNOW (1978): una compilación de resultados empíricos**

ELEMENTO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING	DEFENSIVOS	PROSPECTORES	ANALIZADORES
<b>PRODUCTO</b>			
Amplitud de cartera de producto	Estrecha <sup>a</sup>	Amplia <sup>a</sup>	Cambiante <sup>a</sup>
Énfasis en la calidad del producto	Alta <sup>a</sup> , Mixta <sup>c</sup>	Baja-moderada <sup>a</sup> ; mixta <sup>c</sup>	-
Desarrollo de nuevos productos	Bajo <sup>a, b, c, d</sup>	Alto <sup>a, b, c, d</sup>	Moderada-alta <sup>a, b, d</sup>
<b>DISTRIBUCIÓN</b>			
Importancia de la localización,	Moderada <sup>d</sup>	Moderada <sup>d</sup>	Moderada <sup>d</sup>
<b>PRECIO</b>			
Nivel relativo de precio	Mixto <sup>c</sup>	Mixto <sup>c</sup>	-
Importancia total del precio	Alto <sup>d</sup>	Alto <sup>d</sup>	Alto <sup>d</sup>
<b>COMUNICACIÓN</b>			
Comunicación preferida	Masiva <sup>a</sup>	Personal <sup>a</sup>	Ambas <sup>a</sup>
Énfasis en publicidad	Moderado <sup>d</sup>	Moderado <sup>d</sup>	Moderado <sup>d</sup>
Importancia de la publicidad directa por correo	Moderado <sup>d</sup>	Moderado-alto <sup>d</sup>	Moderado-alto <sup>d</sup>
Énfasis en la venta personal	Moderado-alto <sup>c, d</sup>	Alto <sup>c, d</sup>	Alto <sup>d</sup>
Énfasis en la formación de ventas	Bajo <sup>d</sup>	Moderado <sup>d</sup>	Bajo <sup>d</sup>
Importancia de la dirección de ventas	Bajo <sup>d</sup>	Moderado-alto <sup>d</sup>	Moderado <sup>d</sup>
Importancia de los pedidos telefónicos	Bajo <sup>d</sup>	Moderado <sup>d</sup>	Bajo-Moderado <sup>d</sup>
Importancia de la promoción de ventas	Bajo <sup>d</sup>	Bajo <sup>d</sup>	Bajo <sup>d</sup>
Importancia de la promoción en el punto de venta	Moderado <sup>d</sup>	Moderado-alto <sup>d</sup>	Moderado-alto <sup>d</sup>
Énfasis en la relaciones públicas	Alto <sup>d</sup>	Alto <sup>d</sup>	Alto <sup>d</sup>
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>			
Investigación de mercados en general	Bajo <sup>d</sup>	Moderado <sup>d</sup>	Moderado <sup>d</sup>
Importancia de bases de datos sobre consumidor	Moderado <sup>d</sup>	Alto <sup>d</sup>	Alto <sup>d</sup>
Extensión de la investigación sobre el entorno	Bajo <sup>a</sup>	Alto <sup>a</sup>	Alto <sup>a</sup>
<b>ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO</b>			
Creimiento en general	Penetración en el mercado cauta <sup>a</sup>	Desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación <sup>a</sup>	Penetración de mercado y desarrollo de producto <sup>a</sup>
Integración hacia atrás	Alta <sup>a</sup> , mixta <sup>c</sup>	Baja <sup>a</sup> , mixta <sup>c</sup>	-
Integración hacia delante	Alta <sup>a, c</sup>	Baja <sup>a, c</sup>	-
Integración horizontal	Baja <sup>d</sup>	Moderada-alta <sup>d</sup>	Moderada <sup>d</sup>
Diversificación	Baja <sup>d</sup>	Moderada <sup>d</sup>	Moderada <sup>d</sup>
<b>NIVEL DE INFLUENCIA DE MARKETING</b>	Bajo <sup>a, c</sup> ; moderado <sup>b</sup> ; Bajo-moderado <sup>d</sup>	Moderado <sup>b</sup> , alto <sup>a, c</sup> ; moderado-alto <sup>d</sup>	Alto <sup>a, b</sup> ; Moderado-alto <sup>d</sup>
<b>TIPO DE TOMA DE DECISIONES</b>			
<b>DIFERENCIACIÓN</b>	Centralizado <sup>a</sup>	Descentralizado <sup>a</sup>	Ambos <sup>a</sup>
<b>CONSUMIDORES</b>	Tecnología <sup>a</sup>	Recursos humanos <sup>a</sup>	Repartida <sup>a</sup>
<b>CONSUMIDORES</b>			
Tamaño del mercado objetivo	Estrecho <sup>a</sup>	Amplio <sup>a</sup>	Mixto <sup>a</sup>
Énfasis en la satisfacción del consumidor	Alto <sup>a, c</sup>	Moderado <sup>a, c</sup>	-
Nivel de servicio proporcionado	Alto <sup>c</sup>	Bajo-moderado <sup>c</sup>	-

Fuente: MCDANIEL Y KOLARI (1987). Nota: a = Propuesto por MILES Y SNOW (1978), b = resultados de SNOW Y HREBINIAK (1980), c = resultados de HAMBRICK (1983A); y d = resultados de MCDANIEL Y KOLARI (1987).

El trabajo de Porter ha sido contrastado empíricamente por HAMBRICK (1983b), MILLER y FRIESEN (1986), GALBRAITH y SCHENDEL (1983) entre otros, y en el sector minorista, varios autores (BAMFIELD, 1987; SAVITT, 1987; MCGEE, 1987; JOHNSON, 1987) han convertido los tipos de Porter en las estrategias de posicionamiento de líder en precios, diferenciación y segmentación. Trasladar los tipos de Porter al sector minorista requiere un ejercicio de

adaptación, ya que las características del sector son distintas al sector industrial<sup>16</sup>. HELMS ET AL (1992) citan algunas de las variables que influyen en la necesidad de modificaciones de la estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación para adaptarla al sector minorista: 1) las ventajas de escala no están asociadas a servicios basados en el factor humano, como lo es el minorista; 2) la dificultad de establecer barreras de entrada en el sector servicios en general y en el minorista en particular; 3) la intangibilidad de los servicios minoristas no se puede proteger con patentes; 4) la diferenciación basada en calidad de servicio es más difícil de mantener en el sector minorista que en el industrial; 5) el precio se utiliza como medida de calidad en el sector servicios; 6) las características de la industria minorista requieren una mayor flexibilidad; y 7) los hábitos de compra y consumo en constante cambio.

**Tabla II-1.6.- Características de los tipos estratégicos de PORTER (1980)**

LIDERAZGO EN COSTES	Para alcanzar un liderazgo en costes en la industria debido a una alta cuota de mercado u otras ventajas como un acceso favorable a los inputs, la firma adoptará una estrategia de construcción agresiva de facilidades a escala eficiente, estrictos controles de costes, eliminación de cuentas de clientes marginales, y minimización de costes en áreas tales como I+D, servicios, fuerza de ventas, y publicidad. Estas medidas producen mayores beneficios, que son reinvertidos en equipamientos modernos para mantener el liderazgo en costes.
DIFERENCIACIÓN	Se considera que una firma tiene ventajas en términos de diferenciación cuando ofrece un producto o un servicio que es percibido en la industria como único a lo largo de varias dimensiones, tales como el diseño, la marca, la tecnología, el servicio al cliente, la calidad, etc. Este tipo de estrategia conlleva la lealtad del cliente, menor sensibilidad al precio, crecimiento de márgenes y barreras de entrada. Mientras la firma no sea consciente de los costes, el concepto de exclusividad es incompatible con altas cuotas de mercado e implica concesiones mutuas con la posición de coste.
CONCENTRACIÓN EN LIDERAZGO EN COSTES	Para concentrarse en un grupo particular de clientes, en un segmento de una línea de producto o en un mercado geográfico, cada política funcional ha de ser desarrollada para que la firma sea capaz de servir a su estrecho mercado objetivo más efectiva y eficientemente que sus competidores que se dirigen a un mercado objetivo más amplio. La estrategia de enfoque en costes requiere inversión de capital en la construcción de facilidades de escala eficientes, estrictos controles de costes y minimización de costes en áreas tales como I+D, servicio, fuerza de ventas o publicidad. Esta estrategia implica intercambios entre rentabilidad y volumen de ventas.
CONCENTRACIÓN EN DIFERENCIACIÓN	Para concentrarse en un único producto o servicio la empresa debe ser capaz de desarrollar una imagen de marca. El éxito deriva de satisfacer mejor las necesidades de un mercado objetivo particular.
EN EL MEDIO	Una empresa en el medio carece de cuota de mercado y de inversión de capital, por lo que resuelve jugar al juego de bajos costes y la diferenciación necesaria para obtener dicha posición de bajos costes, o crear una diferenciación o bajos costes en una esfera limitada.

Fuente: SEGEV (1989:501)

### **- Liderazgo en precios.**

La estrategia de liderazgo en costes no puede ser trasladada directamente a liderazgo en precios (GROEPEL, 1993). Los líderes en coste no tienen por qué vender a precios bajos, simplemente tienen que operar con los costes relativos más bajos, mientras que los líderes en

<sup>16</sup> Para más detalle, ver la introducción del *Capítulo I*.

precios bajos de la distribución minorista deben tener unos costes muy bajos para poder ser rentables. A la estrategia de liderazgo en precios se le denomina también posicionamiento en precios bajos (HELMS ET AL, 1992; BAMFIELD, 1987; GROEPPPEL, 1993) o penetración (TORDJMAN, 1991)<sup>17</sup>.

El posicionamiento en precios bajos puede ser exitoso si existe un sector de mercado claramente definido y sensible al precio, y la firma posee ventajas en costes para servir dicho mercado (HOOLEY ET AL, 1998:436).

Desde el lado de la oferta, esta estrategia requiere que la firma posea costes iguales o menores que la competencia y que pueda mantener esta ventaja durante el tiempo. Esto implica sistemas de control de costes efectivos en las operaciones internas (HELMS ET AL, 1992) y en las operaciones con los proveedores, así como la monitorización constante de nuevas tecnologías que puedan provocar la entrada de nuevos competidores con posibilidades de costes menores. Los costes de los minoristas caen en dos categorías (ELLIS y CALANTONE, 1994): el coste del producto vendido y los costes operativos del establecimiento. Para disminuir el coste de los productos vendidos, será necesario tener una escala eficiente, es decir, unas ventas elevadas junto con una estructura de surtido adecuada que permita obtener un poder de negociación con los proveedores y unas condiciones especiales y fuentes de suministro (incluidas las marcas propias, según BAMFIELD, 1987) más baratas (GROEPPPEL, 1993:647). Para disminuir los costes operativos (entrega del producto, servicios, almacenaje, salarios, publicidad, depreciación de equipos, gastos generales, etc.) deberá conseguir economías de escala y beneficios de la experiencia, tanto en operaciones como en procedimientos, aplicando nuevas tecnologías para disminuir costes (BAMFIELD, 1987). Ello implica, según GROEPPPEL (1993:647) tener controles sobre la pérdida desconocida, tener controles eficientes sobre los inventarios y su rotación, minimizar los costes operativos del establecimiento, incluido alquileres y mano de obra, utilizar nuevas tecnologías; y en contraste con PORTER (1980), elevados gastos de publicidad de los precios.

Por el lado de la demanda, los minoristas han de ser capaces de ofrecer reducciones de precio que sean perceptibles por el consumidor, junto a la existencia de un mercado meta altamente sensible a los precios bajos. Esto es cada vez más difícil, ya que como dicen HOOLEY ET AL (1998:436), los consumidores de los años noventa esperan cada vez más, un nivel de servicios y de calidad básicos, de forma que sólo los precios bajos no es una razón única para comprar. En el subsector minorista de alimentación el conocimiento del consumidor sobre

---

<sup>17</sup> En el sector minorista se da la estrategia de penetración (TORDJMAN, 1991:67), que consiste en una política de precio bajo, de cara a obtener una penetración tan fuerte como sea posible en el área de influencia. Es una estrategia eficaz en el caso de nuevas implantaciones de tiendas, para desanimar a competidores actuales y potenciales, en productos con demanda elástica y con alta rotación.

precios es mayor debido a la mayor frecuencia de compra. En el subsector minorista de no alimentación, con frecuencia de compra menor, los consumidores, más que conocimientos, tienen expectativas sobre los precios. El minorista de no alimentación que desee implementar esta estrategia no debe ofrecer sólo ofertas, ni vender a precios bajos, debe también ofrecer la calidad adecuada, ya que si no, hay peligro de parecer “baratijas” (GROEPPPEL, 1993). El precio en la distribución minorista no es una variable única.

Esta estrategia no ha de confundirse con la “reducción de costes”, que no es una estrategia de reposicionamiento sino una forma de restaurar la rentabilidad del minorista y aumentar sus ventas (BAMFIELD, 1987). El peligro aparece cuando el minorista las confunde y utiliza la reducción de costes como estrategia a corto plazo (no es sostenible a largo plazo si no se tienen ventajas en costes), en lugar de generar una nueva estrategia.

#### - **Diferenciación.**

Una firma se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que es valorado por los consumidores (PORTER, 1980). Por tanto, la estrategia de diferenciación puede tomar múltiples formas, según la dimensión o la combinación de dimensiones en las que el minorista sea único frente a sus competidores.

La estrategia de diferenciación consiste en ofrecer un beneficio emocional específico, en crear una imagen de establecimiento única, que en la mente del consumidor ocupe un nicho en relación a los competidores. Desde el lado de la oferta, el minorista busca ser único a lo largo de varias dimensiones que son valoradas por los consumidores y percibidas como importantes: surtido, calidad y variedad, enfoque de marketing, etc. (BAMFIELD, 1987). Desde el lado de la demanda, la estrategia de diferenciación necesita ser creíble, junto con un número suficiente de consumidores que estén dispuestos a pagar el sobreprecio.

La opción de diferenciación pasa obligatoriamente por un adecuado posicionamiento competitivo de la empresa minorista (HERNANDEZ ET AL, 1995:29). El detallista debe investigar a fondo las percepciones que los consumidores tienen sobre su oferta y la de los competidores. La consideración exclusiva de la oferta diferencial de una empresa minorista no es suficiente para la obtención de una ventaja competitiva. Es necesario valorar los aspectos psicológicos implicados en la formación de la actitud de los compradores hacia las diferentes ofertas del mercado (NYSTRÖM, 1993). Si la empresa minorista ha tenido una imagen pobre o una imagen anterior contraria a la que se quiere conseguir, existirán problemas en la percepción de los consumidores. Una solución a los problemas de reposicionamiento puede ser elegir nuevas localizaciones, nuevos nombres, nuevo estilo o adquisición de otras unidades de negocio

minorista (BAMFIELD, 1987). El éxito de la estrategia de diferenciación dependerá de la imagen del minorista y de la habilidad de la organización para reposicionarse.

La diferenciación puede ser costosa si se utilizan aumentos de costes para mejorar los servicios ofrecidos, localizaciones de calidad y surtido de calidad. Sin embargo, la diferenciación puede no ser costosa si la organización configura su valor en gran escala de forma que supere los costes (lazos con suministradores, pequeños inventarios, lealtad del consumidor final, marcas propias, etc.) o se concentre en un segmento de mercado (BAMFIELD, 1987).

**Tabla II-1.7.- Combinación de las variables del “retailing-mix” en función de la estrategia de segmentación escogida.**

Variables	INDIFERENCIADA	DIFERENCIADA	CONCENTRADA
Localización	Zona de atracción densa y amplia	Zona de atracción muy amplia	Zona de atracción muy amplia o limitada, pero consonante con los criterios de segmentación
Surtido	No especializado con gran número de necesidades cubiertas	Amplio, con niveles de gama diferentes por sección	Estrecho y muy profundo
Precio	Gama extensa	Adaptado para la sección	Estrecho
Servicios	Estándar	Varía según la sección	Muy lentos o inexistentes
Comunicación	De masas	Utilización de diferentes medios y mensajes	Selectiva
Estrategia	Todo para todo el mundo	Un marketing por sección	Una función para una población

Fuente: TORDJMAN (1991:60).

### **- Concentración en un segmento de mercado (segmentación).**

El minorista selecciona un segmento concreto de mercado y a él dirige su estrategia de costes o de diferenciación. Consiste en encontrar un segmento a servir a bajo coste o explotar las necesidades del segmento que no son atendidas por la competencia. La segmentación en el sector minorista ha sido estudiada por varios autores (FINN y LOUVIERE, 1990; STEENKAMP y WEDEL, 1991; GUTMAN y MILLS, 1982; KING y RING, 1980; BLACKWELL y TALARZYK, 1983, etc.), pero casi siempre con un enfoque aislado de segmentación, haciendo hincapié en la identificación y descripción de grupos distintos de consumidores, y sin hacer referencia a las implicaciones empresariales de la segmentación o sin relacionarlo con el análisis competitivo del sector. Excepciones han sido los trabajos de HORTMAN ET AL (1990), de VAZQUEZ (1992) o de HERNANDEZ ET AL (1995), en los que identifican las estrategias de marketing que utilizan los minoristas para servir cada segmento y evalúan su adecuación. Pero no se han encontrado

trabajos que estudien si el enfoque concentración de Porter es más exitoso que el de mercado total en el sector minorista, o que estudie las diferentes estrategias de segmentación de una empresa minorista, o diferencie las distintas estrategias de segmentación existentes en el sector minorista.

Según TORDJMAN (1991) cada una de las opciones de segmentación (diferenciada, indiferenciada o concentrada) implica una serie de combinaciones de la mezcla de marketing (ver tabla II-1.7).

#### **-En el medio- Combinación de bajos costes y diferenciación.**

Dadas las características del sector minorista, las estrategias de liderazgo en precios y diferenciación pueden ser difíciles de mantener en el tiempo por si solas. HELMS ET AL (1992) demostraron que minoristas con una estrategia combinada obtenían mejores resultados que aquellos que utilizaban las estrategias de diferenciación o de líder en precios en su forma pura. WARNABY y WOODRUFFE (1995) proponen la estrategia combinada de diferenciación en costes, sobre todo para las cadenas de establecimientos. Diferenciarse de los competidores ayudará a crear lealtad en el mercado y creará barreras de entradas a sustitutos potenciales. Sin embargo, la diferenciación deberá ir acompañada de bajos costes, para asegurar que se mantiene la situación competitiva frente a los competidores actuales y se crea un balance de poder con los proveedores. Esta estrategia tendrá éxito si el minorista es capaz de encontrar el equilibrio en la combinación de las dos estrategias puras (WARNABY y WOODRUFFE, 1995:267).

Sin embargo, para otros autores no es una situación sostenible en el tiempo (BAMFIELD, 1987). Los minoristas buscan ser líderes en costes pero mediante una estrategia de diferenciación para no depender de ser el de menor coste. La reducción de costes como estrategia para alcanzar al líder en costes suele derivar en la estrategia de “estar en el medio” si la organización intenta implantar la estrategia anterior pero a menor coste.



**Tabla II-1.8.- Estudios empíricos para validación de tipologías en la Distribución comercial**

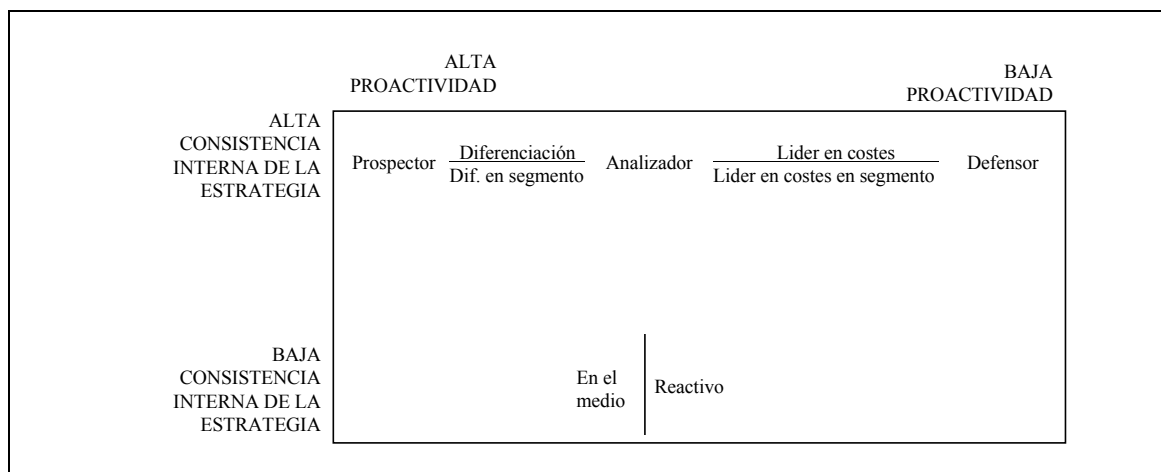
ESTUDIO	OBJETIVO	DIMENSIONES	TIEMPO	TÉCNICAS	MUESTRA	TAXONOMÍAS
HELMS ET AL (1992)	Validar la tipología de Porter Estudiar resultados de los tipos	ESTRATEGIA: precio(margen neto) y productividad RESULTADOS :Beneficio entre ventas y beneficio entre activos.	1984-1988	A. cluster, ANOVA (perfiles y diferencias entre resultados	Datos secundarios de 40 grandes almacenes y almacenes populares	Líder en precio, diferenciación y combinación de las dos anteriores. Mejor resultado la combinacion.
GROEPEL (1993)	Validar la tipología de Porter Estudiar resultados de los tipos Preferencias de consumidores	PERCEPCIONES CONSUMIDORES: Similitudes y diferencias entre 10 detallistas PERCEPCIONES DIRECTIVOS: Actitud hacia el marketing	1992	Grupos consumidores: MDS, A. factorial, Diferencias entre grupos y A. regresión. Grupos directivos: A. Factorial y Cluster	500 consumidores 10 minoristas de muebles	Consumidores: 5 grupos (especialistas, de diseño, gran superficie, en el medio y tiendas de descuento). Directivos: 3 de Porter (líder en precio, diferenciación y en el medio). Resultados de en el medio mejores.
ELLIS Y CALANTONE. (1994)	Identificar en el sector minorista las tipologías de Miles y Snow, y el concepto de ventaja competitiva de Porter	ESCALAS DE DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA: Gastos y eficacia de la comunicación; Diferenciación de servicio; Diferenciación de producto MEDIDAS DE RESULTADOS Ventas, Beneficios netos y Rotación del inventario MEDIDAS ADICIONALES: Coste de los productos vendidos, Precio, Tamaño del establecimiento, distancia de tiendas de descuento, localización, , inventario y antigüedad.	estática 1993	IPTEE: no IG: Cluster (Quickcluster) CAR: perfiles DG: ANOVA	Datos primarios Un envío Universo: 322 minoristas, muestra: 159 minoristas de droguería y perfumería (96 independientes y 63 de una cadena nacional)	6 grupos: reactivos (G.2), defensivos (G. 4 y 5)), prospectores G. 1 y 3) y analistas (G.6). Resultados: 1 y 3 margen pequeño y ventas altas; 2 peor margen y ventas; 4, 5 y 6 altos márgenes y varían en ventas.

*Fuente:* Elaboración propia. **Nota:** IPTEE: Identificación de periodos de tiempo estratégicamente estables; IG: Método de Identificación de los grupos estratégicos; CAR: Caracterización de los grupos; DG: diferencias entre grupos; REL: relaciona los grupos con sus resultados.

### II.1.1.3.- Similitudes Miles-Snow y Porter

Las estrategias que mayor resonancia y adherencia han conseguido son las de Miles y Snow y las de Porter. Estas dos tipologías a nivel de negocio, ampliamente detalladas, con gran riqueza de información y estudios de casos, son una gran contribución a la literatura en estrategia (SEGEV, 1989). Ambas tipologías resaltan distintas dimensiones de la estrategia de negocio, pero no son incompatibles, ya que las dos son aproximaciones diferentes a un mismo fenómeno (WHITE, 1986). Como prueba de ello, existen investigaciones que tratan de combinarlas (SEGEV, 1989; WALKER y RUEKERT, 1987; AUSTIN ET AL, 1995; HAMBRICK, 1983b); y estudios que investigan las relaciones entre algunos de sus tipos (SZILAGYI y SCHWEIGER, 1984; GOVINDARAJAN, 1986; HAWES y CRITTENDEN, 1984; HAMBRICK, 1983b).

**Figura II-1.2.- Una combinación de las tipologías de Porter y Miles-Snow (SEGEV, 1989)**



Fuente: SEGEV (1989:500).

WALKER y RUEKERT (1987) combinaron la tipología de Porter y la de Miles y Snow, creando una tipología híbrida de unidad de negocio. Las dos dimensiones utilizadas son: la intensidad del desarrollo del producto mercado (alta o baja) y las bases de ventaja competitiva (coste o diferenciación). El resultado fueron tres estrategias: prospectores, defensivos diferenciados y defensivos de bajo coste.

Basándose en el método del análisis comparativo y síntesis en función de las proximidades entre las estrategias incluidas en las dos tipologías y la posterior utilización del análisis multidimensional, SEGEV (1989) construye un modelo de homogeneización de ambas tipologías (ver figura II-1.2). Las nueve estrategias consideradas (cuatro para Miles y Snow y

cinco para Porter) se distribuyen a través de dos dimensiones. La primera, denominada consistencia interna de la estrategia, produce dos grupos de tipos: el primero recoge aquellas estrategias con alta consistencia interna y de resultados<sup>18</sup>, y el segundo las dos estrategias sin consistencia interna (en el medio y reactivos). La segunda dimensión es denominada grado de proactividad hacia el entorno. Las estrategias de Miles y Snow se colocan en un continuo respecto a su grado de proactividad, siendo la estrategia prospector el extremo de mayor proactividad y defensor el extremo de menor proactividad, situándose la estrategia de analizador en el medio de ambas. Respecto a las estrategias de Porter, las estrategias de liderazgo en costes y concentración en costes se encuentran en un nivel bajo de proactividad y las de diferenciación y concentración en diferenciación en un nivel alto de proactividad. Estas siete estrategias tendrían a largo plazo un nivel similar de resultados, mientras que a corto plazo, como el riesgo es mayor en las más proactivas, los resultados serían mejores. Las dos estrategias “fallidas” (en el medio y reactivos) se encontrarían en un nivel intermedio de proactividad, similar al de los analizadores.

Las conclusiones de estos trabajos son:

1) La tipología de Miles y Snow permite evaluar mejor las variables del entorno (SEGEV, 1989:492; LADO, 1997:36) y aporta la consideración de variables relativas a la implementación de la estrategia (SEGEV, 1989:493; LADO, 1997:36).

2) Las diferencias entre las dos tipologías pueden provenir de que la tipología de Miles y Snow se centra en industrias con muchos competidores y la de Porter en industrias más concentradas con grandes unidades de negocios.

### **II.1.2.- Las tipologías genéricas en la distribución minorista**

Los minoristas tienen varias opciones estratégicas a elegir para cumplir los objetivos que se han propuesto. En la literatura sobre distribución minorista se detallan varias tipologías, que se pueden agrupar bajo tres epígrafes: las tipologías de crecimiento, las tipologías de posicionamiento competitivo y las tipologías por formato comercial.

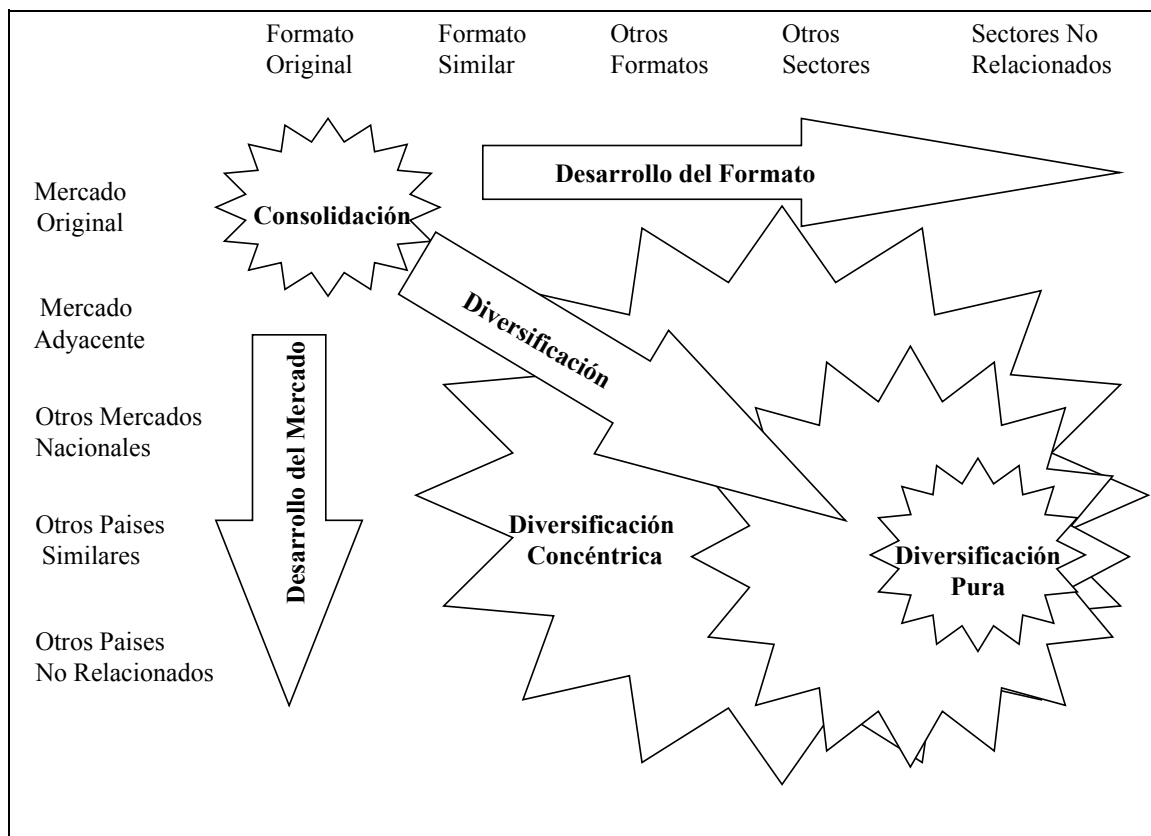
Respecto a las tipologías de crecimiento, se verán distintos tipos de estrategias minorista basadas en la matriz de ANSOFF (1965); respecto a las tipologías de posicionamiento, se distinguirá entre estrategias basadas en una combinación de elementos de la mezcla de

---

<sup>18</sup> Según MILES y SNOW (1978) las estrategias de defensores, analizadores y de prospectores alcanzarán los mismos resultados si se implementan bien. Según Porter, las estrategias de diferenciación, líder en costes y enfoque (en costes o en diferenciación) proporcionan resultados mejores que la media del sector.

marketing y aquellas basadas únicamente en uno de estos elementos, y por último, se recogerá una síntesis de las diferentes clasificaciones de formatos comerciales.

**Figura II-1.3.- Representación de las opciones estratégicas de crecimiento del minorista**



Fuente: Elaboración propia basada en PELLEGRINI (1994:126)

### II.1.2.1.- Estrategias minoristas de crecimiento

Para eliminar el *gap estratégico*, la firma minorista debe identificar las oportunidades de crecimiento. Esta necesidad de crecimiento obliga a los minoristas a adoptar continuamente estrategias para incrementar las ventas y los beneficios. Las rutas del crecimiento en la distribución minorista han sido estudiadas por varios autores (KNEE y WALTERS, 1985; ROBINSON y CLARKE-HILL, 1990; PELLEGRINI, 1994; FILSER, 1987; SAVITT, 1987; MCGEE, 1987; OMURA, 1986; CASARES ET AL, 1987) adaptando el modelo propuesto por ANSOFF (1965) a la distribución minorista. En la figura II-1.3 se distinguen las cuatro opciones estratégicas básicas del minorista en función de las modificaciones que realice en su formato comercial y en su mercado meta.

**Tabla II-1.9.- Opciones de crecimiento para cubrir el gap estratégico y autores que las proponen**

OPCIÓN ESTRATÉGICA	TIPO DE ESTRATEGIA	AUTORES
<b>CONSOLIDACIÓN EN EL DOMINIO BÁSICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PENETRACIÓN</li> <li>DOMINACIÓN DEL SECTOR</li> <li>COBERTURA GEOGRÁFICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GOSH (1990), MASON, MAYER Y EZELL (1994), LEWISON (1994), COX Y BRITAIN (1994), LEVY Y WEITZ (1992)</li> <li>DAWSON (1991)</li> <li>GOSH (1990), BURSTINER (1990)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>AMPLIACIÓN DE SURTIDO</li> <li>DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO</li> <li>DESARROLLO DE PRODUCTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GOSH (1990), MASON, MAYER Y EZELL (1994), LEWISON (1994)</li> <li>DAWSON (1991)</li> <li>LEWISON (1994), COX Y BRITAIN (1994)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MARTÍN ARMARIO (1995), CRUZ ROCHE (1997), TORDJMAN (1991), MASON MAYER Y EZELL (1994); LEWISON (1994), COX Y BRITAIN (1994)</li> </ul>
<b>DESARROLLO DEL MERCADO GEOGRÁFICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EXPANSIÓN GEOGRÁFICA</li> <li>EXPANSIÓN DE MERCADO</li> <li>DIVERSIFICACIÓN PURA GEOGRÁFICA</li> <li>DESARROLLO DE MERCADO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GOSH (1990)</li> <li>LEVY Y WEITZ (1992)</li> <li>PELLEGRINI (1994)</li> <li>LEWISON (1994), COX Y BRITAIN (1994)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>INTERNACIONALIZACIÓN MULTINACIONAL</li> <li>INTERNACIONALIZACIÓN GLOBAL</li> <li>INTERNACIONALIZACIÓN CON INVERSIÓN</li> <li>INTERNACIONALIZACIÓN CON ALIANZA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TORDJMAN (1991), MUÑIZ (1995)</li> <li>TORDJMAN (1991), MUÑIZ (1995)</li> <li>TORDJMAN (1991), BURSTINER (1990), MUÑIZ (1995)</li> <li>MUÑIZ (1995)</li> </ul>
<b>DESARROLLO DEL FORMATO COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DIVERSIFICACIÓN PURA DE LA OFERTA</li> <li>DIVERSIFICACIÓN DE ESTABLECIMIENTO</li> <li>CONSTRUCCIÓN DE PORTAFOLIOS</li> <li>DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL</li> <li>DESARROLLO DE FORMATO, DE SECTOR Y DE SERVICIOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PELLEGRINI (1994)</li> <li>GOSH (1990)</li> <li>BURSTINER (1990)</li> <li>LEWISON (1994)</li> <li>DAWSON (1991), LEVY Y WEITZ (1992)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>INTEGRACIÓN HORIZONTAL</li> <li>INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LEVY Y WEITZ (1992), BURSTINER (1990), LEWISON (1994),</li> <li>LEWISON (1994), BURSTINER (1990), COX Y BRITAIN (1994), LEVY Y WEITZ (1992)</li> </ul>
<b>DIVERSIFICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DIVERSIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO CON EXPANSIÓN GEOGRÁFICA</li> <li>DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA</li> <li>DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA</li> <li>DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA Y NO RELACIONADA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GOSH (1990)</li> <li>LEWISON (1994)</li> <li>LEWISON (1994)</li> <li>LEVY Y WEITZ (1992)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>CONGLOMERADOS INTERNACIONALES</li> <li>GLOBALIZACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA LIMITADA</li> <li>DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA E INTERNACIONALIZACIÓN LIMITADA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PELLEGRINI (1994)</li> <li>PELLEGRINI (1994)</li> <li>•</li> <li>PELLEGRINI (1994)</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Las estrategias de consolidación son aquellas en las que la empresa minorista desea crecer pero sin modificar ni su formato comercial ni su mercado meta, es decir, se concentra en su dominio básico. Sin embargo, permanecer en los mercados existentes con el mismo formato puede conllevar un desfase que haga perder competitividad paulatinamente, pero es la única solución para crecer si se carecen de conocimientos y medios necesarios para aventurarse en nuevos mercados y en nuevos formatos (BELLO, 1995; PELLEGRINI, 1994). Una vez planteada la conveniencia del crecimiento, la clave del éxito es minimizar el riesgo que todo alejamiento del negocio básico implica, y maximizar la ventaja competitiva con respecto a otros operadores ya establecidos en el nuevo formato o mercado (MUÑIZ, 1995:7). La saturación del negocio básico del minorista (estrategia de consolidación) y la intención de seguir creciendo, definen las alternativas que le quedan: crecer como una extensión continua hacia nuevos mercados geográficos con el mismo formato (estrategia de desarrollo del mercado geográfico); crecer como una extensión continua del formato comercial en el mismo mercado (estrategia de desarrollo del formato comercial); o como un proceso discreto (estrategia de diversificación) de entrada en nuevos mercados geográficos con modificaciones del formato comercial (PELLEGRINI, 1994:130). Algunos autores (BENOUN y HELIES-HASSID, 1993; MUÑIZ, 1995) proponen otra dirección de crecimiento independiente, la integración vertical. En este trabajo, y siguiendo a PELLEGRINI (1994), se considera que el último paso en la estrategia de desarrollo de formato consiste en la entrada del minorista en sectores no relacionados, entre los cuales se encuentra la fabricación o las actividades de mayoreo.

Dentro de cada una de estas cuatro opciones (consolidación, diversificación, desarrollo de formato y desarrollo de mercado) el minorista puede emplear varios tipos de estrategias, que se citan en la tabla II-1.9, junto con los autores que las proponen y que se detallan a continuación.

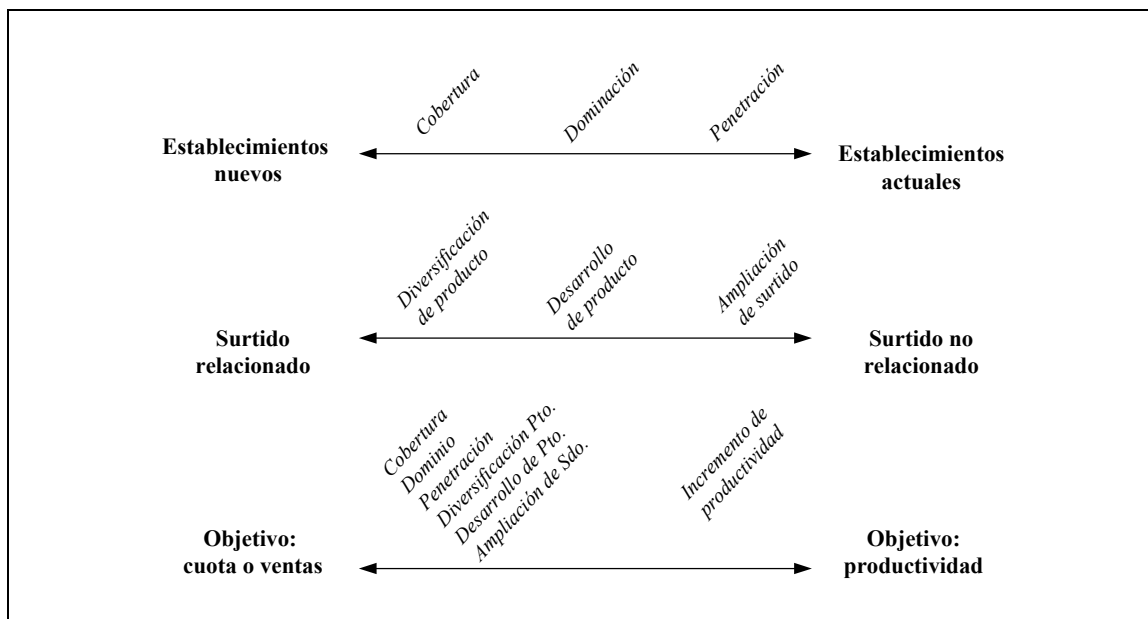
#### **II.1.2.1.1.- Estrategias de consolidación**

Las estrategias de consolidación son aquellas en las que la empresa minorista desea crecer pero sin modificar ni su formato comercial ni su mercado meta. Con estas premisas, podemos encontrar varios tipos de estrategias en función de tres criterios (ver figura II-1.4).

a) Consolidación en función de la apertura o no de nuevos establecimientos a través de las estrategias de penetración, cobertura o dominación.

b) Consolidación en función de la adición de mercancía al surtido del establecimiento y su relación o no con el surtido actual a través de las estrategias de desarrollo de producto, de diversificación de producto y de ampliación de surtido.

**Figura II-1.4.- Tipos de estrategias de consolidación minorista**



Fuente: Elaboración propia

c) Consolidación en función de los objetivos previstos, es decir, aumento de cuota de mercado o ventas o incremento de productividad del establecimiento.

La penetración de mercado consiste en incrementar la cuota de mercado de los establecimientos existentes generando más ventas dentro del área comercial del establecimiento (GOSH, 1990:135; COX y BRITAIN, 1994:31; LEVY y WEITZ, 1992:217). La firma minorista intentará incrementar las ventas de sus establecimientos existentes mediante la atracción de una mayor cuota de mercado del total generado en el área comercial del establecimiento. El tamaño de este área comercial viene determinado por la distancia que han de recorrer los clientes desde su hogar hasta el establecimiento y por la competencia existente en dicha área. Como el número de clientes que un establecimiento puede atraer depende del tamaño del área, y el potencial de ventas depende de la tasa de gasto de las personas pertenecientes al área, el concepto de área comercial se convierte en un límite espacial al desarrollo del potencial de mercado de los establecimientos (GOSH, 1990:136). Esta estrategia debe ser implementada con considerable cuidado, pues una actuación agresiva puede degenerar en guerras de precios dentro del área comercial, con la consiguiente disminución de la rentabilidad de todos los competidores de la zona (GOSH, 1990:136).

Esta estrategia se puede conseguir por los siguientes caminos: incrementando las ventas generadas por los clientes actuales o atrayendo clientes de los competidores (GOSH, 1990: 136; MASON ET AL, 1994:39; LEWISON, 1994:710).

a) Para incrementar las ventas generadas por los clientes actuales, el establecimiento puede proveer de un mayor valor, de forma que los clientes frecuenten el establecimiento en mayor medida que los establecimientos competidores. Además, el crecimiento de las ventas se puede producir mediante un mayor número de visitas al establecimiento, o mediante un aumento de la cantidad comprada en cada visita. Se puede incrementar la frecuencia de visita ofreciendo un selección completa de referencias que van rotando durante todo el año, así como crear ocasiones especiales de compra: el día del padre, de la madre, de los enamorados, pascua, fiestas patronales, aniversario del establecimiento, etc. (MASON ET AL, 1994:40; LEWISON, 1994:711). Los minoristas pueden conseguir que los consumidores gasten más dinero mientras están en el establecimiento mejorando la presentación y la atmósfera del establecimiento (MASON ET AL, 1994:40). Otra forma de incrementar las ventas en los mercados actuales y con los establecimientos existentes consiste en vender productos complementarios de otros departamentos del establecimiento (venta cruzada), con lo que se incrementan las ventas a los consumidores actuales (LEVY y WEITZ, 1992:218).

b) Para atraer consumidores de la competencia, el establecimiento debe ofrecer un valor mayor a los clientes potenciales que los competidores. Algunos minoristas han conseguido incrementar sus consumidores ofreciendo mercancía de mayor calidad, mejores servicios, menores precios y utilizando una comunicación más agresiva (GOSH, 1990:136; LEWISON, 1994:711).

La cobertura geográfica consiste en abrir nuevos establecimientos en la misma área geográfica en la que se encuentran los establecimientos existentes de la empresa. El desarrollo de redes locales de establecimientos en la misma ciudad o en la misma área es una forma de conseguir nuevos clientes y aumentar el potencial de venta de la firma minorista (GOSH, 1990:138). Una estrategia de cobertura geográfica coordinada puede crear economías de escala en publicidad, promoción y distribución, disminuyendo los gastos por establecimiento. El desarrollo de esta estrategia requiere habilidades especiales en el análisis de la localización de establecimientos para evitar la canibalización entre ellos (GOSH, 1990:139).

La estrategia de dominación del sector se centra en la cuota de mercado e implica una mayor penetración del mercado por parte de los establecimientos existentes o la apertura de nuevas tiendas (DAWSON, 1991:29), siendo una combinación de las dos (penetración y cobertura) la forma preferida. El mecanismo de expansión puede ser mediante el crecimiento interno o mediante la adquisición de empresas, pero en ambos casos implica una consolidación del núcleo inicial. También se observa esta estrategia en aquellos minoristas que han buscado un hueco de mercado y se han centrado en él (DAWSON, 1991:30). El ejemplo típico se encuentra en la especialización que han llegado a tener algunas cadenas de venta al por menor textil.



Para muchos minoristas, los mercados existentes representan un mercado potencial debido a las necesidades no servidas. El desarrollo del producto es una forma de servir dichas necesidades insatisfechas, al añadir mercancía adicional dirigida a los consumidores actuales y generar así ventas extras (COX y BRITAIN, 1994:31; LEWISON, 1994:711). Esta estrategia se puede operacionalizar de dos formas (LEWISON, 1994:711): reemplazando líneas de mercancía vieja por nueva, buscando ajustar la variedad y surtido de la mercancía para crear una oferta diferenciada; y añadir nuevas líneas que sean más deseables aunque en principio estén relacionadas con otros formatos. Estas líneas pueden estar relacionadas o no con el surtido actual del establecimiento. Si están relacionadas, DAWSON (1991:32) llama a esta estrategia diversificación de producto; si no están relacionadas, GOSH (1990) y LEWISON (1994) la llaman ampliación de surtido.

La diversificación de producto consiste en la extensión de gamas de productos a otros productos relacionados. Esto ha significado la formación de nuevos grupos de productos donde el margen de beneficio muchas veces es más alto que el del grupo básico del producto (DAWSON, 1991:32).

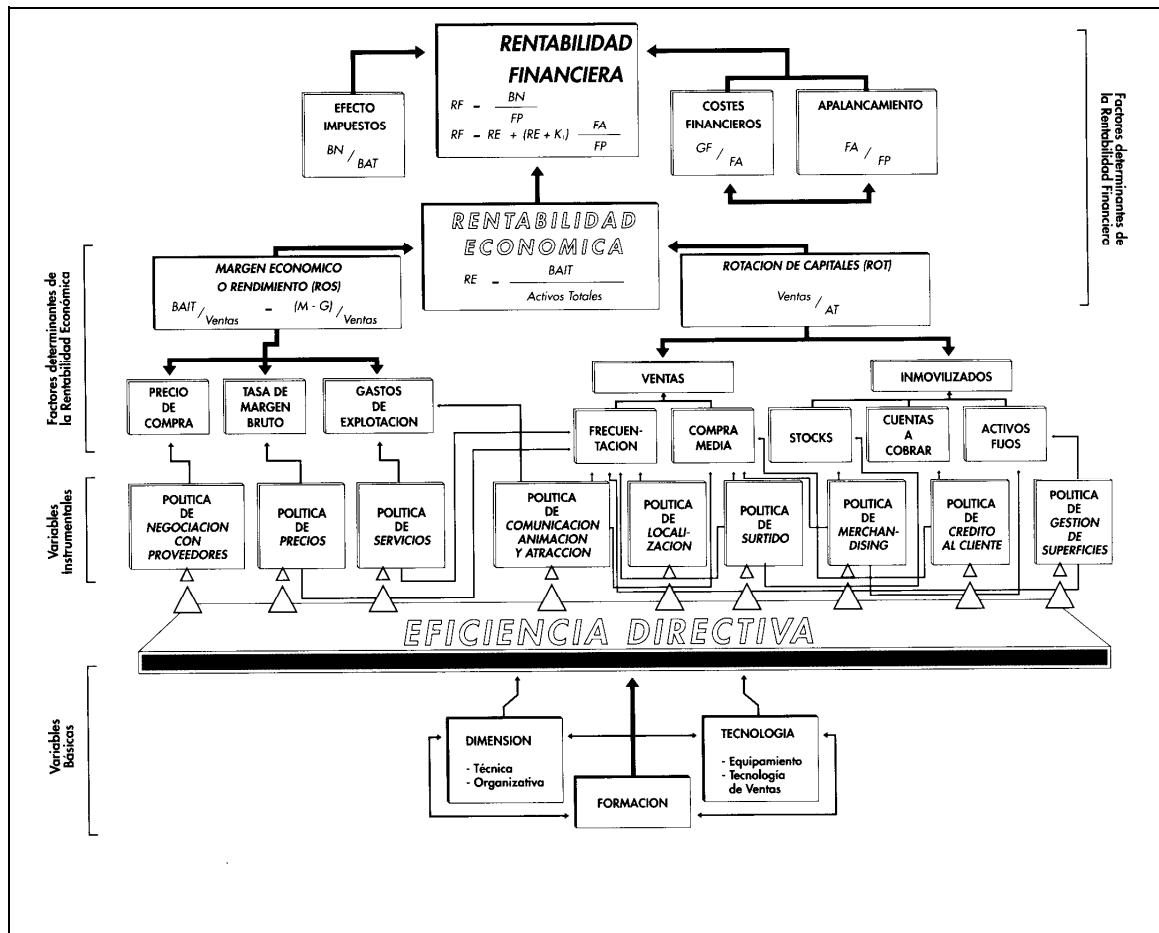
La ampliación de surtido consiste en añadir nuevas líneas de mercancía no relacionadas con las existentes, pero que sean atractivas para los clientes actuales (GOSH, 1990:137; LEWISON, 1994:711) pero sin modificar el formato actual del establecimiento. Con un mayor nivel de surtido los clientes son más propensos a gastar cuando se encuentran en el establecimiento (incremento de la cantidad comprada) e incluso pueden aumentar el número de sus visitas al establecimiento gracias a estos nuevos productos (incremento de la frecuencia de compra). La mercancía no relacionada puede también atraer a clientes no habituales (MASON ET AL, 1994:40; LEWISON, 1994:711) al facilitar la compra de distintas mercancías en el mismo lugar y los nuevos productos y servicios complementarios a los existentes pueden atraer a nuevos segmentos de mercado (atraer clientes de la competencia).

DAWSON (1991:34) propone una ampliación de surtido vía servicios (diversificación de servicios) que consiste en ofrecer al consumidor nuevos servicios paralelos a las operaciones de venta, o servicios para mejorar éstas. Los ejemplos más comunes son la creación de servicios de ocio y viajes.

La estrategia de aumento de la productividad se basa en incrementar las ganancias (en lugar de las ventas como se veía en las estrategias anteriores) a través de la reducción de costes, el incremento de la rotación de los productos o el aumento de precios y márgenes. Suele aplicarse en aquellas firmas en fase de madurez o declive de su ciclo de vida. Esta estrategia es más una estrategia refinada de las anteriores que un cambio de la forma de llevar el negocio (MASON ET AL, 1994:40). También consiste en alcanzar mejores resultados en términos de

rentabilidad económica <sup>19</sup>, beneficios sobre la cuota, productividad del espacio y del trabajo y rotación de inventarios (LEWISON, 1994:711). Se concentra en producir mejores resultados con la misma combinación de recursos o los mismos resultados (o mejores) con menores recursos (COX y BRITAIN, 1994:32). La estrategia de productividad incluye el control de costes y formas para reducirlo, la mejora de la eficiencia de los directivos y de las operaciones (COX y BRITAIN, 1994:33; TORDJMAN (1991:74).

Figura II-1.5.- Opciones estratégicas de incremento de productividad del minorista



Fuente: MARTÍN ARMARIO (1995).

MARTIN ARMARIO (1995) y CRUZ ROCHE (1997) proponen un modelo de gestión estratégica para maximizar la rentabilidad de los recursos propios del minorista. El punto de partida de este modelo es la rentabilidad económica, que se puede maximizar a través de un aumento del margen o de un aumento de la rotación (ver figura II-1.5). Este mismo modelo fue

<sup>19</sup> Consideramos *Rentabilidad Económica* como el producto de *Margen* (Beneficio sobre Ventas) por *Rotación* (Ventas sobre Activos). Los *Beneficios* se pueden descomponer en: Ventas - Coste de compras - Costes Operativos ± Atípicos. Por su parte, los *Activos* son la suma de Activo fijo y Activo circulante.

utilizado por DOYLE y COOK (1980) para identificar diferentes estrategias de marketing en Gran Bretaña, en función de la rentabilidad económica

Para *Aumentar el Margen*, el minorista tiene varias opciones (CRUZ ROCHE, 1997:119):

a) Aumentar las ventas, mediante incrementos de las cantidades vendidas (a través de la diferenciación de la enseña o del incremento de la lealtad) y/o mediante el aumento de los precios ( mejor localización, precios superiores a los normales en productos de baja visibilidad o de baja frecuencia de compra, añadir servicios acompañados de precios superiores, etc.).

b) Disminuir los costes de las compras, mediante procesos de integración hacia el fabricante, asociacionismo y participación en centrales de compra que refuercen la capacidad de negociación frente a proveedores; o mediante la creación de marcas propias.

c) Disminuir los costes operativos, a través de la racionalización de la logística de la empresa, integración o subcontratación de aquellas fases de la cadena de valor en función de su contribución a los beneficios, y mejora en la gestión de los puntos de venta (incrementar el autoservicio, disminuir los costes de mano de obra, reducir el horario, hacer mejor uso del personal a tiempo parcial, reducir los servicios al consumidor, simplificar la presentación, y estandarizar las operaciones, merchandising, etc.).

d) Aumento de ingresos atípicos mediante un aumento de las compensaciones a obtener de los proveedores como consecuencia del mayor poder de negociación, aumento de los beneficios financieros como consecuencia de la gestión de los fondos generados por el aplazamiento de los pagos a proveedores, o disminución del coste financiero del pasivo mediante la financiación de proveedores, etc.

Para *Aumentar la Rotación* el minorista tiene varias opciones (CRUZ ROCHE, 1997:119):

a) Incremento de ventas, tal y como hemos visto para incrementar el margen. A través de un mejor surtido, puede incrementarse la rotación de los productos. Disminuir líneas, aplicar la ley 20/80 o la curva ABC.

b) Reducción de la inversión en activos fijos, a través de políticas de localización que disminuyan los costes de implantación, políticas de crecimiento sin inversión (franquicia, etc.), políticas de inversión más selectiva.

c) Reducción del activo circulante, mediante políticas de gestión del lineal y punto de venta, racionalización de almacenes y políticas de stock cero (*just in time*).

### II.1.2.1.2.- Estrategias de desarrollo del mercado

Las estrategias de desarrollo de mercado consisten en incrementar las ventas expandiendo las actividades de los establecimientos existentes a nuevos mercados (LEWISON, 1994:711; COX y BRITAIN, 1994:31). Los minoristas tienen dos opciones para el desarrollo del mercado:

a) **Mercados geográficos**, mediante la identificación de nuevas localizaciones y el desarrollo de establecimientos en áreas geográficas no servidas actualmente (LEWISON, 1994:711; COX y BRITAIN, 1994:31). A esta opción GOSH (1990) la denomina expansión geográfica y PELLEGRINI (1994) diversificación pura geográfica.

b) **Nuevos segmentos de mercado**, mediante la atracción de nuevos grupos de consumidores, ofreciendo nuevas mercancías, mejorando servicios y ofreciendo mejor valor a las áreas servidas (LEWISON, 1994:711; COX y BRITAIN, 1994:31). A esta opción LEVY y WEITZ (1992) la denominan expansión de mercado y consiste en emplear el mismo formato comercial en nuevos segmentos del mercado (LEVY y WEITZ, 1992: 218).

La expansión geográfica consiste en abrir nuevos establecimientos en nuevas áreas de mercado y hacer que los establecimientos de la empresa sean accesibles a un mayor número de personas (GOSH, 1990). Esta expansión puede ser regional, nacional o internacional, en función de los recursos del minorista y sus habilidades de organización y control de una red amplia de establecimientos. Esta estrategia normalmente implica más capital y un riesgo mayor que la estrategia de consolidación debido al desconocimiento de los nuevos mercados geográficos a los que se dirige el minorista.

La expansión nacional y la saturación del mercado nacional son las estrategias más comunes en la distribución minorista (PELLEGRINI, 1994:131) y que hacen que el minorista amplíe sus operaciones en mercados exteriores. Las razones de ello se encuentran (DAWSON, 1991:35; MUÑIZ, 1995:17) en la existencia de ventajas de innovación que puedan explotarse en el exterior; ventajas de localización del minorista para mejorar costes debido a diferencias importantes entre países respecto a márgenes de beneficio y estructuras de costes; limitaciones del mercado doméstico debido a un exceso de competitividad o a una legislación gubernamental que limite la expansión; o bajas barreras de entrada en nuevos países. Si se dan estas condiciones, entonces empieza la internacionalización, que puede limitarse a países similares o continuar hacia otros países, dependiendo de los costes de adaptación. Los costes de adaptación se deben a las diferentes preferencias de los consumidores en función de las culturas de los países. La evidencia empírica revela que los primeros países objetivo para implantarse son los más semejantes geográfica y socioeconómicamente a aquellos en los que se originó el concepto comercial y donde el éxito ya se ha conseguido (MUÑIZ, 1995:20). La dirección hacia la que

suelen dirigirse los movimientos es la del eje Norte-Sur y Este-Oeste (TODJMAN y DIONISIO, 1991).

La internacionalización implica la extensión del ámbito de operaciones de la empresa a nuevos mercados nacionales (DAWSON, 1991:35). Este enfoque permite la transferencia de la capacidad directiva y técnicas de marketing a nuevos mercados. Los fabricantes ya han asimilado una visión internacional de sus mercados, mientras que a la distribución minorista le costó más (TORDJMAN, 1991:81). Al ser la distribución comercial una actividad de empresas de servicios, su ámbito de actuación ha estado tradicionalmente circunscrito a entornos geográficos nacionales debido a las altas inversiones necesarias y al riesgo implícito para la expansión a otros mercados (BELLO, 1995; MUÑIZ, 1995:16). Los obstáculos que frenaron la internacionalización del comercio minorista fueron: la pequeña dimensión de las empresas, la prioridad concedida a la extensión nacional, el insuficiente conocimiento del entorno y de los mercados extranjeros, así como la búsqueda de la productividad sobre todo a través de la concentración de las compras a nivel nacional (TORDJMAN, 1991:81). Hoy estos obstáculos han desaparecido. La disponibilidad de medios humanos y financieros, la saturación de los mercados nacionales, la visión internacional de los distribuidores de su mercado, la homogeneización de los grupos de consumidores, el desarrollo del comercio internacional con la supresión de fronteras, los avances tecnológicos y las mejoras en la distribución física y en la circulación de la información han favorecido en gran medida el rápido desarrollo de la internacionalización de la distribución (TORDJMAN, 1991:82, 95).

Algunos autores (TORDJMAN y DIONISIO, 1991; TORDJMAN, 1991; PELLEGRINI, 1994) han establecido una tipología de estrategias de internacionalización en la distribución detallista que se ha convertido en clásica en la literatura de distribución comercial. Así, se pueden distinguir cuatro estrategias de internacionalización: la global, la multinacional, la de inversión y la alianza estratégica. En la tabla II-1.10 se especifican algunas características de estas estrategias, que se detallan a continuación. Es probable que la estrategia global sea la que tenga mayor expansión, aunque hasta ahora el modelo más utilizado ha sido el de inversión (TORDJMAN, 1991:82, 95).

Autores como HOUSE (1992), matizan las formas de internacionalización creando dos nuevos tipos de estrategias: Pivot y Primer Innovador. La primera consiste en realizar incursiones experimentales en países con estructuras comerciales más avanzadas para realizar un aprendizaje convalidable eventualmente en el mercado local; la segunda, en ser pionero en el desarrollo de un concepto comercial. Esta última estrategia es la que a su vez puede ser global o multinacional.

**Tabla II-1.10- Estrategias de Internacionalización de la distribución**

	<b>GLOBAL</b>	<b>MULTINACIONAL</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>ALIANZA</b>
<b>DEFINICIÓN</b>	Duplicar el mismo formato	Adaptar el formato a las condiciones locales de los mercados	Transferencia de dinero para comprar total o parcialmente una empresa de distribución.	Dimensionarse sin realizar una gran inversión financiera
<b>ENTORNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los competidores ya son internacionales y más competitivos</li> <li>La empresa puede mejorar su competitividad internacionalizándose</li> </ul>	Ausencia o debilidad de competidores locales aprovechada para implantar el formato comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los mecanismos de competitividad evolucionan hacia la globalidad</li> <li>La empresa no dispone de una ventaja competitiva suficiente para vencer la competencia local</li> </ul>	Necesidad de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar: con ventaja las condiciones de compra de los fabricantes internacionales</li> <li>Colaborar con los fabricantes</li> </ul>
<b>FORMA DE DISTRIBUCIÓN</b>	Cadenas especializadas	Hipermercados, grandes almacenes, populares	Distribuidores o no	Distribuidores o no
<b>PROVEEDORES</b>	Número reducido, capacitado para servir un mercado global	Multinacionales flexibles, nacionales y locales	Los ya existentes	Internacionales
<b>MARKETING</b>	Segmentación y posicionamiento globales Estandarización del marketing mix	Reproducción del concepto pero adaptando el contenido Adaptación del marketing mix	Segmentación ya existente Marketing mix ya existente	Depende
<b>SURTIDO</b>	Idéntico para todos los países	Adaptado a cada país	El existente	Compartido
<b>PRECIO</b>	Márgenes brutos y tareas determinados a nivel internacional	Márgenes brutos y tareas determinados por la competencia local	Competencia local	Compartido
<b>SERVICIO</b>	Idéntico nivel de servicio en cada país	Nivel de servicio adaptado a cada país	Existente	Compartido
<b>DECORACIÓN</b>	Estándar	Adaptada	Existente	Compartido
<b>COMUNICACIÓN</b>	Una para el conjunto	Una por país	Existente	Compartido
<b>ENTRADA</b>	Apertura nuevos establecimientos	Apertura nuevos establecimientos	Adquisición cadenas locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Joint-venture</li> <li>Alianzas a grupos de compras</li> </ul>
<b>IMPLICACIONES ORGANIZACIONALES</b>	Integración vertical de funciones, diseño, producción, distribución	Acercamiento a los multi-mercados	Cartera de operaciones en el extranjero	Cartera de operaciones en el extranjero
<b>IMPLICACIONES GERENCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalización del marketing</li> <li>Dirección centralizada.</li> <li>Excelente sistema de información</li> <li>Capacidad de crecimiento rápida</li> <li>Grandes economías de escala</li> <li>Escasa transferencia de "saber-hacer".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptación del marketing</li> <li>Dirección descentralizada</li> <li>Comunicación frecuente con la sede</li> <li>Capacidad de crecimiento media</li> <li>Sin economías de escala</li> <li>Importante transferencia de "saber-hacer"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rápida expansión internacional</li> <li>Reproducción del riesgo</li> <li>Transferencia de competencias</li> <li>Requiere recursos importantes y directivos locales de confianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventajas : compartir conocimientos, medios logísticos, marketing, información, recursos humanos y financieros</li> <li>Desventajas: pérdida de autonomía</li> </ul>

Fuente: TORDJMAN (1991:98); MUÑIZ (1995:24)

La estrategia de internacionalización global responde a la reproducción fiel, fuera de las fronteras nacionales, de un formato que ha tenido éxito en el país de origen (TORDJMAN, 1991:83). Aparece cuando el formato original puede ser replicado sin mucha variación en cada

uno de los nuevos países (PELLEGRINI, 1994:131). Esto sucede cuando el segmento de consumidores es el mismo y cuando el producto está estandarizado a nivel mundial. Los distribuidores globales se dirigen a grupos de consumidores que, independientemente del país donde habitan, poseen modos de vida y demandas parecidas. Las características que definen a los distribuidores globales (TORDJMAN, 1991:85) se pueden ver en la tabla II.1.10.

Los factores que explican el éxito y la expansión de los distribuidores globales son (TORDJMAN, 1991:89): concentran sus medios en un segmento del mercado en el que las demandas han sido claramente identificadas; definen un único posicionamiento de la enseña de la tienda y de la mercancía; se benefician de economías de costes en los diferentes estadios del ciclo. Por otro lado, los dos peligros que amenazan su rápida expansión son (TORDJMAN, 1991:89): su gran especialización, que les hace vulnerables a los cambios de actitudes en los consumidores; y su incapacidad de tener en cuenta las especificidades de los mercados locales.

La estrategia de internacionalización multinacional consiste en la implantación de filiales autónomas que ejercen una actividad comparable a la de la casa matriz, pero adaptada al mercado local (TORDJMAN, 1991:83). La multinacional se produce cuando las diferencias entre las preferencias de los consumidores en el espacio son amplias, y por lo tanto, requieren modificaciones de las políticas de marketing (PELLEGRINI, 1994:132).

Los distribuidores multinacionales consideran sus filiales en el extranjero como un abanico de puntos de venta geográficamente dispersos, y adaptan su formato a las condiciones locales de cada uno de los mercados en los que están implantados. El concepto de base es el mismo pero para satisfacer las demandas específicas son necesarias las adaptaciones. Las características que definen a los distribuidores multinacionales (TORDJMAN, 1991:91) se pueden ver en la tabla II.1.10.

Los inconvenientes de esta estrategia son fundamentalmente dos (TORDJMAN, 1991:93): los distribuidores multinacionales tienen una capacidad de desarrollo más débil que los globales (inversiones por adaptación y reclutamiento de personal capacitado), y se benefician escasamente de economías de escala sólo si alcanzan un tamaño considerable en un país y pueden obtener economías de escala locales). La ventaja fundamental es el conocimiento de consumidores y competencia y la adaptación a sus demandas, lo que asegura el éxito y la supervivencia.

Los distribuidores han privilegiado la estrategia de internacionalización con inversión, que responde a la adquisición de participaciones financieras en la distribución extranjera y que consiste en una transferencia de dinero del país de origen al de destino, con vistas a comprar total o parcialmente una cadena de distribución en activo (TORDJMAN, 1991:82; BURSTINER, 1990:224). Esta estrategia se lleva a cabo a través de participaciones, absorciones, fusiones, y

alianzas estratégicas. Las razones de esta estrategia son la búsqueda de una tasa de crecimiento y rentabilidad superior a la obtenida en el país de origen, la diversificación de los riesgos financieros y políticos, la rápida conquista de cuota de mercado en un país donde la creación de tiendas sería costosa o arriesgada, o la adquisición del “saber-hacer” de los formatos comerciales no asimilados por el inversor extranjero (TORDJMAN, 1991:82).

Las participaciones financieras en otras sociedades pueden ser minoritarias o mayoritarias. Las primeras tienen como objeto conocer la empresa participada y mantener relaciones permanentes ante una eventual participación más mayoritaria o adquisición definitiva (FERNANDEZ SANCHEZ, 1993). Las segundas, al igual que las adquisiciones, suelen darse en la entrada en mercados total o parcialmente desconocidos, donde el riesgo de entrar por participación o adquisición es menor que por crecimiento interno, sobre todo para una empresa desconocida por clientes y proveedores.

Cuando la compañía trata de diversificarse en sectores poco relacionados con su actividad básica o de internacionalizarse en países poco relacionados, utiliza la internacionalización con alianza mediante las *joint-ventures*, nueva sociedad subsidiaria creada por dos o más sociedades matrices, con personalidad jurídica independiente pero supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias (FERNANDEZ SANCHEZ, 1993; BURSTINER, 1990:224). Las ventajas de esta fórmula consisten en un crecimiento más rápido, flexible y menos arriesgado, acceso a recursos no disponibles por la empresa o no disponibles en el mercado, costes más bajos, menos compromisos, concentración y especialización de cada empresa en su dominio (FERNANDEZ SANCHEZ, 1993).

La adaptación de esta estrategia a la distribución comercial se debe a que, a pesar de que la distribución comercial tiene un grado de imitabilidad mayor que las actividades de fabricación, algunos formatos comerciales requieren un “saber-hacer” complejo, particularmente difícil de imitar, donde la experiencia y los mecanismos del aprendizaje (*learning by doing*) son claves. Por ello es necesaria la colaboración de empresas socias cuyo “saber-hacer” sea complementarios entre sí (MUÑIZ, 1995:31). La evidencia empírica muestra que la penetración en mercados tan lejanos como Asia o América, y la entrada en sectores minoristas distintos del dominio del negocio básico, se materializa mediante operaciones de *joint-ventures* con operadores locales y con empresas nacionales respectivamente, cuyos activos y habilidades son complementarios (MUÑIZ, 1995:31). En ocasiones la presencia de la empresa local está impuesta por las presiones gubernamentales del país destino, que trata así de fomentar el aprendizaje de sus empresas de las más expertas multinacionales (MUÑIZ, 1995:32).

La segunda forma de alianza estratégica es mediante las *agrupaciones de compra*. Cuando el crecimiento interno o el externo comportan riesgos o desembolsos cuantiosos,



pueden lograrse algunas ventajas derivadas de una mayor dimensión empresarial mediante alianzas estratégicas entre distribuidores. Las alianzas nacionales e internacionales, cuyo objetivo es lograr un poder de compra frente a los fabricantes, se materializan en multitud de ventajas que no se lograrían si el detallista actuase de forma independiente en el mercado (MUÑIZ, 1995:33): obtención de compras ventajosas de los proveedores como consecuencia de su centralización, vía disminución de precio o plazos de pago más largos; sinergias de distribución, negociación de marcas de distribución compartidas entre detallistas, acceso a marcas internacionales en mejores condiciones, etc.

#### **II.1.2.1.3.- Estrategias de desarrollo del formato**

La estrategia de desarrollo de formato consiste en que la empresa, sin modificar el mercado geográfico al que se dirige, amplía su actuación entrando en nuevos formatos, de mayor a menor relación con el negocio básico. A medida que se van cubriendo nuevas necesidades y por tanto, ampliando el campo de acción a nuevos tipos de consumidores, se van acercando más hacia la diversificación de ANSOFF (1965). La estrategia de desarrollo del formato es denominada de múltiples formas por los autores que la han estudiado. En cualquier caso, las diferencias existentes son de matiz, en función de la ampliación a nuevos segmentos de consumidores, aunque sin modificar los mercados geográficos, o en función de la relación tecnológica existente entre los nuevos formatos y los actuales. Para estrategias dirigidas a los mismos segmentos de consumidores, se han definido las estrategias de diversificación horizontal (LEWISON, 1994) y de desarrollo de formato (LEVY y WEITZ, 1992). Para estrategias dirigidas a nuevos tipos de consumidores, se han desarrollado las estrategias de diversificación pura de la oferta (PELLEGRINI, 1994), diversificación del establecimiento (GOSH, 1990), diversificación de formato (DAWSON, 1991), la diversificación de servicios (DAWSON, 1991) y la diversificación de sector (DAWSON, 1991). Otros autores incluyen como caso especial de desarrollo de formato la integración vertical y horizontal (LEVY y WEITZ, 1992; LEWISON, 1994; PELLEGRINI, 1994).

Las razones que guían a una empresa a iniciar el desarrollo de formato son (MUÑIZ, 1995:13) el deseo de aprovechar los recursos y habilidades de la empresa y la posibilidad de conseguir sinergias, así como la búsqueda de nuevos negocios ante la mala perspectiva de los actuales (futuro sombrío del sector).

Las fases del proceso de desarrollo de formato son (MUÑIZ, 1995:15) las siguientes. En primer lugar, el minorista, aún permaneciendo en el formato original, busca una diferenciación vía posicionamiento. De esta manera se puede acceder a ventajas competitivas basadas en la diferenciación. A continuación, el paso siguiente sería la multiplicación de formatos comerciales relacionados con el surtido del negocio básico. Con ello, la firma intenta cubrir

necesidades de consumo distintas, aprovechando las potencialidades (activos y saber-hacer) del minorista, debido a realizarse en ámbitos de gran proximidad al negocio básico. La fase inmediatamente contigua será diversificarse hacia otro tipo de formatos de un dominio distinto del originario, encaminado a cubrir necesidades de consumo totalmente alejadas de las del negocio básico. La fase final es la entrada en sectores no relacionados con la actividad comercial. En este caso el riesgo ya es mayor al no poder aprovecharse siempre las habilidades y el saber-hacer de la empresa en este nuevo ámbito. Esta última etapa se debe a la segunda razón para desarrollar el formato (futuro sombrío del negocio básico), y en la práctica se ha comprobado que los minoristas suelen entrar en sectores complementarios a la actividad comercial (servicios bancarios, seguros o restauración) o pertenecientes al mismo canal de distribución (integración vertical hacia atrás de actividades mayoristas y de fabricación de algunos componentes de su surtido).

Las variaciones al concepto general son:

La diversificación horizontal consiste en incrementar las ventas añadiendo formatos dirigidos a los consumidores actuales del minorista pero sin relación tecnológica con los formatos actuales (LEWISON, 1994:713). El desarrollo de formato consiste en ofrecer un nuevo formato a los consumidores actuales (LEVY y WEITZ, 1992:219).

La diversificación pura de la oferta se da cuando la empresa decide mantenerse en su país, creciendo en otros formatos, primero similares al negocio básico, y después cada vez más alejados (PELLEGRINI, 1994:132). Esta estrategia puede ser justificada por la falta de ventajas de innovación en otros países junto con ventajas específicas derivadas del conocimiento del propio mercado (PELLEGRINI, 1994:132).

La diversificación de establecimiento (GOSH, 1990) y la diversificación de formato (DAWSON, 1991) consiste en el desarrollo de establecimientos con nuevos formatos para atraer a determinados grupos de clientes y operando como unidades separadas de las ya existentes, en las mismas áreas comerciales que cubre la firma minorista. La base de este enfoque es una segmentación de los consumidores, en la que la totalidad de la demanda de una amplia área de productos se segmenta de acuerdo con las distintas necesidades de los grupos de consumidores. Dentro de cada uno de los formatos, se sigue una estrategia de dominación del sector (DAWSON, 1991:31). La diversificación de establecimiento permite a los minoristas desarrollar un portafolio de operaciones y aprovechar oportunidades en negocios atractivos y en crecimiento, dirigidos a segmentos distintos de mercado con necesidades diferentes, disminuyendo los riesgos de concentrarse en un único negocio (GOSH, 1990:141). Sin embargo, es también una operación arriesgada por desarrollar formatos en los que no se tiene experiencia. Esta estrategia

puede ser alcanzada a través de crecimiento interno (mayor riesgo) o a través de adquisición de negocios y formatos comerciales ya en funcionamiento (menor riesgo).

La diversificación de servicios (DAWSON, 1991:34) consiste en ofrecer servicios paralelos a la venta o para mejorarla y destinados al consumidor final, así como servicios comerciales a otros minoristas o negocios, mediante la creación de una empresa destinada a tal fin. Es un desarrollo de formato en sectores más o menos relacionados. La diversificación por sector (DAWSON, 1991:33) significa la introducción del minorista en nuevos sectores de productos y la creación de una cartera de formatos minoristas de las cuales cada uno tiene un segmento de consumidores diferente.

La integración horizontal consiste en buscar la propiedad y/o control de los competidores al mismo nivel del canal de distribución (LEWISON, 1994:712). Esta estrategia tiene su limitación en la adaptación a las necesidades de los mercados locales (LEWISON, 1994:713).

La integración vertical consiste en incrementar las ventas incorporando uno o más niveles del canal de distribución en la organización (LEWISON, 1994:712). Su objetivo es buscar la propiedad y/o control de los sistemas de suministro y minimizar el conflicto en el canal (COX y BRITAIN, 1994:32). La forma más común es mediante adquisiciones y alianzas. Según algunos autores (LEVY y WEITZ, 1992:219) es un ejemplo de diversificación, ya que la fabricación de mercancías es un formato distinto de la venta de mercancías. Se requieren habilidades diferentes y los consumidores potenciales son diferentes (ahora otros minoristas).

La integración vertical se ha definido como la eliminación contractual y los intercambios de mercado y su sustitución por transferencias internas dentro de los límites de la empresa (MAHONEY, 1992). De las dos direcciones hacia las que se puede dirigir la integración (hacia atrás o hacia delante), es la que parte del detallista hacia atrás o aguas arriba (VENTURA, 1994), es decir, aquella en la que el minorista produce alguno de los factores que anteriormente suministraba el proveedor, la que debería concentrar la atención de este análisis (MUÑIZ, 1995:25). La integración hacia atrás surge cuando los detallistas adquieren, contratan o mantienen bajo su dominio o su control unidades de producción, o cuando los minoristas se asocian bajo alguna forma de organización cooperativa para lograr ventajas derivadas de la agrupación de compras, que no obtendrían operando de forma individual en el mercado. La integración hacia delante es cuando los mayoristas tratan de mejorar su salida al mercado creando cadenas voluntarias e incluso cadenas de establecimientos detallistas, o cuando los fabricantes intentan comercializar su productos prescindiendo de intermediarios. La integración hacia delante no sería una opción del minorista, ya que éste se encuentra en el último escalón de la cadena. Si que es una opción para fabricantes y mayoristas que, de esta forma, desarrollan su formato hacia actividades de distribución minorista. En la medida en que empresas que

empezaron como fabricantes o mayoristas, se han convertido en minoristas, es parte de nuestro estudio, pero no como una opción estratégica de desarrollo de formato.

En la distribución minorista, la integración vertical está limitada por la existencia de un gran número de referencias en el surtido, por lo que se dificulta el integrar en su organización tal cantidad de fabricantes. Sin embargo, una integración limitada a ciertos productos, generalmente básicos, puede definir un posterior posicionamiento. Sin embargo, este tipo de integración comporta una serie de inconvenientes como pérdida de flexibilidad en la organización, problemas en su gestión y costes de integración (VENTURA, 1994). Para evitarlos, algunos minoristas postulan una forma especial o de integración vertical: la coordinación vertical en forma de poder que algunos distribuidores tienen para imponer condiciones de negociación sobre marcas de distribución.

Las organizaciones que se asocian en cooperativas u otras formas de asociación, tratan de obtener ventajas como operar bajo una enseña común y compartir servicios de apoyo a la actividad comercial, acceder a un poder de mercado superior, etc. (MUÑIZ, 1995:27).

#### **II.1.2.1.4.- Estrategias de diversificación**

La estrategia de diversificación minorista empieza cuando se desarrollan nuevos formatos en nuevas áreas geográficas. La saturación nacional del negocio básico del minorista (mismo formato-mismo mercado) es el primer paso para dirigir el crecimiento hacia otros mercados. El término nacional no siempre tiene el mismo significado, ya que dependerá del tamaño del mercado del país. Para mercados geográficamente muy grandes, la palabra nacional puede sustituirse por regional. Una vez el mercado nacional está cubierto con el formato original, el segundo paso es elegir entre dos opciones, desarrollar el formato en el mercado nacional o la internacionalización. Cuando se han capturado las oportunidades más provechosas de cualquiera de estas dos direcciones, es probable entrar en una tercera fase, donde las dos opciones se intercambian: de la internacionalización al desarrollo de formato y viceversa, formado un discontinuo en busca de oportunidades de crecimiento (PELLEGRINI, 1994:131). También aquí nos encontramos con diversas denominaciones.

La diversificación pura (LEVY y WEITZ, 1992:219) y la diversificación con expansión geográfica (GOSH, 1990:139) consisten en el desarrollo de nuevos establecimientos con nuevos formatos comerciales, en distintas áreas comerciales de las actuales de la firma minorista. De todas las estrategias citadas es la más arriesgada, ya que se suma el desconocimiento del formato con el del área comercial. También aquí, la diversificación puede ser alcanzada a través de crecimiento interno (mayor riesgo) o a través de adquisición de negocios y formatos comerciales ya en funcionamiento en las nuevas áreas comerciales (menor riesgo).

Esta diversificación pura o con expansión geográfica puede ser relacionada o no. La diversificación relacionada (denominada diversificación concéntrica por LEWISON, 1994:713) intenta atraer nuevos consumidores añadiendo negocios/ formatos con tecnología o marketing similar a los formatos existentes para entrar en nuevos mercados (canales de distribución, proveedores, sistemas informáticos o medios de comunicación). Representa una oportunidad de crecimiento en un entorno familiar y menos arriesgado (LEWISON, 1994:713). La diversificación no relacionada (denominada diversificación conglomerada por LEWISON, 1994:713) consiste en añadir nuevos formatos que no están relacionados con los actuales, con la intención de entrar de nuevos mercados (LEWISON, 1994:713). A causa de la complejidad de dirigir formatos y negocios tan diferentes esta estrategia es muy arriesgada.

La estrategia de conglomerados internacionales responde a la etapa final de expansión comercial o expansión debida a una política financiera (PELLEGRINI, 1994:132). En el primer caso corresponde a una situación de agotamiento del saber hacer del minorista. El único activo remanente y disponible es alguna forma de información específica del sector y la oportunidad de explotar economías de escala a lo largo de diferentes intereses. En el segundo caso, la firma se mueve en función de las consideraciones financieras, buscando las mejores oportunidades a lo largo de mercados y formatos. En el sector minorista existen muchas oportunidades de inversión en distintos países (PELLEGRINI, 1994:133).

Una vez la globalización empieza a ser dificultosa, y la estrategia de internacionalización multinacional va aumentando los costes de adaptación, una estrategia mixta de globalización y diversificación de formato limitada puede ser la única dirección de crecimiento. Consiste en entrar en similares formatos comerciales o abrir “ventanas” en otros formatos con oportunidades crecientes (PELLEGRINI, 1994:132).

Por último, la estrategia mixta de diversificación del formato e internacionalización limitada. Después de la expansión en similares formatos, la firma que no posee una ventaja significativa de innovación que justifique una estrategia de internacionalización global, puede exportar su saber hacer a mercados en desarrollo donde puede existir alguna ventaja incluso con costes de adaptación discontinuos (PELLEGRINI, 1994:132). Para reducir esto, la firma llega a acuerdos de franquicia y de *joint-ventures*.

### ***II.1.2.2.- Estrategias minoristas de posicionamiento competitivo según variables del retailing-mix***

El posicionamiento competitivo consiste en elegir las acciones que aseguren una adaptación entre los mercados objetivos de la empresa y los recursos y capacidades que ésta utiliza para servir a dichos mercados meta, en una forma más efectiva que la competencia

(HOOLEY ET AL, 1998:434). Aunque existen infinitas formas para posicionarse en el mercado, HOOLEY ET AL (1998:435) distinguen seis dimensiones de diferenciación (ver tabla II.1.11).

El posicionamiento en el sector minorista consiste en identificar expectativas específicas del consumidor final, lo que proporcionará oportunidades para diseñar una mezcla de marketing minorista que diferencie a la empresa de los competidores. El posicionamiento puede ser definido como la forma en que el comprador percibe la oferta de un comercio en comparación con los establecimientos competidores (URBAN y HAUSER, 1980). Implementar una estrategia de posicionamiento detallista supone la coordinación de las estrategias de formato de establecimiento, gama y productos ofrecidos, servicio al cliente y comunicación con el cliente (SAINZ DE VICUÑA, 1999). El posicionamiento (JOHNSON, 1987:83; MUÑOZ, 1993) crea barreras de entrada a los competidores, sirve de base para un mejor desarrollo de la estrategia (mejor ajuste de la estrategia mediante el incremento de la lealtad, reducción de los niveles de stock, aumento de márgenes, aumento de la flexibilidad del precio y aumento del radio de atracción del minorista), y aumenta el poder del minorista, reduciendo el del proveedor. Los peligros del posicionamiento son la imitación (sobre todo ante el peligro de fugas de directivos), la vida limitada de la estrategia, su coste y la posibilidad de existencia de problemas de reposicionamiento.

**Tabla II-1.11.- Estrategias de posicionamiento básicas**

<b>POSICIONAMIENTO</b>	<b>MERCADO META</b>	<b>ENFOQUE ESTRATÉGICO</b>	<b>RECURSOS Y CAPACIDADES</b>
Precio bajo	Consumidores sensibles al precio	Eficiencia interna	Sistemas de control de costes, TQM, sistemas de información
Calidad superior	Consumidores de demanda superior	Calidad superior, gestión de la imagen	Instinto de mercado, Control de calidad, marca y reputación, gestión de la cadena de suministro
Rápida innovación	Innovadores y primeros adaptadores	Primero del mercado	Desarrollo de nuevos productos/servicios, Investigación y desarrollo, capacidades técnicas y creativas
Servicio superior	Consumidores sensibles al servicio	Construcción de relaciones	Instinto de mercado, lazos con consumidores, sistemas de servicio, sistemas de retroalimentación, monitorización continua
Beneficios diferenciados	Segmentos por beneficios	Segmentación concentrada	Instinto de mercado, creatividad en segmentación,
Oferta personalizada	Consumidores individuales	Segmentación clientizada	Instinto de mercado, lazos con consumidores, flexibilidad de operaciones

*Fuente:* HOOLEY ET AL (1998:435).

Un concepto básico para entender el posicionamiento minorista es el de la imagen de la empresa minorista. No hay que confundir entre imagen y posicionamiento (HERNANDEZ ET AL,

1995:32), siendo el primer término un concepto absoluto (hace referencia a una oferta comercial concreta) y el segundo, un concepto relativo (características de una oferta respecto de las competidoras). La imagen del minorista es la percepción que tienen los consumidores de la empresa detallista (VAZQUEZ, 1989:49). Es importante porque es un factor determinante del comportamiento estratégico del minorista. Los minoristas intentan posicionar sus establecimientos en una situación defendible y sostenible en el tiempo. El proceso estratégico implicará las acciones necesarias para resolver las discrepancias entre el establecimiento deseado y la posición alcanzada en cada una de las variables del “*retailing-mix*” (OPPEWAL y TIMMERMANS, 1997).

La imagen del minorista tiene varios niveles de estudio. Según MARTINEAU (1958), la *imagen de un establecimiento* es la forma en que es definido éste en la mente del comprador, tanto por sus cualidades funcionales como por sus atributos psicológicos. GIL ET AL (1995) distinguen entre *imagen del comercio* (a nivel macroeconómico), *imagen de marca de la empresa comercial* (próximo al concepto de imagen de cadena minorista de DAVIES y BROOKS, 1989), e *imagen de una categoría de puntos de venta* (que es la que se aplica a un conjunto de establecimientos que responden a la misma definición estratégica, BASSET, 1978). La imagen de marca de una empresa minorista ha de ser coherente. Ello requiere estudiar las diferencias de imagen entre los establecimientos que componen una cadena y su imagen global, así como la diferencia de imagen entre los departamentos que componen un establecimiento y la imagen del establecimiento (DAVIES y BROOKS, 1989; HART Y DAVIES, 1996). Esto implica definir claramente la *imagen de una cadena*, la *imagen de un establecimiento* y la *imagen de un departamento*. DAVIES y BROOKS (1989:204) proponen un modelo que describe como interactúan los tres tipos de imagen entre sí.

Para que el posicionamiento del minorista sea correcto necesita que se den tres condiciones. En primer lugar, el minorista debe ser asociado con algún concepto relevante del posicionamiento, ser identificado por algún atributo de imagen. En segundo lugar, ha de diferenciarse de la imagen del resto de competidores. La diferenciación será válida si la razón de la diferencia es clara (es diferente de lo ofrecido por los competidores). Por último, los factores de identificación y diferenciación han de ser valorados y apreciados por el consumidor.

La posición de la imagen ideal actúa como marca o punto de referencia. Algunos factores de imagen pueden ser incluidos en el ideal, mientras que otros son más útiles en la segmentación. Los factores del ideal no ofrecen bases de diferenciación. Una posición cerca del ideal no es fácil de alcanzar, ya que todos los minoristas desearán poseer los factores del ideal para competir en el sector. Diferenciarse deliberadamente del ideal es una estrategia peligrosa, ya que el ideal es el punto intermedio considerado bueno para comprar y limitará el tamaño del segmento del mercado al cual dirigirse (DAVIES y BROOKS, 1989).

Los tipos de estrategias minoristas, según su posicionamiento competitivo, se pueden dividir en dos grupos. En primer lugar están las tipologías que se basan en una combinación de las variables de imagen para determinar su estrategia de posicionamiento (BERRY y BARNES, 1987; GIST, 1968; WORTZEL, 1987; LUCAS y GREESMAN, 1988). En segundo lugar, las tipologías de estrategias de posicionamiento que se basan específicamente en una variable de imagen para distinguirse de sus competidoras. A continuación se detallan.

### II.1.2.2.1.- Estrategias específicas de posicionamiento minorista basadas en una combinación de variables

Según MUÑOZ (1993:50) es más enriquecedor pensar en términos de la función general de demanda que satisfacen los minoristas, en vez de las variables particulares que explican tal función. Así, BERRY y BARNES (1987) se preguntan ¿qué busca en esencia el comprador cuando acude a un tipo de establecimiento?. Como respuesta proponen cuatro estrategias genéricas de posicionamiento minorista, en función de lo observado en el entorno de Estados Unidos de América. En la tabla II-1.12 se pueden observar sus características.

**Tabla II-1.12.- Tipología de estrategias minoristas de BERRY y BARNES (1987)**

	MINORISTA DE VALOR	MINORISTA DE EFICIENCIA EN TIEMPO	MINORISTA DE ALTO CONTACTO	MINORISTA DE SENSACIONES
CARACTERÍSTICA	Economizar la transacción. Oferta de mayor valor que los competidores.	Conveniencia en la transacción. Ahorrar el tiempo de compra, incluso sin ir al establecimiento.	Contacto humano entre el personal y el cliente. El servicio es parte de la oferta.	Enfoque en la propia experiencia de compra, que se convierte en espectáculo. Hincapié en los sentidos.
CONSUMIDOR	Buen valor a bajos precios	Compradores de tiempo	Consumidor protector de la individualidad	Los que disfrutan de la compra
TIPO DE ESTABLECIMIENTO	Almacenes (tipo mayorista), club de compras, y tiendas descuento	Hipermercados, compra por catálogo, compra por ordenador	Grandes almacenes, establecimientos especializados	Establecimientos especializados
“RETAILING-MIX”	Facilidades físicas a bajo coste, displays verticales, eliminación de servicios no esenciales, precio bajo es el gancho.	Sinergia ordenador, tarjeta crédito y teléfono. Combinación de eficiencia en tiempo con valor (precios competitivos). Surtido amplio.	Selección personal, formación, motivación y remuneración. Mercancía ego-intensiva. Se añaden servicios generadores de ingresos. Imagen, reputación.	Atmósfera (arquitectura, luces, gráficos), surtido. Combinación con alto contacto en algunos casos.
SECTOR PROPUESTO	Muebles, alimentación, textil, farmacias, librerías, ópticas.	Mercancías generales, alimentación, mercancías especializadas.	Muebles, hogar, moda.	Moda, alimentación.

Fuente: BERRY y BARNES (1987)



Otras estrategias genéricas minoristas son las propuestas por GIST (1968), LUCAS y GRESHAM (1988) y WORTZEL (1987). Estas tres tipologías se basan en la utilización de dos dimensiones para posicionarse, y cuya combinación da lugar a las distintas estrategias.

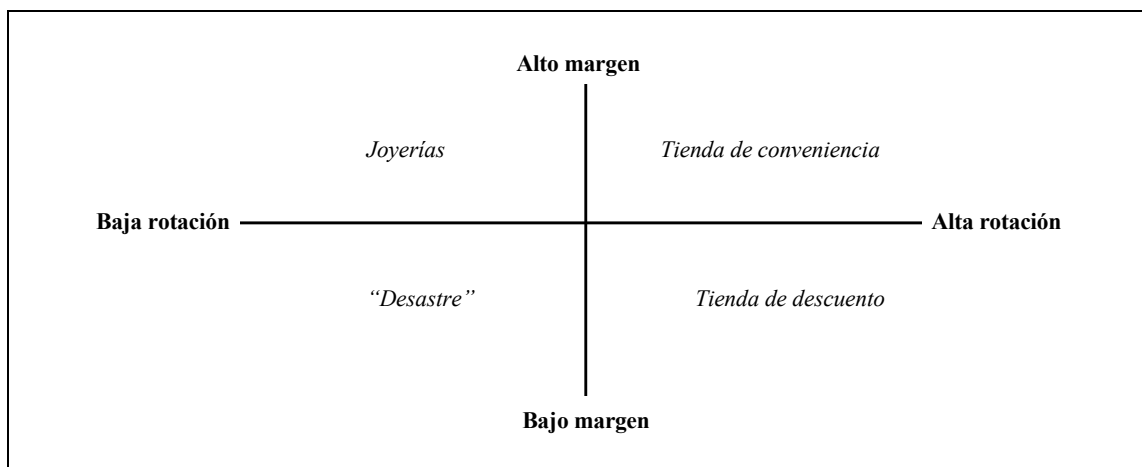
GIST (1968) desarrolló una herramienta para ser aplicada a todo tipo de establecimientos. Este instrumento, basado en el margen y la rotación de los establecimientos minoristas es más útil en la formulación de estrategias que en la recopilación de datos y análisis posterior. Se define al margen y a la rotación como:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Ventas netas} - \text{Coste de las mercancías}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario medio}}$$

De hecho, el margen neto es el porcentaje de ventas netas que es retenido por la empresa para gastos y beneficios, después de cubrir los costes de los productos. Este margen puede variar del 10-15 % en los *cash and carry*, al 60 % de las joyerías (DAVIDSON ET AL, 1988:37). La rotación es el número de veces que "rueda" la mercancía en un año. De hecho, es la velocidad con que el inventario medio es vendido y reemplazado en un año. Esta rotación puede variar desde 1 para las joyerías a 100 para establecimientos de productos frescos (DAVIDSON ET AL, 1988:37). Gist, combinó estos dos conceptos y clasificó a los establecimientos minoristas según ellos. En la figura II-1.6 se pueden observar algunos ejemplos de establecimientos minoristas según esta clasificación.

**Figura II-1.6.- Clasificación basada en margen-rotación del establecimiento minorista (GIST, 1968)**



Fuente: MASON Y MAYER (1990:12).

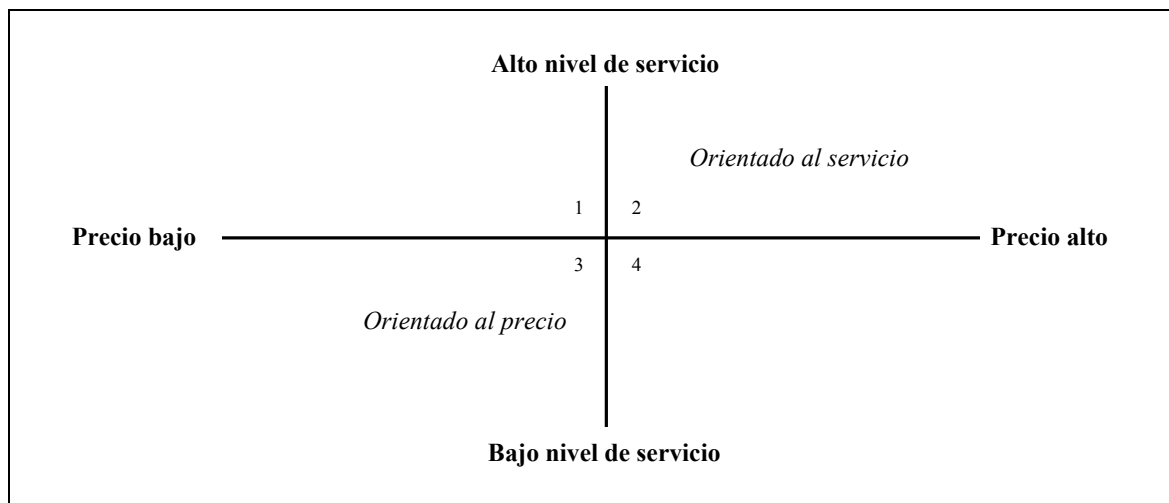
MASON y MAYER (1990) determinan las características que deben tener los establecimientos minoristas para ser clasificados en los dos cuadrantes más comunes:

- Bajo margen-Alta rotación: Mercancías en autoservicio o vendidas por anticipado, pocos servicios o con recargo, localizaciones aisladas, organizaciones simples, amplia variedad y surtidos superficiales, precios por debajo del mercado, y énfasis promocionales en los precios.

- Alto margen-Baja rotación: mercancías vendidas en establecimiento, muchos servicios, localizaciones en grupo y próximas a otros establecimientos similares, organizaciones complejas, poca variedad pero con surtido profundo, precios por encima del mercado, promoción del establecimiento y orientado a la mercancía.

La clave está en el tipo de mercancía vendida, variedad y surtido, servicios, nivel de precios, personal de venta, tipo de promoción, complejidad de la organización y requerimientos de localización.

**Figura II-1.7.- Clasificación basada en el precio y servicio del establecimiento minorista (LUCAS y GRESHAM, 1988)**



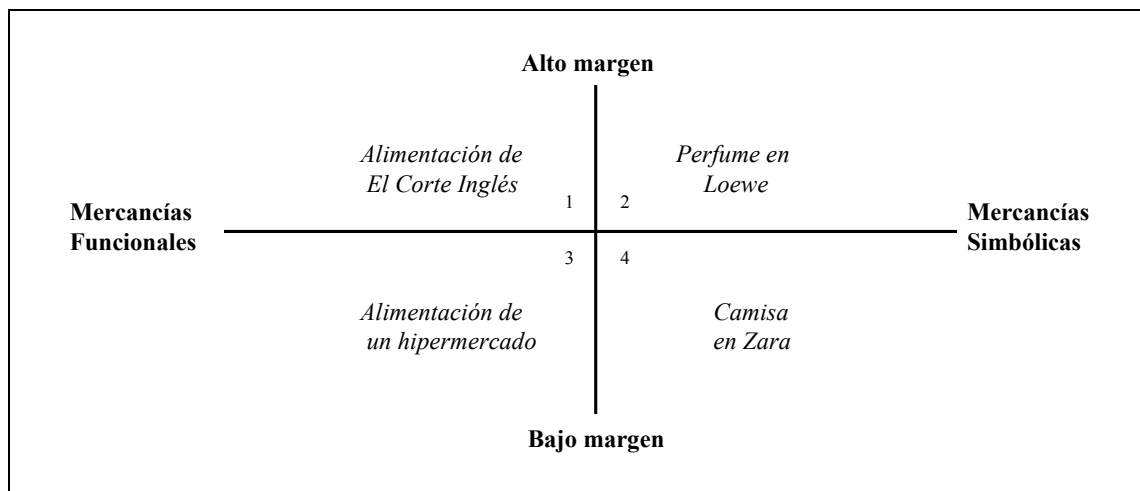
Fuente: LUCAS Y GRESHAM (1988), citado por MASON Y MAYER (1990:13).

LUCAS y GRESHAM (1988) desarrollaron su clasificación basada en las dimensiones de precio y servicio. Según ésta, todos los minoristas se pueden clasificar en cuatro estrategias según su combinación de precio y servicio. En la figura II-1.7 se observa esta clasificación. Los cuadrantes 1 y 4 no son viables por el bajo beneficio y el bajo valor estratégico que proporcionan respectivamente. Por el contrario, los cuadrantes 2 y 3 son posiciones estratégicas muy interesantes. Sin embargo, ROSENBLOOM y DUPUIS (1994) detallan algunos ejemplos del

cuadrante 1, profundizando en la estrategia de precios bajos, coste bajo y alto servicio, como un nuevo paradigma en la gestión de la empresa minorista. Estos autores proponen líneas de investigación, tanto teóricas como empíricas, en este campo.

La tercera tipología es la de WORTZEL (1987) basada en la combinación del margen neto con el tipo de mercancía. El margen neto es la diferencia entre el coste y el precio de venta o el porcentaje de incremento en el precio del inventario vendido en el establecimiento. Por otro lado, los tipos de mercancías se pueden clasificar en funcionales (para satisfacer necesidades físicas) y en simbólicas (para satisfacer necesidades internas). Si combinamos ambos conceptos, tenemos una nueva clasificación. La figura II-1.8 muestra los productos y tipos de establecimientos para cada uno de los cuatro cuadrantes. WORTZEL (1987) propone también, tres estrategias básicas de posicionamiento, que pueden combinarse entre si: 1) diferenciación en producto, con oferta intrínsecamente distinta de la de los competidores; 2) diferenciación en servicio, con los mismos productos pero más servicios y con personalidad que distingan al minorista; y 3) diferenciación en precio, que sería la estrategia de líder en precios.

**Figura II-1.8.- Clasificación basada en el margen neto-tipo de mercancía (WORTZEL, 1987)**



Fuente: Adaptado al caso español y basado en WORTZEL (1987) y citado por MASON y MAYER (1990:16).

El éxito de esta herramienta reside en la estrategia utilizada por el minorista: posicionar la mercancía como única, o dirigirse hacia un consumidor específico. Por ejemplo, los comerciantes situados en los cuadrantes con altos márgenes utilizan tradicionalmente la diferenciación de producto, ofreciendo mercancías que son percibidas como únicas, y con argumentos de servicio y personalización. Los minoristas de productos simbólicos pueden alcanzar esta diferencia de distintas formas: (1) con nuevos e innovadores diseños, (2) ofreciendo continuamente mercancías renovadas, (3) ofreciendo mercancía distintiva que se

asocie con las experiencias de los consumidores, (4) fidelizar la estandarización y (5) crear marcas privadas. Respecto a los productos funcionales, se puede alcanzar la diferenciación mediante la innovación en las líneas de mercancías.

En los cuadrantes con bajos márgenes, las oportunidades para los comerciantes son buenas siempre que éstos tengan un cuidado especial en la segmentación de consumidores y en el análisis competitivo.

#### **II.1.2.2.2.- Estrategias específicas basadas en una única variable**

Uno de los problemas de los estudios sobre posicionamiento e imagen, es que lo que puede ser cierto para un sector en un país determinado y en un momento concreto, puede no serlo para todos los países y todo el tiempo. Esto implica la aparición de varios grupos de factores clave. El posicionamiento de la enseña debe realizarse a partir de las variables que el consumidor considera importantes a la hora de juzgar los establecimientos alternativos donde realizar sus compras, y/o discriminantes, en la medida en que le ayuden a establecer sus preferencias de compra (MUÑOZ, 1993:52). Se asume que los consumidores forman la imagen del establecimiento a partir de un número de factores. Sin embargo, los investigadores no se ponen de acuerdo en qué factores son los más importantes en la formación de la imagen del establecimiento. Respecto a la importancia de estos factores, LINDQUIST (1974) propuso la mercancía, el servicio y la conveniencia como las tres áreas dominantes, mientras que BERRY (1969) propuso la calidad y el surtido. DAVIES y BROOKS (1989) añaden el precio y la atmósfera del establecimiento. VAZQUEZ (1989) ensalza la mercancía, el servicio y los factores de conveniencia. MUÑOZ (1993) propone la mercancía, el diseño del establecimiento y el servicio. GIL ET AL (1995) valoran la importancia de cada atributo en función de las veces en que son citados y utilizados en los estudios revisados, siendo los más destacados la mercancía (31 % de las referencias estudiadas), el personal de ventas como servicio o trato personalizado (15%), el diseño del establecimiento o facilidades (14%) y la localización o conveniencia (11%). En función de la importancia máxima que cada empresa dé a uno de los factores de posicionamiento en la teoría, se pueden encontrar varias estrategias minoristas específicas, fundamentalmente posicionamiento en surtido (o mercancía), en servicio y en conveniencia. Estos tres factores son las dimensiones básicas de la imagen del detallista (VAZQUEZ, 1989:53), y están interrelacionadas entre sí. La importancia que cada grupo de consumidores dé a cada dimensión, conformará las distintas estrategias comerciales de los detallistas para satisfacer a su segmento-meta. En la práctica suele darse una combinación de variables, con un mayor peso de importancia en una de ellas.

Las variables precio y comunicación no son consideradas como factores clave de posicionamiento, ya que no pueden generar una imagen sostenible en el tiempo por ellas solas y necesitan del surtido, del servicio o de la conveniencia.

El precio puede parecer en principio un determinante significativo de la imagen y posicionamiento del minorista. Sin embargo, las investigaciones que se han llevado a cabo sobre la importancia del precio en la selección de detallistas ofrecen resultados contradictorios, variando con la clase de productos, tipo de minorista y clientela (VAZQUEZ, 1989:52). El precio es un factor estratégico que hay que utilizar como factor de posicionamiento sólo si se dan dos condiciones: el minorista puede mantener una ventaja económica a lo largo del tiempo y el consumidor es capaz de percibir diferencias significativas entre enseñanzas en relación al precio (MUÑOZ, 1993:52; VAZQUEZ, 1989:52). Respecto a la primera condición, para algunos autores es difícil que el minorista pueda mantener ventajas en costes a lo largo del tiempo como variable única<sup>20</sup> de posicionamiento (DAVIES y BROOKS, 1989). Los minoristas utilizan constantemente el precio en sus promociones pero esto no es una estrategia exitosa y no contribuye a generar una imagen global del minorista a no ser que pueda mantenerlo a lo largo del tiempo (y para ello necesita ventajas en costes). Por ello, es normal que el precio esté subordinado a otras variables. Como ejemplo, tenemos el posicionamiento en precio alto, que se da en algunas firmas que deliberadamente fijan precios muy superiores a la competencia con el objetivo de crear una exclusividad de su oferta. Esta estrategia habitualmente está acompañada de alta calidad, buena reputación de marca y de enseña e imagen claramente superior, buena política de servicios y personal atento, amable y solícito (HOOLEY ET AL, 1998:436; VAZQUEZ, 1989:55). Las capacidades necesarias para esta estrategia se centran en la habilidad de crear una imagen superior o exclusiva por la que los compradores están dispuestos a pagar un precio de prestigio. En el sector minorista se da cuando se vende por encima del precio de mercado (estrategia de descremamiento según TORDJMAN, 1991:68) a consumidores menos preocupados por el precio que por satisfacciones simbólicas, siendo eficaz cuando el mercado meta es poco sensible al precio, existe una gran diferenciación en servicios y la competencia es limitada y poco agresiva en precio (TORDJMAN, 1991:68). Respecto a la segunda condición, cuando las diferencias en la percepción de precios entre detallistas son apreciables por el consumidor, el precio se convierte en un atributo de decisión importante (DELLA BRITTA ET AL, 1981; DELLA BRITTA y MONROE, 1981).

---

<sup>20</sup> Ver la tipología de estrategias de Porter en la distribución comercial, y en particular el liderazgo en precios.

La comunicación, al igual que el precio, no se considera un factor de posicionamiento. Así como la publicidad es fundamental para desarrollar una imagen para los productos de consumo, estos vínculos en la distribución minorista son menos obvios (DAVIES y BROOKS, 1989:202). Los minoristas utilizan el establecimiento y sus escaparates para promocionar los productos. Su publicidad es más informativa que persuasiva, concentrándose en mensajes de precios y disponibilidad, y utilizando la prensa y la radio como medio de comunicación (FULOP, 1986). También se ha detectado la ausencia de gastos en publicidad de los grandes líderes minoristas, mientras que los que más gastan en publicidad poseen imágenes menos exitosas (DAVIES y BROOKS, 1989:195). LOWE (1983) y ORNSTEIN (1976) consideran que la publicidad es una herramienta táctica para crear flujo de consumidores, más que un factor estratégico para crear imagen.

#### **- Posicionamiento en surtido**

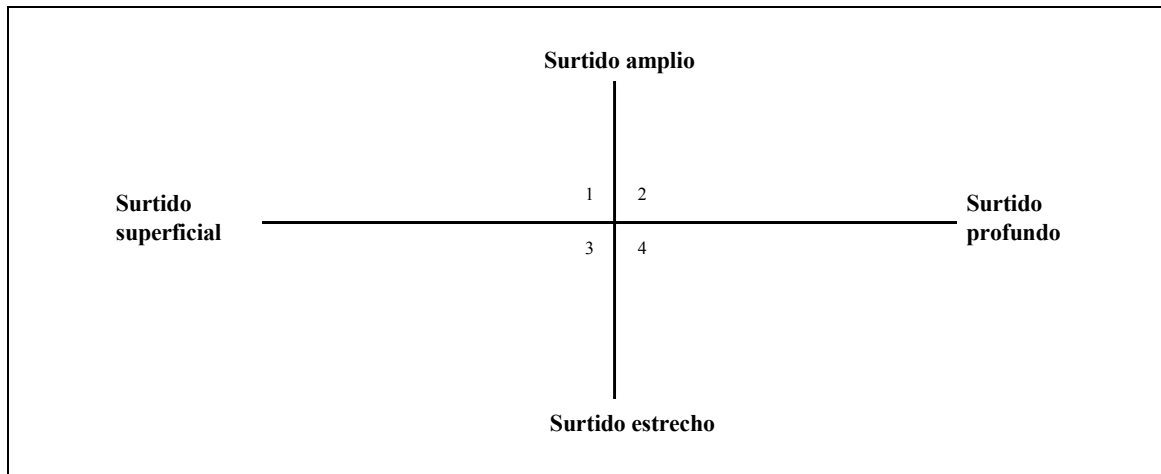
La mercancía es el factor que más veces ha aparecido en los estudios sobre imagen minorista (LINDQUIST, 1974; GIL ET AL, 1995). Son múltiples los factores que determinan el surtido (VAZQUEZ, 1989:52) y de cuya interacción resulta una imagen favorable: vocación del detallista, demanda del mercado, mayor o menor afluencia de distintos tipos de clientes, el entorno comercial, la superficie de venta y el capital que se dispone para inversiones fijas y para stock.

Sin embargo la mercancía puede ser la misma (marcas del fabricante en la distribución minorista de alimentación, por ejemplo) y no diferenciar establecimientos. Lo que es importante es la forma y el contexto en el que la mercancía es presentada más que la mercancía en si misma (DAVIES y BROOKS, 1989:219). Una parte importante de la estrategia de los distribuidores es el desarrollo de marcas propias, lo que constituye una forma adicional de diferenciación de los competidores, de alcanzar reputación, de crear lealtad del cliente hacia el establecimiento y de construir una imagen corporativa (VAZQUEZ, 1989:56). En productos de alimentación, la marca propia ha destacado los aspectos de precios bajos, mientras que en no alimentación, se ha asociado a imagen de calidad y estilo de vida de los establecimientos que la han utilizado.

Los establecimientos minoristas pueden ser clasificados según la variedad y surtido de sus productos. La variedad hace referencia al número de líneas distintas de productos, y el surtido es la elección de productos a ofrecer dentro de una línea. La variedad puede ser definida como amplia (múltiples líneas de productos) o estrecha (pocas líneas), y el surtido, se caracteriza por ser profundo (muchos productos en una línea) o superficial (pocos productos en una línea). Estos dos conceptos se pueden representar mediante dos ejes, estableciéndose cuatro

cuadrantes (ver figura II-1.9) con las distintas estrategias, donde clasificar los distintos establecimientos minoristas.

**Figura II-1.9.- Clasificación basada en la variedad y surtido del tipo de mercancía del establecimiento minorista (MASON y MAYER, 1990)**



Fuente: Adaptado de MASON y MAYER (1990:8).

La composición del surtido es una decisión fundamental del programa de acción del minorista por varias razones (TORDJMAN, 1991:62): 1) caracteriza el punto de venta; 2) debe responder a los deseos del segmento escogido; 3) debe reflejar el posicionamiento de la tienda; 4) es un factor de atracción; 5) es una fuente de costes; 6) es una fuente de beneficios. Con esta decisión, el minorista se responsabiliza de los planes de compras (condiciones de compra, relaciones con los proveedores y elección de proveedores), los planes de ventas (imagen del punto de venta), los planes organizacionales (distribución del espacio de venta y lineal asignado a los productos) y los planes de recursos humanos (efectivos y profesionalidad del personal).

Mientras que el productor se dirige a segmentos de mercado definidos, el minorista se encuentra frente a un conjunto de consumidores pertenecientes a los diferentes segmentos de los productores. Las diferencias de enfoque, respecto a la composición de la cartera de productos, entre el productor y el minorista son amplias. El productor tiene una cartera de productos a la que imprime una imagen de marca, que se adapta a uno o varios segmentos, con competencia a nivel internacional, y la gestión de la cartera se realiza a través del marketing mix. Por el contrario, el minorista tiene una cartera de productos (surtido) procedente de diversas empresas, a la que imprime una imagen de enseña, y que está adaptada a un área geográfica de atracción, con competencia a nivel local y gestionada por acciones del retailing-mix. De ello se derivan las estrategias de surtido del minorista, cuyas características se pueden observar en la tabla II-1.13.

**- Posicionamiento en servicio**

El posicionamiento en servicio es un método por el que la firma puede alcanzar una ventaja diferencial (HUMMEL y SAVITT, 1988; BERRY, 1986; REICHHELD y SASSER, 1990). El minorista puede considerar el servicio como un medio para diferenciarse de la competencia, un elemento de atracción, una fuente de beneficios, una oportunidad para evitar la competencia y un motor de la estrategia (TORDJMAN, 1991:70).

Las organizaciones que buscan posicionarse sobre las bases de un servicio superior al de los competidores necesitan comprender en primer lugar cómo perciben sus clientes su servicio, qué dimensiones son importantes para ellos y cómo se manifiestan dichas dimensiones (HOOLEY ET AL, 1998:440). Así, el minorista podrá poner en marcha la estrategia y los sistemas que aseguren que su personal es capaz de ofrecer dicho servicio superior. Para ROSENBLOOM y DUPUIS (1994:155), los 10 servicios que debe ofrecer cualquier minorista que desee posicionarse en base a un servicio superior son: una excelente selección de mercancía de calidad; ofrecer fuertes garantías de satisfacción de la clientela; personal abundante, atento y cortés; presentación de la oferta bien diseñada y atractiva; facilidades físicas de alta calidad; establecimientos localizados en los mejores locales y con parking; financiación; fácil devolución de las mercancías; entrega a domicilio y extensos servicios post-venta.

**Tabla II-1.13.- Estrategias de surtido (TODJMAN, 1991)**

ESTRATEGIA	SURTIDO	PRODUCTOS	IMAGEN	ATRACCIÓN	PRECIOS
OCUPACIÓN DE TERRITORIO (DEFENSIVA)	Ancho y poco profundo	Banales Banalizados (alimenticios y no alimenticios)	Proximidad + remolque	La más fuerte del barrio	Medios
OFENSIVA	Estrecho y profundo	Especialidades	Competencias Especialistas	Fuerte	Alto o bajo según la forma del comercio
REMOLQUE	Estrecho y poco profundo	Banales (Alimenticios)	Servicios de proximidad, y de horarios	Débil	Alto
DE ATRACCIÓN	Ancho y profundo	De conveniencia Especialidad	Variedad y precio	Muy fuerte	Alto o bajo según la forma del comercio

Fuente: TORDJMAN (1991:65).

La política de servicios del minorista consiste en resolver tres cuestiones (GIL y MOLLÁ, 1992): ¿qué servicios hay que incluir?, ¿qué nivel de servicios? y ¿en qué forma se prestarán dichos servicios?.



Respecto a los tipos de servicios, GIL y MOLLÁ (1992) distinguen 3 clases de servicios: los que se generan antes de la compra (amplitud de horarios, estacionamiento, pedidos telefónicos, etc.); los que se generan durante la compra (atención al cliente por parte del personal del establecimiento, tarjetas de crédito, pago fraccionado, información en los lineales, etc.) y los generados después de la compra (entrega a domicilio, instalación, garantía, devolución, etc.). GADREY ET AL (1991) proponen cuatro tipos de servicios: los que ahorran tiempo al cliente (scanners, entrega a domicilio, etc.), los que reducen la complejidad de la compra (videos, información, información interactiva, etc.), los que limitan el riesgo o incerteza de la compra (garantía, seguros, etc.) y los que tienen en cuenta el medio ambiente (recogida para reciclaje, productos ecológicos, etc.).

Respecto al nivel de servicio prestado, el minorista deberá averiguar los servicios que prefiere su mercado meta, con el objetivo de diseñarlos a medida y organizar la superficie de venta y al personal para prestarlos.

Por último, respecto a la forma de prestar el servicio, TORDJMAN (1991:70) considera dos grandes políticas de servicio: la política de servicio incluido y la política de servicio no incluido. La primera tiene como ventaja la imagen de la tienda, evita la competencia directa en el precio y satisface una parte de los deseos de la clientela, pero como inconvenientes, aumenta los costes, hace recaer sobre los no utilizadores el coste de los servicios y no satisface a una parte de la clientela. La segunda tiene la ventaja de que el cliente puede elegir, el servicio es pagado sólo por quien lo utiliza, pero sus inconvenientes son que la competencia se ejerce ahora sobre productos y servicios, y que los servicios no sirven de excusa para márgenes elevados.

En el campo de la distribución minorista de no alimentación, la diferenciación de servicio es la opción estratégica más utilizada por los competidores (CRISTINI, 1992) debido a la naturaleza de los productos ofrecidos, ya que la comparación de valor es más difícil. En la distribución minorista de alimentación las marcas de diferentes fabricantes están disponibles y es fácil comparar en términos de precios, factor éste que es marginal en la distribución minorista de no alimentación, que se apoya fundamentalmente en la competencia en servicio.

#### **- Posicionamiento en conveniencia y diseño del establecimiento minorista**

La conveniencia/comodidad de ir de compras y el diseño externo e interno del establecimiento minorista son factores determinantes en la elección del lugar de compra por el consumidor siempre que se den las siguientes circunstancias (RUNYON y STEWART, 1987): existe un número elevado de competidores en la zona geográfica de estudio, existen relativamente pocas diferencias en precios, surtido y calidad de los productos vendidos, y es factible presentar la oferta de diversas maneras alternativas puesto que existen consumidores

con múltiples necesidades, pertenecientes a diferentes clases sociales y con diferentes estilos de vida, que disfrutan con el valor de la estimulación y novedad desarrolladas por los establecimientos minoristas.

La conveniencia proporciona ahorro al consumidor en términos de inversión de tiempo en el proceso de compra (VAZQUEZ, 1989:57). Incluye factores relacionados con la localización del establecimiento, el pago en caja, el horario y otras variables vinculadas al diseño del establecimiento (distribución de secciones y colocación del producto para que permita una compra rápida) y a la disponibilidad del producto (que no se produzcan roturas de stocks).

La utilización de la conveniencia como factor de posicionamiento también tiene discrepancias entre los investigadores. COX y BRITAIN (1994:77) enfatizan la importancia de la localización en términos de conveniencia para los consumidores y para el propio minorista, ya que un error en la localización es prácticamente imposible de corregir, a diferencia de las decisiones en precio o surtido. Sin embargo, DAVIES y BROOKS (1989) no consideran la localización como componente de la imagen. En los estudios empíricos que realizan sólo encuentran un efecto de la localización sobre la imagen si este factor afecta al método de comercialización (necesidad de localizarse en lugares con gran concentración de consumidores). En un informe de AECOC (1992) sobre la opinión de los consumidores españoles hacia los establecimientos de compra, los dos primeros factores en importancia que afectaban a la elección de un establecimiento eran la amplitud de horarios y la proximidad al domicilio, los dos, factores de conveniencia.

El diseño interno y externo influye en (VAZQUEZ, 1989:58) la imagen del detallista, en su habilidad para atraer y retener clientes, proporcionan el entorno en el que se deciden las restantes variables estratégicas y permite alcanzar una ventaja competitiva, sobre todo cuando surtido y precio son similares.

El diseño externo hace referencia a las características de la fachada, rótulos, presentación de los productos en el escaparate o la forma de la entrada (SALEN, 1987).

El diseño interno o atmósfera del detallista afecta al placer de ir de compras, a la inclinación de visitar el establecimiento detallista y pasar bastante tiempo en el mismo, particularmente para aquellos consumidores con fuertes necesidades de estimulación y novedad que disfrutan con el acto recreativo de la compra, con la interacción social que se produce en el acto de compra o con poder adquirir experiencia en la compra de productos (BELLENGUER y KORGAONKAR, 1986). La atmósfera del establecimiento es definida por KOTLER (1973:50) como el esfuerzo de diseñar espacios de compra para producir efectos emocionales específicos sobre el comprador y que aumenten su probabilidad de compra. La mayoría de los estudios sobre este tema han medido la influencia del diseño del establecimiento en general, sobre las

actitudes y comportamientos de los clientes (MARKIN ET AL, 1976; DONOVAN y ROSSITER, 1982; FITCH y WONDHUYSEN, 1987; BITNER, 1992), o la influencia de algún estímulo en particular, como los colores (BELLIZZI ET AL, 1983) o la música (MILLIMAN, 1982; YALCH y SPANGENBERG, 1988). Otros autores han preferido modelizar las relaciones entre atmósfera y comportamiento (GREENLAND y MCGOLDRICK, 1991a, 1991b, 1992). Pero no se han encontrado estudios sobre diferentes estrategias de posicionamiento en función de la atmósfera, en el sector minorista. Para DAVIES y BROOKS (1989:202) es sin duda uno de los instrumentos más exitosos de formar la imagen de un establecimiento. Los minoristas que deseen establecer una imagen no basada en precio, deberán realizar un gran esfuerzo en diseñar un establecimiento, que va desde la distribución interior, la presentación de la mercancía, hasta el logotipo del establecimiento, pero también deberán elegir cuidadosamente el surtido, el servicio y la localización.

### ***II.1.2.3.- Tipologías de los minoristas según formato***

La mayoría de los manuales sobre distribución describen la estructura del sector a través de estas clasificaciones. Según MASON Y MAYER (1990), la estructura del sistema minorista puede ser descrita mediante un número de clasificaciones, que estudiadas conjuntamente dan una idea del tamaño y envergadura del sistema minorista. Una clasificación racional de la estructura minorista facilita la comunicación entre estudiantes interesados en la distribución minorista, ayuda a los economistas a analizar el impacto del comercio minorista sobre la economía y sirve de herramienta para el empresario que desea desarrollar estrategias para incrementar los beneficios (MASON Y MAYER, 1990). Además, analizando el tamaño, tasa de crecimiento y tendencias futuras de varios componentes de una clasificación dada, se puede evaluar la posición competitiva de todos los establecimientos de una empresa, o de un sector en una zona geográfica.

Cada autor clasifica a los minoristas de distintas formas. Existen múltiples clasificaciones para intentar poner orden en tanta complejidad (BUCKLIN, 1963; BROWN, 1986; DE LA BALLINA, 1996). Se va a intentar llegar a una síntesis, que recoja las tipologías utilizadas por los investigadores de la distribución minorista, y que a su vez sirva para realizar estudios posteriores. Según MASON Y MAYER (1990), se pueden establecer dos tipos de clasificaciones alternativas: las clasificaciones descriptivas, que especifican las distintas dimensiones de la estructura minorista, cubiertas la mayoría de veces por las estadísticas oficiales; y las clasificaciones estratégicas, que asisten al comerciante minorista para desarrollar un marketing diferencial en la utilización de sus elementos de marketing-mix. Se ha usado esta distinción para una primera clasificación de las tipologías. En la tabla II-1.14 se resumen las fuentes utilizadas y las tipologías resultantes.

Las clasificaciones descriptivas (ver tabla II-1.15) especifican las distintas dimensiones de la estructura minorista. Son clasificaciones que muestran las relaciones de propiedad o asociación entre minoristas, la situación espacial de éstos, el tamaño de su área comercial, el tamaño del establecimiento, la forma jurídica de la empresa minorista, la clasificación según el censo estadístico y según el tipo de bienes frente a servicios que oferta el minorista.

Las clasificaciones estratégicas (ver tabla II-1.16) dan mayor información acerca de las estrategias que utilizan los minoristas para diferenciarse de su competencia. A diferencia de las descriptivas, son más difíciles de encontrar en estadísticas oficiales (a excepción de las dos primeras) por la dificultad que presenta la recogida de información. Son clasificaciones que pueden variar de una zona geográfica a otra, y son más a corto plazo por su componente de estrategia en lugar de estructura. Se pueden detectar siete clasificaciones: según el contacto del minorista con el consumidor, según el tipo institucional que adopta el establecimiento, según su relación margen/rotación, según su relación precio/servicio, según la relación margen neto/mercancías, según los grupos estratégicos y según el surtido de mercancías que oferta el consumidor. Las últimas clasificaciones estratégicas ya han sido tratadas en este trabajo en el apartado de tipologías por posicionamiento competitivo.



**Tabla II-1.14.- Síntesis de las alternativas de clasificación de los minoristas según formato comercial**

	MM	DSS	B	R	G	BE	LW	D	L	CG	MD	S	O	KS
<u>CLASIFICACIÓN DESCRIPTIVA</u>														
PROPIEDAD O RELACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES	X	X		X		X	X		X	X	X	X	X	X
INTEGRACIÓN ESPACIAL	X			X				X		X		X	X	X
TAMAÑO DEL ÁREA COMERCIAL	X													
TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO				X				X			X		X	
FORMA LEGAL				X										
CENSO ESTADÍSTICO		X		X				X				X		
BIENES FRENTE A SERVICIOS					X	X	X		X					
<u>CLASIFICACIÓN ESTRATÉGICA</u>														
CONTACTO CON EL CONSUMIDOR	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TIPO INSTITUCIONAL		X	X			X	X					X	X	X
MARGEN/ROTACIÓN	X	X			X			X						
PRECIO/SERVICIO	X			X										
MARGEN NETO/MERCANCÍAS	X													
GRUPOS ESTRATÉGICOS	X				X									
TIPO DE MERCANCÍA	X	X		X	X		X		X	X				

*Fuente:* Elaboración propia. MM: MASON Y MAYER (1990); DSS: DAVIDSON, SWEENEY Y STAMPFL (1988); B: BOLEN (1988); R: ROSENBLUM (1990); G: GOSH (1990); BE: BERMAN Y EVANS (1992); LW: LEVY Y WEITZ (1992); D: DUNNE ET AL (1992); L: LEWISON (1994) ; CG: CRUZ ROCHE (1991) Y GRANDE (1992); MD: MARTIN ARMARIO (1993) Y DIEZ DE CASTRO Y FERNANDEZ (1993); S: SANTESMASES (1992); O: ORTEGA MARTINEZ (1987); KS: KOTLER ET AL (1995).

**Tabla II-1.15.- Clasificaciones descriptivas de los minoristas**

<p><b>SEGÚN PROPIEDAD O RELACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES</b></p> <p>1.- INDEPENDIENTES:                      - Minorista independiente                      - Fabricante-minorista                      - Agricultor-minorista</p> <p>2.- ASOCIADOS VERTICALMENTE                      2.1.- Integración Corporativa:                      -Sucursalistas / Cadenas de establecimientos</p> <p>2.2.- Asociación Contractual:                      - Cadenas Voluntarias                      - Cooperativas de detallistas                      - Cooperativas de consumidores                      - Franquicia                      - Agrupaciones de compra                      - Departamento Alquilado</p> <p>2.3.- Relación administrada</p> <p>3.- ASOCIADOS HORIZONTALMENTE                      - Redes de Cooperación (Marketing simbiótico)                      - Asociaciones de barrio o calle                      - Conglomerados de distribución</p>	<p><b>SEGÚN INTEGRACIÓN ESPACIAL</b></p> <p>1.- URBANA                      - Aislado                      - Barrio                      - Centro histórico de la ciudad                      - Centro comercial                      - Mercado Municipal                      - Galerías comerciales                      - Calles comerciales y/o peatonales</p> <p>2.- ZONAS RURALES</p> <p>3.- CARRETERAS</p> <p><b>SEGÚN TAMAÑO DEL ÁREA COMERCIAL</b></p> <p>1.- CABECERA DE ÁREA</p> <p>2.- SUBÁREA COMERCIAL</p> <p>3.- DISTANCIAS DEL CONSUMIDOR:                      - De 3 a 5 minutos en coche                      - Hasta 15 minutos en coche                      - Hasta una hora en coche</p>	<p><b>SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA MINORISTA</b></p> <p>1.- VENTAS</p> <p>2.- NÚMERO DE EMPLEADOS</p> <p>3.- M<sup>2</sup></p> <p><b>SEGÚN FORMA LEGAL</b></p> <p>1.- PROPIEDAD                      2.- SOCIEDAD LIMITADA                      3.- SOCIEDAD ANÓNIMA                      4.- TIPOS ESPECIALES</p> <p><b>SEGÚN CENSO ESTADÍSTICO</b></p> <p>1.- CENSO USA (SIC)</p> <p>2.- CENSO UE (NACE Rev.1)</p> <p>3.- CENSO ESPAÑA:                      -CNAE                      -IAE</p>	<p><b>SEGÚN BIENES FRENTE A SERVICIOS</b></p> <p>1.- BIENES</p> <p>2.- SERVICIOS                      - Servicios que alquilan bienes                      -Servicios con bienes propiedad del consumidor                      - Servicios sin bienes</p>
---	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla II-1.16.- Clasificaciones estratégicas de los minoristas**

SEGÚN EL CONTACTO CON EL CONSUMIDOR	SEGÚN TIPO INSTITUCIONAL	SEGÚN MARGEN/ROTACIÓN
<p>1.- CON ESTABLECIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta tradicional (con mostrador)</li> <li>- Venta en autoservicio</li> <li>- Venta mixta</li> <li>- Venta en vitrinas</li> </ul> <p>2.- SIN ESTABLECIMIENTO</p> <p>2.1.- Marketing Directo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta por catálogo</li> <li>- Venta por correo</li> <li>- Venta por revistas</li> <li>- Venta por teléfono (telemarketing)</li> <li>- Venta por televisión (televenta)</li> <li>- Venta electrónica: videotex</li> <li>- Venta por vídeo</li> </ul> <p>2.2.- Venta Directa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta puerta a puerta (a domicilio)</li> <li>- Venta en reuniones en casa y trabajo del consumidor</li> <li>- Venta en excursiones</li> <li>- Venta multinivel</li> <li>- Venta piramidal</li> </ul> <p>2.3.- Venta automática</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Máquinas expendedoras (vending)</li> <li>- Kioscos interactivos</li> </ul> <p>2.4.- Venta ambulante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-En puestos de mercadillos</li> <li>-En camiones</li> </ul>	<p>1.- ORIENTACIÓN ALIMENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienda tradicional</li> <li>- Tienda especializada</li> <li>- Tienda de conveniencia <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tradicional</li> <li>-24 horas</li> <li>-Gasolineras</li> </ul> </li> <li>- Autoservicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autoservicio</li> <li>-Supermercado</li> <li>-Hipermercado</li> </ul> </li> <li>- Tienda de descuento</li> <li>- Cash and carry</li> <li>- Economatos</li> </ul> <p>2.- ORIENTACIÓN NO ALIMENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienda especializada</li> <li>- Tienda de descuento no alimentación</li> <li>- Almacén Popular</li> <li>- Gran Almacén</li> <li>- Almacén de fábrica</li> <li>- Mercadillo ambulante</li> <li>- Gran Superficie especializada</li> </ul> <p>3.- NUEVAS POSIBLES TIPOLOGÍAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Club de Compras</li> <li>- Establecimientos off-price</li> <li>- Tienda de catálogos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto Margen, Baja Rotación</li> <li>- Bajo Margen, Baja Rotación</li> <li>- Alto Margen, Alta Rotación</li> <li>- Bajo Margen, Alta Rotación</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>SEGÚN PRECIO/SERVICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto Precio, Bajo Servicio</li> <li>- Alto Precio, Alto Servicio</li> <li>- Bajo Precio, Alto Servicio</li> <li>- Bajo Precio, Bajo Servicio</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>SEGÚN MARGEN NETO/MERCANCÍAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercancías Simbólicas, Alto Margen</li> <li>-Mercancías Simbólicas, Bajo Margen</li> <li>-Mercancías Funcionales, Alto Margen</li> <li>-Mercancías Funcionales, Bajo Margen</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>SEGÚN GRUPOS ESTRATÉGICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio/Precio</li> <li>-Surtido/Servicio</li> <li>-Surtido/Precio</li> <li>-Etc....</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>SEGÚN TIPO DE MERCANCÍAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Amplia Variedad, Surtido Profundo</li> <li>-Amplia variedad, surtido superficial</li> <li>-Variedad estrecha, surtido superficial</li> <li>-Variedad estrecha, surtido profundo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



**Tabla II-2.1.- Estudios empíricos para la identificación de taxonomías en la distribución comercial minorista**

<b>FUENTES</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>TEMPORALIDAD</b>	<b>TÉCNICAS AGRUPAMIENTO</b>	<b>SUBSECTOR</b>
<p><b><u>PRIMARIAS</u></b></p> <p><i>a.- Percepciones de Consumidores</i> RUIZ E IGLESIAS (1997); VAZQUEZ (1992, 1989); MUÑOZ (1993); VAZQUEZ ET AL (1995); GROEPEL (1993); RING (1979); DAVIES Y BROOKS (1989)</p> <p><i>b.- Actitudes de consumidores</i> RUIZ E IGLESIAS (1997); HERNANDEZ ET AL (1995)</p> <p><i>c.- Percepciones de Minoristas</i> ELLIS Y CALANTONE (1994); GARCÍA Y RODRIGUEZ (1994, 1996); HAWES Y CRITTENDEN (1984); OPPEWAL Y TIMMERMANS (1997); GROEPEL (1993); CONANT ET AL (1993)</p> <p><i>d.- Percepciones y dimensiones de Minoristas</i> PORAC, THOMAS Y EMME (1987)</p> <p><b><u>SECUNDARIAS</u></b> MARION (1998); CARROL; LEWIS Y THOMAS (1992); LEWIS Y THOMAS (1990); HARRIGAN (1985); FLAVIAN (1995,1998); FLAVIAN Y POLO (1996,1997); MUÑIZ (1995,1996A,1996B); BELLO Y MUÑIZ (1998); IGLESIAS (1994); HELMS ET AL (1992); MUÑOZ (1993)</p>	<p><b><u>IDENTIFICAR TAXONOMÍAS</u></b></p> <p><i>a.- Grupos Estratégicos</i> MARION (1998); HARRIGAN (1985) ; HAWES Y CRITTENDEN (1984); FLAVIAN (1995, 1998); MUÑIZ (1995,1996A,1996B); BELLO Y MUÑIZ (1998); GARCÍA Y RODRIGUEZ (1994, 1996); VAZQUEZ (1992); RUIZ E IGLESIAS (1997)</p> <p><i>b.- Taxonomías por Posicionamiento</i> HERNANDEZ ET AL (1995); VAZQUEZ (1992, 1989); VAZQUEZ ET AL (1995); RING (1979); OPPEWAL Y TIMMERMANS (1997); DAVIES Y BROOKS (1989)</p> <p><i>c.- Taxonomías Genéricas</i> CONANT ET AL (1993)</p> <p><i>d.- Taxonomías Cognitivas</i> PORAC, THOMAS Y EMME (1987)</p> <p><b><u>COMPARAR CON TIPOLOGÍAS</u></b> ELLIS Y CALANTONE (1994); GROEPEL (1993); HELMS ET AL (1992)</p> <p><b><u>RELACIONAR TAXONOMÍAS-RDOS</u></b> CARROL; LEWIS Y THOMAS (1992); LEWIS Y THOMAS (1990); HAWES Y CRITTENDEN (1984); IGLESIAS (1994).; GROEPEL (1993); HELMS ET AL (1992); CONANT ET AL (1993).</p> <p><b><u>COMPARAR METODOLOGÍA UTILIZADA</u></b> RUIZ E IGLESIAS (1997); LEWIS Y THOMAS (1990)</p>	<p><b><u>ESTÁTICO</u></b> ELLIS Y CALANTONE (1994); GARCÍA Y RODRIGUEZ (1994, 1996); RUIZ E IGLESIAS (1997); VAZQUEZ (1989, 1992); CARROL; LEWIS Y THOMAS (1992); LEWIS Y THOMAS (1990); HARRIGAN (1985); HAWES Y CRITTENDEN (1984); BELLO Y MUÑIZ (1998); IGLESIAS (1994); PORAC, THOMAS Y EMME (1987); RING (1979); GROEPEL (1993); OPPEWAL Y TIMMERMANS (1997); HERNANDEZ ET AL (1995); VAZQUEZ ET AL (1995); MUÑOZ (1993), CONANT ET AL (1993);</p> <p><b><u>DINÁMICO</u></b> MARION (1998); FLAVIAN (1995, 1998); FLAVIAN Y POLO (1996, 1997); MUÑIZ (1995,1996A,1996B); DAVIES Y BROOKS (1989); HELMS ET AL (1992)</p>	<p><b><u>REGRESIÓN</u></b> MARION (1998)</p> <p><b><u>CLUSTER</u></b> ELLIS Y CALANTONE (1994); CARROL; LEWIS Y THOMAS (1992); HARRIGAN (1985); HAWES Y CRITTENDEN (1984); FLAVIAN (1995,1998); FLAVIAN Y POLO (1996,1997); RUIZ E IGLESIAS (1997);GARCÍA Y RODRIGUEZ (1994, 1996); HELMS ET AL (1992);</p> <p><b><u>FACTORIAL + CLUSTER</u></b> LEWIS Y THOMAS (1990); IGLESIAS (1994); VAZQUEZ (1992); GROEPEL (1993); OPPEWAL Y TIMMERMANS (1997); HERNANDEZ ET AL (1995); MUÑOZ (1993); VAZQUEZ ET AL (1995); CONANT ET AL (1993)</p> <p><b><u>OTRAS TÉCNICAS</u></b> <i>a.- A. Factorial:</i> VAZQUEZ (1989) <i>b.- Grid</i> PORAC, THOMAS Y EMME (1987) <i>c.- A. Discriminante múltiple</i> RING (1979)</p>	<p><b><u>ALIMENTACIÓN</u></b> CARROL; LEWIS Y THOMAS (1992); LEWIS Y THOMAS (1990); HAWES Y CRITTENDEN (1984); FLAVIAN (1995,1998); FLAVIAN Y POLO (1996,1997); MUÑIZ (1995,1996A,1996B); BELLO Y MUÑIZ (1998); IGLESIAS (1994); VAZQUEZ (1992); RUIZ E IGLESIAS (1997)</p> <p><b><u>DROGUERÍA</u></b> ELLIS Y CALANTONE (1994)</p> <p><b><u>MUEBLES</u></b> GROEPEL (1993)</p> <p><b><u>TEXTIL</u></b> GARCÍA Y RODRIGUEZ (1994, 1996); RING (1979); CONANT ET AL (1993)</p> <p><b><u>MIXTO</u></b> HARRIGAN (1985); MARION (1998); PORAC, THOMAS Y EMME (1987); HELMS ET AL (1992); OPPEWAL Y TIMMERMANS (1997)</p> <p><b><u>FORMATOS GENÉRICOS</u></b> VAZQUEZ (1989, 1992); HERNANDEZ ET AL (1995); VAZQUEZ ET AL (1995); MUÑOZ (1993).</p>

Fuente: Elaboración propia

## **II.2.- Taxonomías**

El segundo método de clasificación de estrategias son las aproximaciones post-hoc (TAXONOMIAS). Las aproximaciones post-hoc o empíricas son aquellas en las que los tipos estratégicos han surgido de los datos empíricos. Los distintos tipos de estrategias se originarán con posterioridad al tratamiento y análisis estadístico de los datos. El camino (ver figura II-2.1) consiste en desarrollar un trabajo empírico para identificar los tipos de estrategias que existen en una industria en particular o en varias industrias. En primer lugar se eligen las dimensiones más importantes de la estrategia para la formación de los tipos; después se recogen los datos respecto a dichas variables y utilizando técnicas estadísticas (cluster, análisis discriminante, análisis factorial), se enuncian los modelos del comportamiento de marketing de las empresas. Las ventajas de este método son dos: 1) se apoya en observaciones y mediciones de la realidad que pretende clasificar; 2) cuenta con rigor estadístico (HARRIGAN, 1985:60). Los inconvenientes son tres: 1) dificultad de explicar el comportamiento o elaborar hipótesis predictivas sobre los grupos debido a la inexistencia de una base teórica detrás; 2) maximiza la validez interna a costa de sacrificar la generalidad, debido a que depende del ámbito de actividad estudiado, 3) los grupos generados son el resultado de conveniencias analíticas a discreción de los investigadores (KETCHEN ET AL, 1993).

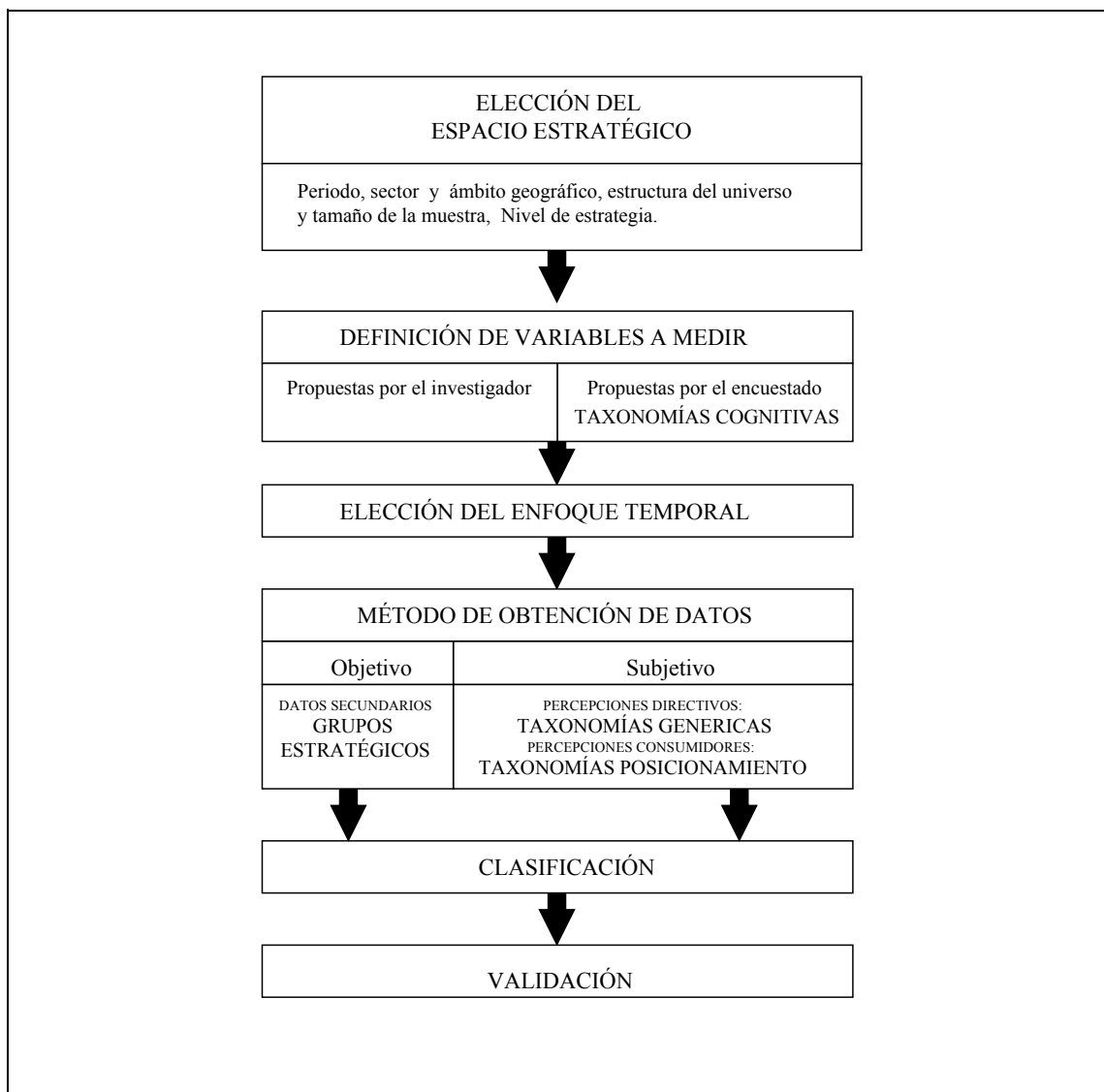
El estudio empírico de las estrategias competitivas se ha realizado desde diversas disciplinas. Las Ciencias Económicas han buscado una unidad de análisis entre la industria y la firma para explicar las fuerzas competitivas. Estos estudios se basan en que la industria es un nivel demasiado amplio y la firma es un nivel demasiado específico. Por ello utilizan un nivel intermedio al que denominan GRUPOS ESTRATÉGICOS. La característica común de estos trabajos es que la identificación y análisis de los grupos depende de unas dimensiones estratégicas clave elegidas por el investigador, y la mayoría de veces, en función de los datos secundarios disponibles.

Por otro lado tenemos los estudios que se llevan a cabo desde la Psicología (PORAC ET AL, 1987:78). Éstos se basan en que el análisis competitivo firma a firma es pragmáticamente imposible para el investigador, mientras que el nivel industria es demasiado general, por lo que también utilizan niveles intermedios de agregación de firmas, que simplifican el entorno pero proveen de información, y los denominan TAXONOMÍAS COGNITIVAS. La característica común de estos trabajos es que la identificación y análisis de los grupos obtenidos depende de las percepciones de los directivos de las firmas sobre su entorno competitivo, y son ellos los que proponen las dimensiones clave de medida de la estrategia.

En tercer lugar, tenemos los estudios que provienen de Organización de empresas y de Marketing, y que tratan de encontrar tipos genéricos de estrategias a través del método

inductivo. Ejemplos de estos trabajos son las TAXONOMÍAS GENÉRICAS y las TAXONOMÍAS POR POSICIONAMIENTO. Las taxonomías genéricas se caracterizan por el estudio de varios sectores, y en base a muestras elevadas y percepciones de directivos, buscan estrategias genéricas de marketing. Las taxonomías por posicionamiento se basan en la percepción de los consumidores de la imagen del minorista, y en función de ésta, se buscan estrategias minoristas de posicionamiento competitivo.

**Figura II-2.1.- Fases en la identificación de taxonomías en la distribución comercial**



Fuente: Elaboración propia

Existe una gran variedad de estudios empíricos sobre taxonomías en la distribución comercial minorista (ver tabla II-2.1), con variados objetivos, con fuentes de datos múltiples, aplicados a diversos subsectores, y utilizando técnicas de agrupamiento distintas. Para seguir un orden lógico en la exposición de este trabajo, se va a detallar la metodología a seguir para la identificación de taxonomías en general, para pasar después a detallar las características de los

cuatro grandes grupos de taxonomías en la distribución comercial: taxonomías por grupos estratégicos, taxonomías por posicionamiento, taxonomías genéricas y taxonomías cognitivas.

### **II.2.0.- Metodología para la identificación de taxonomías**

En la figura II-2.1 se detallan las fases que se han propuesto en la mayoría de los trabajos sobre taxonomías en general, y que van a servir para identificar las taxonomías en la distribución comercial en particular. Al igual que para la identificación de las tipologías, se pueden distinguir cuatro fases. En primer lugar la elección del espacio estratégico, la definición de variables y la elección del enfoque temporal. En las taxonomías aparece una variación, que es la posibilidad de que los encuestados definan las variables de interés, en lugar del investigador. En ese caso, se denominan taxonomías cognitivas (ver la metodología en el apartado II.2.4.1.). El segundo paso consiste en elegir el método de obtención de datos. En las taxonomías se puede optar por fuentes secundarias y primarias (percepciones de directivos y de consumidores) dando lugar a las taxonomías de grupos estratégicos, taxonomías por posicionamiento y taxonomías genéricas. El tercer paso es la elección de los métodos de agrupamiento para dar lugar a la clasificación. Y por último la validación de la taxonomía. En los siguientes epígrafes se describe cada una de estas etapas.

#### **II.2.0.1.- Definición del espacio estratégico**

La primera etapa consiste en definir con precisión el espacio estratégico en torno al cual se va a centrar el trabajo. FLAVIAN y POLO (1999: 12) proponen tres dimensiones: el periodo temporal a lo largo del cual se extiende el estudio, la determinación de los componentes que permiten reflejar el comportamiento estratégico de la empresa y el nivel de estrategia elegido (corporativa, de negocio o funcional). Respecto a la primera dimensión, es condición que durante el periodo elegido no se hayan producido cambios estructurales de gran importancia en el sector a estudio, ya que si no es así, es posible que varíen los grupos estratégicos y las dimensiones clave. Respecto a los componentes del comportamiento estratégico, parece existir cierto consenso en tomar como referencia el alcance de actividades de cada empresa y su compromiso de recursos. Por último, el nivel de estrategia estará condicionado por la presencia o no de empresas diversificadas en el sector de estudio. El investigador deberá decidir si va a centrar el análisis en un nivel concreto de estrategia o si va a adoptar un enfoque más global incluyendo de forma simultánea varios niveles de estrategia empresarial.

Por otra parte, GARCÍA y RODRIGUEZ (1996:136) proponen dos fases en la definición del espacio estratégico: la delimitación del sector y del ámbito geográfico y la determinación de la estructura del universo y tamaño muestral. En la primera de estas dos etapas, el investigador debe recurrir a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) o al Impuesto de Actividades Económicas (IAE) y determinar los epígrafes que serán objeto de investigación.

Según GARCÍA y RODRIGUEZ (1994:581) los principales inconvenientes con los que se encuentran los investigadores en esta primera fase son: 1) la gran cantidad de empresas que comercializan productos de diferente naturaleza y que no siempre son sustitutos entre si, lo cual dificulta la adecuada definición de los miembros de un sector industrial, así como las dificultades que surgen cuando las empresas operan en más de un sector simultáneamente; 2) en muchos sectores no se manifiesta una gran correlación entre el tipo de empresa, el tipo de producto comercializado y los procesos de distribución empleados, difuminándose los límites de la industria. En la segunda etapa, y dependiendo del tamaño del sector y de su estructura de concentración, puede darse el caso de tener que analizar todas las empresas que lo componen o tener que acudir a las técnicas del muestreo.

### ***II.2.0.2.- Elección de las variables o dimensiones clave***

La selección de las variables o dimensiones clave a través de las cuales se va a plasmar el concepto de estrategia en una investigación empírica de taxonomías es una tarea delicada que exige un análisis en profundidad y un cierto nivel de conocimiento del sector que se va a estudiar (FLAVIAN y POLO, 1997b:102).

Dado que la estrategia empresarial es un elemento complejo y que supone numerosas implicaciones, tanto en la estructura como en las actuaciones y resultados de la empresa, deberá realizarse una observación exhaustiva de las estrategias desde un punto de vista multidimensional, esto es, considerando un amplio conjunto de variables que, en opinión del investigador, aporten una visión lo suficientemente detallada de los posicionamientos estratégicos de cada empresa en el sector (RUIZ e IGLESIAS, 1997:151).

La elección de las dimensiones o variables clave va a depender de la disciplina desde la que se enfoca el estudio, de los objetivos perseguidos y del nivel de análisis seleccionado. Así, IGLESIAS (1997:13) propone una clasificación de variables a dos niveles: en función del nivel de estrategia considerado y según la objetividad o subjetividad de su medición. Respecto al nivel de estrategia, IGLESIAS (1997:16) también distingue entre estrategia genérica y estrategia de área funcional, estrategia corporativa y estrategia de unidad de negocio. Así, justifica el uso de variables referidas a un área funcional en el caso en que se quiera estudiar únicamente esa estrategia concreta en una industria, pero teniendo cuidado en establecer relaciones con otras variables que puedan deformar los resultados. Además, si existen interacciones entre las unidades de negocio, es más conveniente considerar a la empresa como un conglomerado y buscar grupos estratégicos de corporaciones (IGLESIAS, 1997:17).

En la literatura sobre grupos estratégicos se pueden observar tres posturas: aquellos que buscan variables universales a cualquier industria (PORTER, 1980; GALBRAITH y SCHENDEL, 1983), aquellos que proponen variables específicas a cada industria, en función de los

compromisos de alcance y recursos (COOL y SCHENDEL, 1987), y los que las relacionan con las barreras de movilidad (MCGEE y THOMAS, 1986; MASCARENHAS y AAKER, 1989; BELLO y MUÑIZ (1998:30), que enuncian que las variables o dimensiones elegidas deben ser un reflejo del sector a estudio, en su caso, de la distribución minorista.

FLAVIAN y POLO (1997b:103; 1999:16) proponen algunas recomendaciones que han ofrecido diversos autores (BEARD y DESS, 1981; GALBRAITH y SCHENDEL, 1983; MCGEE y THOMAS, 1986, etc.) sobre la determinación de las dimensiones clave: a) no es posible la inclusión de variables de resultados, sobre todo si se quiere estudiar las diferencias de resultados entre grupos (NAYYAR, 1989); b) la definición de estrategia utilizada y su posterior instrumentalización debe ser lo suficientemente amplia; c) las dimensiones deben basarse en un conocimiento en profundidad de la industria en estudio; d) las dimensiones elegidas deben reflejar el alcance de las actividades y el compromiso de los recursos asumidos para su desarrollo (MEHRA, 1996); e) las variables deben estar al alcance del investigador, bajo el control de los directivos, ser cuantificables en forma objetiva y estar relacionadas con los resultados de las empresas (BEARD y DESS, 1981); f) es preferible las variables stock en lugar de variables flujo (DIEDERICK y COOL, 1989).

De todo esto se deriva que la selección de las variables será distinta en cada estudio. Las dimensiones más utilizadas en la distribución comercial se detallan en las tablas II-2.2, 3, 5, 8 y 13. Por ejemplo, en el estudio de RUIZ e IGLESIAS (1997) se consideran tres tipos de variables para determinar los tipos de estrategias de marketing: las relacionadas con la estructura y actividad de la empresa, las relacionadas con las percepciones de los clientes y las relacionadas con el comportamiento de los clientes en la compra de los productos de la empresa. FLAVIAN (1995) prefiere utilizar la clasificación de variables a nivel estratégico que proporcionan COOL y SCHENDEL (1987) distinguiendo entre variables de alcance y variables de recursos comprometidos. Las primeras están relacionadas con el alcance de la actividad empresarial, es decir, con los segmentos de mercado objetivo de la empresa, con los tipos de productos y o servicios ofrecidos y con el ámbito geográfico de actuación. Las segundas, están relacionadas con los recursos (materiales, económicos o humanos) cuya utilización en áreas funcionales clave favorecerá la obtención o mantenimiento de una ventaja competitiva en el mercado. MUÑIZ (1995) establece que la compleja realidad económica obliga a indagar en múltiples elementos para analizar la posición competitiva de una empresa. Por una parte deben explorarse todos aquellos aspectos de gestión interna de la empresa, como sus habilidades y activos tangibles e intangibles, sus estrategias corporativas de diversificación e internacionalización (RUMELT, 1982); y por otra parte, todas las relaciones de grupo empresarial, acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, imagen de marca, etc.. GARCÍA y RODRIGUEZ (1996) utilizan variables comerciales relacionadas con la distribución minorista y en concreto,

relacionadas con el “*retailing-mix*”<sup>21</sup>, diseñando un cuestionario con 132 variables agrupadas en seis dimensiones comerciales (localización, surtido, precio, gestión de compras, distribución física y comunicación) y tres dimensiones estructurales (nº de trabajadores, superficie de venta, superficie total). Los estudios sobre *taxonomías por posicionamiento* estudian fundamentalmente los atributos de imagen para formar la estrategia del minorista (ver tabla II-2.5). Así, por ejemplo, VAZQUEZ (1992) utiliza 28 variables agrupadas en seis factores: surtido, notoriedad, ahorro de tiempo, atención personal, economía y servicios diversos. Los estudios sobre *taxonomías genéricas de marketing* (ver tabla II-2.8) utilizan elementos de la estrategia de marketing y relacionan ésta con otras variables como la actitud hacia el marketing de los directivos, el entorno, las competencias distintivas, etc. Por último, las variables utilizadas en las *taxonomías cognitivas* son generadas por los propios directivos en función de las percepciones que tienen sobre su estrategia de marketing (ver tabla II.2.13).

### **II.2.0.3.- Enfoque temporal**

El tratamiento de la perspectiva temporal es un aspecto bastante importante en el análisis de las taxonomías (ver tabla II-2.1). Una parte de los estudios ha adoptado el *enfoque estático*: ELLIS y CALANTONE (1994); GARCÍA y RODRIGUEZ (1994, 1996); RUIZ e IGLESIAS (1997); VAZQUEZ (1992); CARROL; LEWIS y THOMAS (1992); LEWIS y THOMAS (1990); HARRIGAN (1985); HAWES y CRITTENDEN (1984); BELLO y MUÑIZ (1998); IGLESIAS (1994); PORAC ET AL (1987), RING (1979), GROEPEL (1993), OPPEWAL y TIMMERMANS (1997), VAZQUEZ ET AL (1995), MUÑOZ (1993), CONANT ET AL (1993). Este tipo de estudios suele realizarse con la información perteneciente a un único año, lo cual plantea graves inconvenientes, ya que se asume que la estructura de la taxonomía permanece invariable en el tiempo, y ello debe ser contrastado (FLAVIAN y POLO, 1997b:106). Los estudios estáticos o datos transversales, muestran una "fotografía" del sector en un momento de tiempo determinado. Son mayoritarios en el sector de la distribución minorista, sobre todo por la menor dificultad de obtención de datos.

Un segundo grupo de estudios ha adoptado el *enfoque dinámico*. En la distribución minorista: MARION (1998); FLAVIAN (1995, 1998); FLAVIAN y POLO (1996, 1997a y b); MUÑIZ (1995,1996a,1996b), DAVIES y BROOKS (1989), HELMS ET AL (1992). La ventaja obvia de los estudios dinámicos o datos longitudinales es el movimiento que pueden dar a la evolución de la estructura minorista. El problema de los datos longitudinales es que están relacionados con el momento socioeconómico en el que se recogieron, lo que limita comparaciones para momentos socioeconómicos distintos, ya que no se puede asumir que el estado de la economía sea

---

<sup>21</sup> Ver *Capítulo I* para mayor detalle de las variaciones del *retailing-mix*.

constante a lo largo del tiempo (VAN TASSEL, 1966). Y, en el caso en que fuesen datos secundarios y se consiguieran series completas, anuales y al nivel de agregación deseado, su uso también estaría determinado por los cambios producidos en las clasificaciones de los establecimientos en subsectores (BROWN E INGENE, 1987), o por las adaptaciones de las clasificaciones a otras de nivel superior (por ejemplo a las estadísticas europeas).

Los autores que optan por este enfoque consideran que el comportamiento estratégico de las empresas no siempre permanece constante, ya que se encuentra sometido a un continuo proceso de evolución. A lo largo de este proceso se suceden etapas en las que existe una estabilidad estratégica relativa, separadas por puntos de inflexión que marcan el fin de una etapa y el principio de la siguiente. Estos cambios pueden deberse a factores externos y a factores internos a la empresa (FLAVIAN y POLO, 1999:17). Algunos autores no se plantean la posible partición del periodo analizado en etapas distintas (NEWMAN, 1973; PORTER, 1973 y 1979; OSTER, 1982; MASCARENHAS y AAKER, 1989, etc.), mientras que otros autores si consideran conveniente la división del periodo temporal, bien en función del ciclo de vida del mercado (HEGERT, 1987; MASCARENHAS, 1989), o bien en función de los cambios experimentados en el posicionamiento estratégico de las empresas analizadas (FLAVIAN, 1995; MAS, 1994; MUÑIZ, 1995; FIEGENBAUM, 1987; COOL y SCHENDEL, 1987, etc.). Un estudio longitudinal permitirá analizar la evolución de los grupos estratégicos a lo largo del tiempo, permitiendo conocer el grado de estabilidad del mercado, el índice de movilidad de las empresas entre grupos y la evolución de la rivalidad entre grupos y entre empresas dentro de un grupo (FLAVIAN y POLO, 1997b:106).

El concepto de periodos temporales estratégicamente estables (PTEE), delimitados por dos puntos de inflexión sucesivos, fue acuñado por FIEGENBAUM (1987) y hace referencia a un periodo de tiempo en el cual las empresas que compiten en una industria muestran un comportamiento estratégico relativamente estable, es decir, no se producen cambios importantes a lo largo de dicho periodo. Si se adopta el enfoque dinámico, el investigador debe identificar subperiodos en los cuales el comportamiento estratégico de las empresas haya permanecido estable.

Se han utilizado dos metodologías para la identificación de los PTEE. La primera (COOL, 1985) consiste en la búsqueda de diferencias significativas en las matrices que reflejan las varianzas y covarianzas ( $\Sigma_i$ ) del posicionamiento estratégico de las empresas en años sucesivos. La matriz de varianzas covarianzas ( $\Sigma_i$ ) incluirá las varianzas y las covarianzas de todas las empresas de la muestra para cada variable en el año  $i$ . Si no puede aceptarse la hipótesis nula, es decir, existen diferencias significativas, los dos periodos considerados no pertenecen al mismo PTEE. La segunda metodología (FIEGENBAUM, 1987), además de contrastar la estabilidad de las matrices de varianzas y covarianzas de las empresas, contrasta también la estabilidad del vector



de medias ( $\mu_i$ ), ya que se piensa que el posicionamiento estratégico medio podría variar, y por tanto, dejar de existir estabilidad estratégica sin que se viese afectada la dispersión y la covariación. En concreto, el vector de medias ( $\mu_i$ ) estará formado por los valores medios tomados por todas las empresas incluidas en la muestra, en cada una de las dimensiones estratégicas consideradas para el año  $i$ . Esta metodología es considerada superior por FLAVIAN y POLO (1999:24) ya que aunque sea más compleja, conduce a resultados más fiables. En los estudios sobre distribución comercial ha sido la más utilizada (FLAVIAN, 1995; MUÑIZ, 1995).

Para identificar periodos temporales estratégicamente estables (PTEE) se utiliza el análisis múltiple de la varianza (MANOVA), en concreto, los indicadores estadísticos de Hotelling (Test  $T^2$ ) que examinan la equivalencia de las medias de las variables estratégicas, y el M de Box que comprueba la equivalencia de las matrices de varianzas y covarianzas. La identificación de los periodos temporales estratégicamente estables en la distribución comercial minorista sólo se ha encontrado en las taxonomías por grupos estratégicos (FLAVIAN, 1995; MUÑIZ, 1995).

#### ***II.2.0.4.- Método de obtención de datos***

Las fuentes de datos para la identificación de taxonomías también han sido muy variadas. Del análisis de la tabla II-2.1 se distinguen dos grandes grupos de fuentes: las primarias y las secundarias. La ventaja de la utilización de datos primarios reside en que el investigador puede diseñar exactamente qué datos desea y de qué unidades de análisis, mientras que los datos secundarios obligan a trabajar con una estructura de investigación ya establecida y con los niveles de agregación existentes para dichos datos, lo que puede limitar el alcance de la investigación. Por otro lado, las ventajas de la utilización de los datos secundarios (RUIZ e IGLESIAS, 1997:157) es que tienen un menor coste y son objetivos (dos investigadores llegarían a idénticos resultados usando las mismas variables).

Las fuentes secundarias son utilizadas fundamentalmente en las TAXONOMÍAS POR GRUPOS ESTRATÉGICOS, con la excepción de los trabajos de HAWES y CRITTENDEN (1984) y GARCÍA y RODRIGUEZ (1994, 1996) que utilizan fuentes primarias y en concreto, las percepciones de los directivos minoristas. Las fuentes primarias son prácticamente norma en las TAXONOMÍAS POR POSICIONAMIENTO y en las TAXONOMÍAS GENÉRICAS distinguiendo tipos de estrategias según diversas fuentes de información. Así, destacan en las taxonomías por posicionamiento los trabajos en función de las percepciones de los clientes (RUIZ E IGLESIAS, 1997; VAZQUEZ, 1992, 1989; MUÑOZ, 1993; VAZQUEZ ET AL, 1995; RING, 1979; DAVIES Y BROOKS, 1989); las investigaciones en función del comportamiento de los clientes (RUIZ E IGLESIAS, 1997; HERNANDEZ ET AL, 1995); y la utilización de las percepciones

de los directivos (OPPEWAL Y TIMMERMANS, 1997). En las TAXONOMÍAS GENÉRICAS se utilizan fundamentalmente las percepciones de los directivos minoristas (CONANT ET AL , 1993).

La principal ventaja del uso de las percepciones de los clientes es que éstas se convierten en un fiel estimador de los resultados obtenidos por las estrategias de marketing anteriores de la empresa, ya que el objetivo de la estrategia empresarial será lograr un determinado posicionamiento en el mercado, lo cual está directamente relacionado con las percepciones de los clientes acerca de la empresa y su oferta. Los inconvenientes son que las percepciones de los clientes no pueden captar ciertas actividades de importancia de la actividad empresarial, como son las políticas financieras o de abastecimiento, y que son subjetivas (RUIZ e IGLESIAS, 1997:158).

La utilización de variables de comportamiento real de los clientes (se les pide el ticket de caja) de las entidades que intervienen en el estudio, pueden ser consideradas fieles estimadores de la estrategia seguida por la empresa, ya que los productos adquiridos y el tipo de clientela que acude finalmente al establecimiento dependen de las percepciones de los clientes y de la oferta de la entidad. Las ventajas de las variables de comportamiento de clientes es que son objetivas y que tienen una relación muy directa con los resultados económicos que la empresa llegará a tener, lo cual hace que su utilización sea especialmente recomendable cuando el investigador intenta estudiar de qué modo afectan las estrategias identificadas a los resultados.

GARCÍA y RODRIGUEZ (1996:134) justifican que la utilización de las percepciones de los directivos haya sido más escasa en la distribución comercial por dos razones: el tamaño de las empresas y su dispersión y la carencia de datos disponibles. La ventaja de la utilización de estas fuentes está en el conocimiento que los directivos tienen sobre la actividad de su empresa y de su sector, pero el inconveniente es la posibilidad de que existan sesgos debidos al encuestado.

#### **II.2.0.5.- Clasificación**

En la identificación de tipos estratégicos existen dos fases: la elección de las técnicas de agrupamiento y la caracterización de los tipos obtenidos. Se van a ver con detalle las dos fases.

FLAVIAN y POLO (1999:19) proponen una clasificación de las metodologías utilizadas para el agrupamiento de grupos estratégicos, distinguiendo entre metodología bivalente, metodología multivalente y metodología cognitiva. Las metodologías bivariantes<sup>22</sup> dan lugar a esquemas de clasificación basados en dos variables clave, y conjugan un importante poder explicativo con una limitada complejidad de cálculo. A partir de las dos variables se pueden posicionar en un mapa, los competidores de la industria, y clasificar a las empresas con

---

<sup>22</sup> Para mayor detalle, ver apartado II.2.2: Taxonomías por posicionamiento.

posicionamientos parecidos, en un mismo grupo estratégico. Las metodologías cognitivas<sup>23</sup> se basan en los juicios proporcionados por los directivos, acerca de las variables clave y las empresas pertenecientes a cada grupo.

En este trabajo, según la clasificación de taxonomías propuestas, se piensa que la metodología bivariante está relacionada con algunas taxonomías por posicionamiento, la metodología cognitiva con las taxonomías cognitivas, y la metodología multivariante con las taxonomías por grupos estratégicos y taxonomías genéricas.

En relación a las metodologías multivariantes de identificación de taxonomías, LEWIS y THOMAS (1990) distinguen las directas, que aplican el análisis *cluster* a las variables originales, de las indirectas, que utilizan algún método de reducción de datos, como por ejemplo, el análisis factorial y después aplican el análisis *cluster*. Algunos autores (BARNEY y HOSKISSON, 1990, HATTEN y HATTEN, 1987) han criticado el uso de las técnicas *cluster* y factorial en la medida en que cualquier algoritmo puede generar *clusters* cuando se aplica a un conjunto de datos, por lo que el desarrollo de aglomeraciones *per se* no es una metodología adecuada para demostrar la existencia de tipos estratégicos. A pesar de esta opinión, la mayoría de autores defiende estas dos metodologías, porque permiten demostrar la existencia de taxonomías a partir de la heterogeneidad intraindustrial (diferencias entre las empresas de una industria) y de las similitudes en las estrategias de los miembros de los diferentes conjuntos de empresas. Además, la existencia de los grupos no sólo se demuestra a través de la homogeneidad estadística, derivada de estas técnicas, sino también de la homogeneidad económica, analizando las características compartidas por los integrantes de los grupos obtenidos.

Otros autores proponen metodologías multivariantes alternativas, sobre las que se ha discutido ampliamente. Así, HATTEN y SCHENDEL (1977) proponen el *análisis de regresión* (utilizado por MARION (1998) en la identificación de grupos estratégicos en la distribución comercial), cuyo principal inconveniente es la hipótesis de independencia de las variables estratégicas, asumida por las técnicas econométricas, y que va en contra del propio concepto de estrategia entendido como red de interacciones entre sus elementos constitutivos. PEGELS y SEKAR (1989) utilizan la *escala multidimensional* (muy común en algunas taxonomías por posicionamiento como DAVIES y BROOKS, 1989), que tiene como inconveniente la formación subjetiva de los grupos mediante una inspección visual. Esta técnica (FLAVIÁN y POLO, 1999:21) tiene una notable capacidad reductora de información y grandes posibilidades gráficas, pero la interpretación de las dimensiones es compleja y la subjetividad en la interpretación de los grupos es su inconveniente principal. Por último, KUMAR (1987) propone el uso de la *Teoría de Juegos*, pero es una metodología con escasas posibilidades de aplicación real, y se limita

---

<sup>23</sup> Para mayor detalle, ver apartado II.2.4: Taxonomías cognitivas

únicamente al análisis de la estructura a largo plazo de la industria (MAS, 1995b:142), por lo que es más recomendable para el estudio de la estabilidad de la estructura de grupos que para la identificación de los mismos. En concreto, esta técnica permite simular los diferentes escenarios futuros que podrían presentarse a largo plazo en la industria considerada, el número de grupos que podría coexistir y su posicionamiento a lo largo del espacio estratégico (FLAVIAN y POLO, 1999:24).

En el sector minorista se han utilizado fundamentalmente dos técnicas para la agrupación de estrategias desde el punto de vista empírico: el análisis factorial y el análisis *cluster*. Algunos autores han estudiado las ventajas e inconvenientes de cada uno de estos dos métodos en la aplicación empírica de los grupos estratégicos a la distribución comercial (HARRIGAN, 1985; IGLESIAS, 1994). IGLESIAS (1994:83) llega a la conclusión de que en el caso de un gran número de variables originales, o una gran correlación entre algunas de ellas (sobre todo si están midiendo percepciones de los individuos), puede ser conveniente el realizar con anterioridad al análisis *cluster*, un análisis factorial para comprobar si dichas variables pueden resumirse en un conjunto menor de factores que serían los utilizados para la agrupación. También IGLESIAS (1994: 78) propone tipificar las variables de origen antes de aplicar el análisis *cluster*, pues las diferencias de escala proporcionan resultados poco coherentes, siendo predominantes las variables que toman valores superiores.

El *análisis factorial* es empleado con cierta frecuencia para la identificación de grupos estratégicos, aplicándose directamente sobre las variables clave de la estrategia empresarial, de forma que se obtengan unas variables resumen que serán las utilizadas en la agrupación mediante un análisis *cluster*. El fundamento del procedimiento consiste en la suposición de que pudieran existir correlaciones importantes entre las variables originales, de forma que si se realiza la agrupación teniendo en cuenta todas estas variables, se pudiera estar incluyendo varias dimensiones cuyo significado último es el mismo, de forma que se estaría ponderando en exceso. Este procedimiento resulta especialmente interesante con variables de percepción (IGLESIAS, 1994:80). El análisis factorial se basa también en la asunción de la existencia de factores subyacentes que son menos, en número, que las variables observables. Así, las variables observables son combinaciones lineales de las variables causales subyacentes. Consistente con el postulado de la parsimonia, este análisis busca crear escalas de factores (que se asumen ortogonales o no correlacionados) para ser utilizados en su forma reducida como dimensiones o variables en estudios posteriores. Dos defectos aparecen en la utilización de esta técnica (HARRIGAN, 1985:59): la difícil interpretación de los factores, y la superposición en la identidad de empresas asignadas a distintos grupos.

El *análisis cluster* se refiere a diferentes algoritmos utilizados para agrupar entidades similares. Cada entidad es descrita por su posición respecto a un conjunto de atributos

(dimensiones) y los límites de los grupos no están preestablecidos. Si los investigadores son capaces de aislar las dimensiones clave que describen las diferencias entre empresas, entonces, las distancias entre grupos estratégicos generadas por los algoritmos *cluster*, pueden aproximarse al tamaño de las barreras de movilidad. En los estudios sobre grupos estratégicos en la distribución comercial se han aplicado los métodos jerárquicos, generalmente *Ward* (CARROLL ET AL, 1992; LEWIS Y THOMAS, 1990; HARRIGAN, 1985; FLAVIAN, 1995; HAWES Y CRITTENDEN, 1984; IGLESIAS, 1994; RUIZ E IGLESIAS, 1997) y el de distancia máxima (MUÑIZ, 1995); así como los no jerárquicos, como *Quick-cluster* (ELLIS Y CALANTONE, 1994; IGLESIAS, 1994; VAZQUEZ, 1992) o el método de *K-means* (GARCÍA Y RODRIGUEZ, 1994, 1996).

Tras la aplicación de las metodologías de agrupamiento, viene la fase de interpretación. Ésta consiste en el análisis de las variables utilizadas para definir los grupos con el objeto de describir cada uno de los *clusters*. Normalmente se caracteriza a cada grupo calculando el valor medio de los casos dentro de cada *cluster*, sobre cada una de las variables incluidas en el análisis (CESPEDES Y SANCHEZ, 1996:290). En la descripción de perfiles se detallan las características de cada grupo para poder diferenciar entre ellos en función de las variables que son significativamente diferentes. Para caracterizar los grupos, MUÑIZ (1995) propone la técnica HOMALS (Análisis de Homogeneidad), que sustituye los datos cuantitativos originales por categorías o rangos homogéneos en los que pueden dividirse las variables originales. Las empresas pueden no estar relacionadas respecto a una variable si se toma el dato cuantitativo, pero si se divide la variable en categorías, pueden haber asociaciones entre empresas, lo que permitirá establecer relaciones más complejas y menos latentes que de otra forma quedarían sin revelar (MUÑIZ, 1996b:325). HOMALS proporciona gráficos en forma de mapa doble. En el primero agrupa las empresas y en el segundo muestra las categorías. Con ello pueden caracterizarse las empresas y cúmulos de empresas, ya que en el segundo mapa aparecen sus categorías explicativas frente a las del resto de grupos.

En muchos estudios, una vez formados los grupos, se trata de poner de relieve diferencias entre ellos en base a características distintas a las empleadas en la definición del vector de cada observación para el inicio del análisis *cluster*. CESPEDES Y SANCHEZ (1996:296) recomiendan analizar las características muestrales antes de efectuar contrastes, ya que para determinados métodos de agrupación (por ejemplo, *centroide* o *K-means*), el empleo de los tests T sin correcciones carece de valor. HERNANDEZ ET AL (1995) utilizaron el análisis *log-lineal* para describir los perfiles de los grupos y comprobar si existen diferencias significativas entre ellos en función de variables no utilizadas en el análisis *cluster*.

### **II.2.0.6.- Validación**

La validación pretende asegurar que el resultado obtenido es estable y generalizable a otros casos de la población (CESPEDES Y SANCHEZ, 1996:290). Siguiendo a DE ANDRES (1998:8) se distinguen cuatro caminos: la validez interna, la validez externa, la replicabilidad y la validez operativa

La validez interna se puede obtener mediante el análisis de la varianza. La idoneidad de los grupos definidos, es decir, que sean distintos entre sí, se comprueba (MUÑIZ, 1995) a través del análisis de la varianza de todas las variables estratégicas consideradas en su conjunto (MANOVA) y de cada una de ellas de forma individual (ANOVA). Los resultados obtenidos hacen que pueda inferirse que la variabilidad entre grupos estratégicos es significativamente mayor que la que hay dentro de cada uno de ellos. FIEGENBAUM y THOMAS (1990) proponen que el nivel de significación sea igual o menor al 1 por 100. Para variables nominales, GARCÍA y RODRIGUEZ (1994, 1996) proponen el test de la Chi-Cuadrado, en la modalidad de tablas cruzadas y para cada variable.

La validez externa se comprueba mediante la utilización de diferentes procedimientos que dan lugar a los mismos resultados. Así, se proponen los siguientes: 1) Dividir la muestra en dos submuestras aleatorias y comparar los resultados del *cluster* en cada una de ellas (DE ANDRES, 1998; MALHOTRA, 1997; CESPEDES Y SANCHEZ, 1996); 2) Utilizar diferentes criterios y métodos de agrupación y comparar los grupos para ver hasta que punto se produce una confluencia de resultados (MALHOTRA, 1997; CESPEDES Y SANCHEZ, 1996). Los grupos que permanezcan invariables, independientemente del procedimiento empleado, serán difícilmente cuestionables (CESPEDES Y SANCHEZ, 1996:296); 3) Comparar los grupos identificados en un procedimiento partitivo o no jerárquico con el dendograma obtenido de la aplicación de un procedimiento jerárquico de parecido criterio (CESPEDES Y SANCHEZ, 1996:295); 4) Eliminar variables de forma aleatoria y comparar los grupos obtenidos con una parte de las variables y los obtenidos con el total de variables (MALHOTRA, 1997:684); En los procedimientos no jerárquicos la solución puede depender del orden de los casos en el conjunto de datos, por lo que se propone llevar a cabo agrupaciones múltiples con los datos desordenados hasta que la solución se estabilice (MALHOTRA, 1997:684).

Para medir la replicabilidad, se propone la utilización de una muestra reserva (DE ANDRES, 1998) o el análisis discriminante (NATH y SUDHARSHAN, 1994), que permite determinar el porcentaje de empresas que, según este modelo, están correctamente agrupadas. Se toma como variable dependiente el grupo de pertenencia de cada empresa y como variables independientes, las variables clave originales.

La validez operativa consiste en confrontar los grupos identificados mediante esta técnica cuantitativa, con los realmente percibidos por los usuarios o directivos. Esta validez requeriría someter los resultados a la opinión de los directivos del sector, quienes, basándose en su experiencia, podrían confirmar si el número de grupos estratégicos identificado es el correcto y si estos reflejan de forma adecuada la diversidad estratégica de la industria (FLAVIAN Y POLO, 1999:24; CESPEDES Y SANCHEZ, 1996:296).

Los distintos caminos expuestos carecerán de fuerza si la clasificación resultante es de difícil interpretación o no posee sentido teórico. ALCANTUD (1985) propone estudiar como se reparten los sujetos en cada agrupación y los movimientos de estos a medida que aumentan las agrupaciones, estudiando la solidez teórico-interpretativa de cada agrupamiento y sus componentes.

Las técnicas de validación se enfrentan a muchas dificultades, porque es complicado definir un conjunto de criterios externos relevantes, dado que, en muchos casos, el uso del *cluster* puede ser esencialmente exploratorio. Pese a ello, la credibilidad de un *cluster* que ha pasado por los procesos de validación es superior a aquel que no los ha superado.

### **II.2.1.- Grupos estratégicos**

El estudio de los grupos estratégicos se ha abordado desde múltiples disciplinas. Esto ha dado lugar a diferentes posturas respecto al concepto de grupo estratégico, a los objetivos perseguidos con su estudio o a la metodología utilizada. La integración de los distintos puntos de vista, pueden enriquecer la utilidad de los grupos estratégicos.

Los primeros trabajos provienen de la Economía Industrial y buscan un elemento intermedio de análisis entre la industria y la empresa (relación estructura-estrategia), con el objetivo de estudiar la rivalidad empresarial, la estructura de la industria y su rendimiento (HUNT, 1972; NEWMAN, 1973; PORTER, 1976). Estos estudios toman muestras con empresas de distintas industrias y forman grupos en función de una o pocas variables estratégicas (IGLESIAS, 1997:10).

Desde el ámbito de la Dirección Estratégica, se pretende profundizar en la relación entre estrategia y resultado y los factores que la afectan (HATTEN, 1974; PATTON, 1976; SCHENDEL y PATTON, 1978). Estos estudios se refieren normalmente a una única industria, y para formar los grupos se tiene en cuenta el conjunto de variables que mejor definan las diferencias en estrategia dentro de la industria en estudio (IGLESIAS, 1997:10).

Los interrogantes que comparten la mayoría de los estudios sobre grupos estratégicos son tres: 1) sobre la existencia o no de diferentes grupos de empresas con distintas conductas a lo largo del tiempo; 2) si afecta la existencia de los distintos grupos estratégicos a los resultados

del sector; y 3) si existen diferencias de resultados entre los distintos grupos, y por tanto, si la pertenencia de una empresa a un determinado grupo influye en sus resultados. Los distintos estudios parecen asentar favorablemente a las dos primeras cuestiones, pero difieren respecto a la tercera (COOL y SCHENDEL, 1988; LAWLESS ET AL, 1989; MASCARENHAS y AAKER, 1989; FIEGENBAUM y THOMAS, 1990), intentando justificar estas diferencias por la rivalidad y su influencia sobre los grupos (COOL y DIEDERICK, 1993), los cambios dinámicos de posicionamiento de las empresas (REGER y HUFF, 1993) o los mecanismos de aislamiento (RUMELT, 1982).

A continuación se expone la situación de estos estudios en relación al sector de la distribución minorista. En primer lugar se define el concepto de grupo estratégico, para pasar después a enunciar diversas razones por las que se considera que este concepto es de utilidad en el estudio de las estrategias de marketing minoristas; y por último, se realizará un repaso sobre los diversos estudios en distribución comercial. En la tabla II.2.2 se detallan los estudios empíricos sobre grupos estratégicos en la distribución minorista realizados a nivel internacional, y en la tabla II.2.3 se detallan los realizados en España.

#### **-Definición de grupo estratégico**

No existe consenso en la definición de grupo estratégico. Según algunos autores (MAS, 1995b) el origen del concepto de grupo estratégico se encuentra en el concepto de estrategia, y dado que éste ha ido cambiando con el paso del tiempo, el concepto de grupo estratégico también. Siguiendo a MAS (1997b), podemos encontrarnos en la literatura con cuatro perspectivas diferentes sobre el concepto de estrategia y por tanto de grupo estratégico: el posicionamiento producto-mercado, la teoría de los recursos y capacidades, la psicología cognitiva y la conducta organizacional.

Desde la perspectiva del posicionamiento producto-mercado, se considera que la estrategia es un conjunto de actividades que sirven para alcanzar un posicionamiento de la empresa en la industria. Las empresas obtendrán ventajas competitivas si llegan a conseguir un adecuado posicionamiento producto-mercado y una configuración de actividades internas que la refuerzan. En este sentido, PORTER (1980) definió al grupo estratégico como “un conjunto de empresas en una industria que siguen la misma o similares estrategias para competir a lo largo de una serie de dimensiones clave”.



**Tabla II-2.2.- Estudios empíricos sobre Grupos Estratégicos en el sector de la Distribución Comercial a nivel internacional**

ESTUDIO	OBJETIVO	DIMENSIONES	TIEMPO	TÉCNICAS	MUESTRA	TAXONOMÍAS
MARION, B. (1998)	Identificar la existencia de un nuevo grupo estratégico con la aparición de un nuevo formato	Considera que los formatos comerciales son Grupos Estratégicos: Precios de alimentación, variables de cuota de mercado, concentración, renta per cápita, población, costes operativos, costes laborales, entrada de competidores.	Dinámico 1977-1985 1985-1992	IPTEE: si IG: Regresión	Datos secundarios 374 observaciones, 15 al año, para 24 mercados.	Relación precio y concentración de ventas en un mercado
CARROLL, C.; LEWIS, P.M. y THOMAS, H. (1992)	Relación GE con resultados	RECURSOS: M2/ Establecimiento Gastos Publicidad/Ventas ALCANCE: Nº Establecimientos Nº líneas alimentación % Marcas propias RESULTADOS: ROS, ROCE, PER	Estático 1982-1986	IPTEE: no IG: Factorial CP + Cluster (Ward) // Cluster (Ward) CAR: no DG: ANOVA + Crit. parada REL: A. Discriminante	Datos Secundarios  16 minoristas alimentación	7 GE sin caracterizar
LEWIS, P. y THOMAS, H. (1990)		5 se mantienen con diferentes técnicas				
HARRIGAN, K.R. (1985)	Identificar GE y las herramientas de identificación	Productividad (Ventas / nº empleados); Diferenciación de producto (Gastos publicidad/Ventas); Gestión de stocks (Rotación); Oferta comercial (Periodo medio de maduración del stock) RESULTADOS: márgenes netos, ROA	estática 1981	IPTEE: no IG: Cluster (Ward) CAR: perfiles DG: T-Test	92 detallistas de diferentes subsectores	7 grupos, en función surtido, rotación y prod. laboral.
HAWES, J.M. y CRITTENDEN, W.F. (1984)	Identificación GE en la adopción de marcas del distribuidor y relación con resultados	POLÍTICA DE MARCA DEL DISTRIBUIDOR: 18 variables en 6 dimensiones: mercado objetivo, producto, comunicación, compras, merchandising y precio. RESULTADOS: margen neto, ventas, beneficios	Estática 1980	IPTEE: no IG: Cluster (Ward) CAR: perfiles DG: ANOVA + MANOVA REL: MANOVA	Datos secundarios (representatividad muestra) Datos primarios: percepciones directivos, 2 envíos postales, 38% resp. 180 Empresas con 4 o más supermercados	4 grupos: No participantes, pioneros agresivos, conservadores y sumisos.

*Fuente:* Elaboración propia. **Nota:** IPTEE: Identificación de periodos de tiempo estratégicamente estables; IG: Método de Identificación de los grupos estratégicos; CAR: Caracterización de los grupos; DG: diferencias entre grupos; REL: relaciona los grupos con sus resultados.

**Tabla II-2.3.- Estudios empíricos sobre Grupos Estratégicos en el sector de la Distribución Comercial en España (detalle)**

ESTUDIO	OBJETIVO	DIMENSIONES	TIEMPO	TÉCNICAS	MUESTRA	TAXONOMÍAS
FLAVIAN, C. (1998)	Identificación GE	ALCANCE ACTIVIDADES: (V1) Superficie de ventas (V2) Existencias de la cadena/nº establecimientos		IPTEE: T2 Hotelling y M de Box	Datos secundarios	7 grupos: (1) Super regional, (2) Super local,
FLAVIAN, C. y POLO, Y. (1997)	Análisis de comportamiento dinámico de GE	(V3) Superficie ventas minorista/superficie ventas (V4) Alcance nacional (V5) Alcance regional	Dinámico	IG: Normalización de variables, cluster jerárquico (Ward)	71 empresas minoristas de alimentación	(3) Hiper, (4) minoristas con participación mayorista,
FLAVIAN, C. y POLO, Y. (1996)	Análisis de tendencias	COMPROMISO RECURSOS (V6) Tasa crec. M2 ventas (V7) Hipermercado (V8) Super gran tamaño (V9) Gasto en personal	2 PTEE 1989-1992 1993	CAR: perfiles por medias DG: MANOVA, ANOVA, Crit. parada C DINÁMICO: MANOVA y ANOVA TENDENCIAS: Mod. Regresión		(5) Grandes supers, (6) Minoristas con servicio, (7) hiper local.
FLAVIAN, C. (1995)		(V10) A.Circulante/A. total (V11) Plazo de pago en días				
MUÑIZ, N. (1996a)	Identificación de GE en Europa y estabilidad en el tiempo	RESULTADOS: Ventas, Margen comercial, Nº establecimientos, Productividad. DIVERSIFICACIÓN:			Datos secundarios	7 GE (1993) relacionados con nacionalidades
MUÑIZ, N. (1996b)	Ver estructura de cada país como influye en los GE.	Nº sectores no alimentación, Nº formatos comerciales, Nº sectores no comerciales CONTROL DE MARCA: % Marcas propias, Nº enseñas INTERNACIONALIZACIÓN: % ventas países no originario	Dinámica 1980-1994 5 PTEE Estático 1993	IPTEE: MANOVA ( T de Hotelling y M de Box) IG: Cluster (Jerárquico de enlace completo) CAR: An. Correspondencias Múltiples (HOMALS) DG: ANOVA + MANOVA	25 minoristas alimentación líderes en Europa Total 43 empresas	modelo británico, francés, alemán....
BELLO, L. y MUÑIZ, N. (1998)	Identificación GE en España	RESULTADOS: Ventas, Margen comercial, Nº establecimientos, Productividad. DIVERSIFICACIÓN: Nº sectores no alimentación, Nº formatos comerciales, Nº sectores no comerciales CONTROL DE MARCA: % Marcas propias, Nº enseñas INTERNACIONALIZACIÓN: % ventas países no originario	Estática 1994	PTEE: no IG: Cluster (Jerárquico de enlace completo) CAR: An. Correspondencias Múltiples (HOMALS) DG: Criterio de parada y ANOVA + MANOVA	Datos secundarios 17 empresas líderes minoristas alimentación en España	7 GE.: grandes superficies, superficies medias (supermdo (1, 2 y 3)., descuento, y semi mayoristas).
MUÑIZ, N. (1995)	ídem MUÑIZ (1996ayb) y BELLO y MUÑIZ (1998)					

Fuente: Elaboración propia. Nota: IPTEE: Identificación de periodos de tiempo estratégicamente estables; IG: Método de Identificación de los grupos estratégicos; CAR: Caracterización de los grupos; DG: diferencias entre grupos; REL: relaciona los grupos con sus resultados.

**Tabla II-2.3. (cont.)- Estudios empíricos sobre Grupos Estratégicos en el sector de la Distribución Comercial en España**

ESTUDIO	OBJETIVO	DIMENSIONES	TIEMPO	TÉCNICAS	MUESTRA	TAXONOMÍAS
RUIZ, A. e IGLESIAS, V.(1997)	Ver si la utilización de diferentes dimensiones influye en la estructura de GE	SECUNDARIAS: N° estab., m2/estab., Central compras, Ventas/ m2, trab./1000 m2, Cajas/ m2; % cajas scanner; localización estab. PERCEPCIONES CLIENTES: 13 variables COMPORTAMIENTO CLIENTES: 6 variables según ticket caja.	Estática 1993	PTEE: no IG: Cluster (Jerárquico) CAR:perfiles DG: no	Datos secundarios de 10 supermdos. e hipermdos. en Asturias. Datos primarios: 743 encuestas clientes	3 GE: supermdos., tienda de descuento e hipermdos.
IGLESIAS, V. (1994)	Definir variables y técnicas para GE Relación GE y Resultados	SECUNDARIAS: N° estab., m2/estab., Central compras, trab./1000 m2, Cajas/ m2; % cajas scanner; localización estab. RESULTADOS: Ventas/trab., Ventas/ m2	Estática 1993	PTEE: no IG: Cluster Jerárquico, Quickcluster; Factorial + Cluster jerárquico CAR: perfiles DG:ANOVA, y A. discriminante REL: ANOVA	Datos secundarios 14 minoristas de alimentación	5 GE: Supermercados central compras, super locales, nacionales y regionales, hipers.
GARCÍA, J.M. y RODRIGUEZ, M. (1994)	Identificación GE en el sector textil canario	132 variables RETAILING-MIX: localización, surtido, precio, gestión de compras, distribución física y comunicación	Estático 1992	PTEE: no IG: Cluster (K-Means) CAR: perfiles	Datos primarios: encuesta personal	6 GE según estacionalidad de pto., precios, riesgo y grado de diversificación.
GARCÍA, J.M. y RODRIGUEZ, M. (1996)		ESTRUCTURA: N° trabajadores, superficie de venta, superficie total		DG: Chi-Cuadrado y distancia intergrupos	373 establecimientos minoristas textil	

*Fuente:* Elaboración propia. **Nota:** IPTEE: Identificación de periodos de tiempo estratégicamente estables; IG: Método de Identificación de los grupos estratégicos; CAR: Caracterización de los grupos; DG: diferencias entre grupos; REL: relaciona los grupos con sus resultados.

Esta definición fue ampliada por COOL y SCHENDEL (1987) que detallaban las dimensiones clave que, como mínimo, formaban la estrategia de negocio: las relacionadas con el alcance de los negocios (segmento de mercado, tipos de productos ofrecidos, y ámbito geográfico de la estrategia) y las referidas al compromiso de recursos (financieros, humanos, materiales, etc.). Así, el concepto de grupo estratégico queda como “el conjunto de empresas compitiendo en una industria sobre la base de combinaciones similares de alcance y compromiso de recursos”.

Desde la perspectiva de la Teoría de los recursos y capacidades, la investigación sobre la estrategia siempre ha estado centrada en lo externo (análisis de la industria y del posicionamiento), por lo que propone destacar el lado interno, subrayando el papel de los recursos y capacidades de la empresa como fundamento de la estrategia y como fuente principal de los beneficios de la misma (BARNEY, 1986 y 1991; DIERICKX y COOL, 1989; GRANT, 1990; PETERAF, 1993; BLACK y BOAL, 1994). Lo externo a la empresa (preferencias de los consumidores y tecnologías para satisfacerlas) es más inestable para definir la estrategia que lo interno, es decir, lo que la empresa sabe hacer. Así, la definición de grupo estratégico será el conjunto de empresas con similares recursos y capacidades (NOHRIA y GARCÍA-PONT, 1991), que serán igualmente vulnerables a los cambios del entorno y actuarán (probablemente) de la misma forma frente a la incertidumbre. Según esta teoría, para que la empresa consiga ventajas competitivas sostenibles debe apoyarse en recursos que sean duraderos, difíciles de imitar y controlables por la empresa.

Según la Perspectiva de Psicología Cognitiva<sup>24</sup>, una forma de ampliar el concepto de estrategia es añadir a la definición interna (teoría de recursos y capacidades) y a la externa (perspectiva del posicionamiento), los conceptos de la Psicología Cognitiva (la forma en que los directivos perciben el entorno, las creencias que se forman sobre él, etc.). Así, los grupos estratégicos son empresas con similares estructuras cognitivas (FOMBRUN y ZAJAC;1987; REGER y HUFF, 1993; PORAC ET AL, 1987). En función de la percepción del entorno de los directivos, la empresa actuará de una forma u otra.

Por último, la perspectiva de la Conducta organizacional basa su definición de grupo estratégico en la interdependencia entre las empresas dentro de un grupo dado. Entre empresas del mismo grupo existe una cierta coordinación activa o pasiva, que hace que reaccionen de forma similar. Los resultados de cada empresa no sólo dependerán de sus actuaciones sino también de las de sus rivales (THOMAS y CARROLL, 1994:12) considerándose a los grupos estratégicos como redes de empresas interactuando. Esta acepción enriquece el análisis de la

---

<sup>24</sup> A efectos de este trabajo, los grupos estratégicos obtenidos desde la perspectiva de la psicología cognitiva, son considerados taxonomías cognitivas y no grupos estratégicos.

industria al tener en cuenta formas más sofisticadas de comportamiento estratégico (tales como la estrategia colectiva).

En el sector de la distribución comercial también se han realizado estudios sobre grupos estratégicos y se ha intentado adaptar la definición genérica de grupo estratégico a las particularidades del sector. De la misma manera que la segmentación de mercados es un intento de agrupar a los consumidores de acuerdo con sus características desde el punto de vista de la oferta, el análisis de grupos estratégicos sería un intento de agrupar la oferta según sus estrategias (FLAVIAN, 1995). MAS (1997b) distingue entre grupos estratégicos y tipos estratégicos. Así, los grupos estratégicos son conjuntos de empresas con estrategias similares en un mismo sector, mientras que tipos estratégicos son perfiles o estrategias genéricas de empresas en diferentes sectores<sup>25</sup>. Esta distinción tiene bastante sentido en el sector minorista, donde se da una competencia dual (TORDJMAN y DIONISIO, 1991): entre empresas de igual formato comercial (competencia intratipo) y entre distintos tipos de formatos comerciales (intertipo). Esta perspectiva aporta una riqueza de matices mayor en la distribución comercial minorista que en la actividad industrial, donde la competencia se da entre empresas de la misma actividad. Sin embargo, la aplicación del análisis de los grupos estratégicos a la distribución comercial puede producir alguna paradoja (BELLO y MUÑIZ, 1998:36), ya que se pueden obtener grupos donde las empresas que lo forman no son directamente competidoras entre si por operar en distintas regiones, aunque, el utilizar estrategias similares, puede ser útil para establecer acuerdos de cooperación futuros.

Los grupos son estructuras que permanecen estables a lo largo del tiempo, o, en el caso de existir variaciones, éstas suelen ser de escasa cantidad. La estabilidad se basa en dos argumentos (FLAVIAN y POLO, 1997:100): las barreras de movilidad y la tendencia a largo plazo de los grupos estratégicos

En primer lugar, la existencia de barreras que dificulta el movimiento entre grupos. Para que los grupos estratégicos sean entes nítidos, bien definidos y diferentes entre si, hay que determinar la existencia de barreras a la movilidad<sup>26</sup> (CAVES y PORTER, 1977) que son factores que disuaden el movimiento de una empresa desde un grupo estratégico a otro, siendo una limitación a la imitación (MCGEE y THOMAS, 1986). Los grupos estarían formados por empresas que adoptan decisiones similares y crean barreras parecidas. La asociación de los grupos estratégicos con las barreras de movilidad nos conduce a asumir que existen unos costes

---

<sup>25</sup> Los tipos estratégicos de MAS (1997b) son similares a los arquetipos estratégicos definidos anteriormente en la introducción de este capítulo.

<sup>26</sup> Los factores que disuaden a los movimientos de las empresas desde una posición a otra son de tres tipos y dependen del nivel de estudio. Así, las barreras de entrada hacen referencia al nivel industria, las barreras a la movilidad, al nivel de grupo estratégico; y los mecanismos de aislamiento, a nivel de empresa.

de cambio. La existencia de dichas barreras impiden a las empresas imitar decisiones estratégicas de otras empresas pertenecientes a otros grupos, a menos que asuman costes elevados, o necesiten un periodo de tiempo considerable, o asuman una incertidumbre elevada sobre los resultados de sus decisiones. Estas barreras se manifiestan como los costes absolutos que implicaría moverse de un grupo a otro, o como penalización de costes variables u operativos que el nuevo entrante tendría que soportar en relación a los miembros pertenecientes al grupo (MCGEE, 1985). Por eso, las diferencias de beneficios tienden a mantenerse a medio y largo plazo (MAS, 1995b:138). Estas barreras son asimétricas (HATTEN y HATTEN, 1987), es decir, es más fácil entrar en un grupo que en otro, o es más fácil entrar que salir de un mismo grupo. La presencia de diferentes grupos con sus barreras de movilidad ayudaría a explicar los diferentes resultados en términos de rentabilidad y crecimiento y de éxito dentro de una industria (PORTER, 1979). La teoría de recursos y capacidades aporta el concepto de mecanismos de aislamiento (RUMELT, 1982) como noción análoga a las barreras de entrada en una industria y a las barreras de movilidad entre grupos. Los mecanismos de aislamiento servirían para explicar las diferencias de resultado dentro de un mismo grupo, ya que implican inversiones en recursos y capacidades a nivel de empresas.

**Tabla II-2.4.- Fuentes de las barreras de movilidad**

<b>Estrategias relacionadas con el mercado</b>	<b>Características de la Industria</b>	<b>Características de la empresa</b>	<b>Características de la distribución comercial</b>
1.- Línea de productos 2.- Tecnología utilizada 3.- Segmentación del mercado 4.- Canales de distribución 5.- Nombres de marcas 6.- Cobertura geográfica 7.- Sistemas de venta	1.- Economías de escala (producción, marketing o administración) 2.- Procesos de manufactura 3.- Capacidad en I+D 4.- Sistemas de marketing y distribución	1.- Propiedad 2.- Estructura organizativa 3.- Sistemas de control 4.- Habilidades de la dirección 5.- Límites de la empresa (diversificación e integración vertical) 6.- Tamaño de la empresa 7.- Relaciones con grupos de influencia	1.- Dimensión del minorista (poder de negociación y ventajas en costes) 2.- Liderazgo en costes por uso del autoservicio 3.- Alto grado de integración vertical 4.- Elevada diversificación comercial 5.- Elevada especialización de los formatos 6.- Alto grado de diferenciación 7.- La amplitud del surtido (MILLER, 1981) 8.- Los precios (MILLER y SPRINGATE, 1979) 9.- La posición de costes relativa. (HARRIGAN, 1985)

Fuente: MCGEE y THOMAS (1986:151); HARRIGAN (1985) y BELLO y MUÑIZ (1998).

En la distribución comercial también existen barreras de entrada y a la movilidad (ver tabla II-2.4.), tal y como enumeran BELLO y MUÑIZ (1998:29), MILLER (1981), MILLER y SPRINGATE (1979) o HARRIGAN (1985). En principio podría pensarse que la imitabilidad en el comercio es superior a las de las empresas industriales, ya que la protección de conocimientos

sería más dificultosa que la de activos tangibles susceptibles de protección legal vía patente. No obstante, la existencia de empresas con éxito en un determinado formato no ha provocado imitadores de forma espectacular, lo que evidencia que hay un cierto saber hacer, valor de marca, o adaptación al mercado, que condiciona la movilidad de las empresas minoristas y sus resultados (BELLO y MUÑIZ, 1998:28). Respecto a los mecanismos de aislamiento, los mismos autores destacan que para el sector minorista son: los costes de cambio, el aprendizaje del consumidor, información especial y reputación e imagen (BELLO y MUÑIZ, 1998:29). El tamaño de estas barreras puede estar determinado por (HARRIGAN, 1985:57): las diferencias en la identificación de marcas, la calidad de los productos, el liderazgo tecnológico, la especificidad de los factores, el alcance de los servicios ofrecidos, el grado de apalancamiento financiero, diferencias en el uso de la integración vertical u otros factores. Es difícil medir las barreras a la movilidad mediante las técnicas de cluster si no son incluidas a priori las dimensiones que proporcionan dichas barreras a la movilidad (HARRIGAN, 1985:70).

En segundo lugar, es previsible que las empresas incluidas en un mismo grupo estratégico se comporten de forma similar con el paso del tiempo, es decir, evolucionen en la misma dirección, garantizando de esta forma la estabilidad de las agrupaciones iniciales. En concreto, las empresas pertenecientes un mismo grupo tendrán expectativas similares sobre el futuro potencial de la industria (PORTER, 1980). Además, los miembros de cada grupo se plantean la consecución de objetivos parecidos y disponen de recursos y habilidades similares para conseguirlos. En caso de cambios en la industria las empresas de un mismo grupo reaccionarán de forma similar para el cumplimiento de dichos objetivos (FLAVIAN y POLO, 1997:101; MAS, 1995b:147).

Por tanto, la justificación de la existencia de los grupos estratégicos y de las barreras de movilidad se encuentra en su estabilidad en el tiempo. En la industria en general y en el sector minorista en particular, se van configurando grupos a lo largo del tiempo, a la vez que se van transformando otros o desapareciendo. Los cambios frecuentes en la configuración de los grupos significan barreras a la movilidad reducidas, lo cual pone en duda la permanencia en el tiempo de las estrategias adoptadas e incluso cuestiona la validez misma del grupo estratégico cuando fuera fácil para las empresas pasar de un grupo a otro (BELLO y MUÑIZ, 1998:29). Esta aportación matiza la postura de NEWMAN (1978) y OSTER (1982) quienes piensan que los grupos estratégicos son estructuras estables.

#### **-Utilidad de las taxonomías por grupos estratégicos en el estudio de la Distribución Comercial Minorista.**

La metodología de grupos estratégicos constituye una herramienta de gran utilidad para el estudio de la competencia existente en un sector y para la formulación de la posterior estrategia

comercial. Según RUIZ e IGLESIAS (1997:153) e IGLESIAS (1997:24), el análisis de los grupos estratégicos puede ser de utilidad para aquellos autores que deseen profundizar en alguno de los siguientes aspectos:

1) Número y características de las estrategias posibles actualmente en el sector, analizando la coherencia interna y externa de las estrategias existentes y el por qué de la no existencia de otras estrategias. Esto pone de relieve la esencia de los distintos comportamientos estratégicos existentes en el sector, la diversidad estratégica (FLAVIAN, 1998:70).

2) Número de entidades que han optado por cada una de las estrategias identificadas. HATTEN y HATTEN (1987) consideran que el análisis de grupos estratégicos permite determinar y estudiar la información que caracteriza a cada una de las empresas de forma individualizada, sin entrar en la generalidad de los promedios y en los datos agregados de otros tipos de estudios.

3) La evolución de las estrategias en el tiempo, intentando relacionar los cambios con algún elemento del entorno que haya podido afectar a dicha evolución. Según FLAVIAN y POLO (1997:101) los grupos estratégicos son estructuras estables que permiten conocer las tendencias de comportamiento de las empresas de una industria, en periodos inmediatamente posteriores a los incluidos en el análisis. Según FLAVIAN (1998:70) simplifica el análisis de la evolución de las diferentes estrategias detallistas, ya que a través de un estudio dinámico podrá analizarse si el posicionamiento relativo de los grupos permanece estable o bien va variando. En caso de observarse variaciones significativas, será interesante conocer si con el paso del tiempo los grupos adoptan posturas cada vez más convergentes o divergentes (AAKER, 1988).

4) Los niveles de competencia que soportan las empresas de cada grupo, pudiendo distinguirse entre competencia intragrupo y intergrupo. Esto es útil para los directivos (HARRIGAN, 1985:55) porque permite determinar: 1) el atractivo de las oportunidades del mercado para su empresa y para sus competidores, 2) sus habilidades para explotar los cambios en la industria, y 3) sus oportunidades a largo plazo dentro de la industria. Asimismo, la conceptualización de los grupos estratégicos de una industria hace más manejable el proceso de análisis de la competencia, sobre todo cuando el número de competidores es elevado. La reducción del número de competidores a un pequeño grupo facilita un análisis más compacto, factible y útil (MAS, 1995b:144).

5) Las diferencias entre los resultados económicos obtenidos, buscando la relación de los recursos y habilidades de la empresa con sus resultados, o si se deben al grupo al que pertenecen. Según FLAVIAN (1998:70) simplifica la evaluación del atractivo de cada estrategia y permite valorar la conveniencia del cambio de la estrategia desarrollada. Al reunirse en un mismo grupo diversos detallistas que siguen una estrategia similar, y conocerse los resultados obtenidos a lo largo del tiempo, puede estimarse con mayor fiabilidad el nivel de resultados al



que es posible que conduzca cada estrategia y corregirlo por el nivel de riesgo al que se encuentre sometida dicha estrategia (HATTEN y HATTEN, 1987). La conveniencia en el cambio de estrategia podría realizarse a través de la comparación del beneficio asociado a la estrategia que actualmente desarrolla una empresa junto con los recursos que son necesarios para su puesta en marcha, frente al beneficio potencial y recursos necesarios de otra estrategia alternativa.

6) Facilita la toma de decisiones en el empresa. Según MAS (1995b:144) el análisis de grupos estratégicos permite identificar los competidores de la empresa (sean directos, indirectos o potenciales), investigar múltiples entidades simultáneamente, evaluar la efectividad de sus acciones estratégicas, las consecuencias de un movimiento colectivo de empresas con posturas competitivas similares, o verificar direcciones estratégicas semejantes en la industria. Es decir, aumenta la capacidad de la dirección de la empresa para anticipar las respuestas de sus rivales. Ante una decisión de entrada a un nuevo producto-mercado, el análisis de grupos estratégicos permite estudiar (KERIN ET AL, 1991): 1) el grupo al que la empresa debería entrar; 2) el nivel de barreras de entrada al que se enfrentará; 3) el número y tipo de competidores que encontrará; 4) las dimensiones estratégicas similares dentro del grupo y diferentes de los demás; y 5) el efecto de las cinco fuerzas competitivas de Porter (empresas existentes, entrantes potenciales, suministradores, distribuidores, y productos sustitutivos) en sus beneficios relativos.

#### **- Estudios sobre grupos estratégicos en la Distribución Minorista**

Se han realizado múltiples estudios empíricos sobre grupos estratégicos, que varían en función de los objetivos que persiguen (relacionar estructura con estrategia, o estrategia con resultado), en función de la metodología utilizada (una o varias industrias, pocas o múltiples variables), en función de los niveles de análisis (a nivel estratégico, a nivel funcional, a nivel de unidad de negocio, a nivel corporativo) o en función de las variables utilizadas (objetivas o subjetivas, controlables o no por la empresa, de fuentes secundarias o primarias, etc.). La combinación de estos elementos ha proporcionado muchos trabajos distintos, de los que se pueden encontrar una revisión exhaustiva desde 1972 a 1985, en MCGEE y THOMAS (1986) y, desde 1987 a 1992, en REGER y HUFF (1993). MAS (1995b) también hace una revisión de los trabajos empíricos más representativos sobre grupos estratégicos, desde 1972 hasta 1993, distinguiendo entre estos criterios (objetivos, disciplina en la que se basa el enfoque del estudio, metodología, niveles de estudio y conclusiones).

En la literatura sobre grupos estratégicos existen intentos de clasificar los estudios empíricos que se han realizado sobre el tema. Así, HATTEN y HATTEN (1987) y COOL y SCHENDEL (1987) clasifican los estudios en base a los siguientes criterios: número de variables utilizadas (bivariantes o multivariantes), disciplina teórica de referencia (organización industrial o dirección estratégica), temporalidad del estudio (transversales o estáticos frente a

longitudinales o dinámicos), y número de industrias estudiadas (una o varias). THOMAS y VENKATRAMAN (1988) utilizan dos criterios de clasificación: el número de dimensiones y el enfoque (deductivo o inductivo). REGER y HUFF (1993) separan los estudios en los que los directivos del sector eligen las dimensiones para describir las estrategias, de los estudios donde los investigadores son los que deciden las variables básicas.

En la distribución minorista también se han realizado múltiples estudios sobre grupos estratégicos y desde diversas ópticas. Una revisión sobre los mismos se puede ver en FLAVIAN (1998). En las tablas II-2.2 y II-2.3 se detallan dichos estudios, distinguiendo entre objetivos, variables utilizadas, metodología, temporalidad del estudio y resultados obtenidos. Una primera clasificación se puede hacer distinguiendo entre los estudios que han utilizado fuentes de datos secundarias o fuentes de datos primarias. La mayoría de los estudios sobre taxonomías por grupos estratégicos en la distribución minorista, han utilizado las *fuentes secundarias*, distinguiéndose a nivel internacional los trabajos de MARION (1998), CARROL, LEWIS y THOMAS (1992), LEWIS y THOMAS (1990) y HARRIGAN (1985); y a nivel nacional los de FLAVIAN (1995, 1998), FLAVIAN y POLO (1996, 1997), MUÑIZ (1995, 1996a, 1996b), BELLO y MUÑIZ (1998), e IGLESIAS (1994). GARCÍA y RODRIGUEZ (1996:135) detallan las variables utilizadas en los trabajos más relevantes sobre grupos estratégicos en general, distinguiendo entre las de tipo comercial, las de tipo financiero, las estructurales o las específicas del sector. Los estudios que han optado por la utilización de *fuentes primarias* han sido más escasos en las taxonomías por grupos estratégicos (GARCÍA y RODRIGUEZ, 1994, 1996; HAWES y CRITTENDEN, 1984; y ELLIS y CALANTONE, 1994), basándose fundamentalmente en las percepciones de los directivos. Con respecto al *objetivo* de la investigación, la mayoría de los estudios pretenden identificar los grupos estratégicos existentes en el sector minorista, o relacionar la pertenencia a un grupo con los resultados a obtener. Estos objetivos se han aplicado al sector minorista de alimentación fundamentalmente, por ser el que más datos proporciona (fundamentalmente a través de fuentes secundarias). Sin embargo, si se desea obtener información de otros subsectores de la distribución minorista, como el textil o droguería y perfumería u otros, se debe acudir a las fuentes primarias, lo que dificulta el proceso de investigación. Esto explica la falta de estudios sobre estrategias en el sector minorista de no alimentación.

Respecto a la dimensión temporal, son minoría los *estudios dinámicos*, caracterizándose éstos por aplicarse al sector alimentario y basarse en fuentes secundarias (MARION, 1998; FLAVIAN, 1995; MUÑIZ, 1995). Respecto a las técnicas de agrupamiento, es mayoritaria la utilización directa del análisis *cluster*, y minoritaria la regresión.

**Tabla II-2.5.- Estudios empíricos sobre Taxonomías por posicionamiento en la Distribución comercial**

ESTUDIO	OBJETIVO	DIMENSIONES	TIEMPO	TÉCNICAS	MUESTRA	TAXONOMÍAS
HERNANDEZ, MUNUERA Y RUIZ DE MAYA (1995)	Identificar relación entre formatos comerciales y actitud hacia el establecimiento. Percepciones de consumidores	27 atributos para elegir establecimiento Establecimientos elegidos	Estático 1992-1993	- Escala Likert - A. Factorial + cluster de consumidores - A log-lineal relación con tipo de establecimiento	359 consumidores / tres formatos para alimentación y tres formatos para no alimentación	Tienda tradicional, supermercado e hipermercado para alimentación; tienda especializada, hipermercado y gran almacén para no alimentación
MUÑOZ (1993)	Identificar tipos en función de imagen / Percepciones de consumidores publicadas en datos secundarios	12 factores de imagen	Estático 1987	- Identificación de atributos - A. Factorial - A. cluster	Datos de la encuesta sobre Hábitos de Compra en España. 15 Formatos genéricos comerciales en todos los subsectores	GRUPO 1 (tienda tradicional), GRUPO 2 (boutique), GRUPO 3 (establecimientos de descuento, cooperativas, economatos, fabricantes, mercados de abasto, galería de alimentación), GRUPO 4 (centro comercial, gran almacén, autoservicio, supermercado, hipermercado, almacén popular) y GRUPO 5 (mercadillo).
OPPEWAL Y TIMMERMANS (1997)	Identificar tipos en función de imagen / Percepciones de directivos	17 atributos de imagen Cambios de imagen previstos	Estático	- Ranking de atributos - A. Factorial + A. Cluster -MANOVA	Estratificada por actividad y localización. 183 Minoristas de alimentación y no alimentación	-Minoristas de calidad y selección -Minoristas de precio y promoción -Minoristas de localización y servicio
RING (1979)	Identificar tipos en función de imagen / Percepciones de consumidores	12 atributos de imagen Establecimiento mas frecuentado Establecimiento último visitado		- Cros-clasificación (atributos de imagen y último establecimiento visitado) - A. discriminante múltiple - Mapas de posicionamiento	1025 parejas /10 enseñas de textil	GRUPO 1 (tiendas de descuento y generalistas), GRUPO 2 (gran almacén), GRUPO 3 (Cadenas especializadas calidad media) y GRUPO 4 (cadenas especializadas calidad alta).

Fuente: Elaboración propia. Nota: Ordenados alfabéticamente.

**Tabla II-2.5. (cont.)- Estudios empíricos sobre Taxonomías por posicionamiento en la Distribución comercial**

ESTUDIO	OBJETIVO	DIMENSIONES	TIEMPO	TÉCNICAS	MUESTRA	TAXONOMÍAS
RUIZ E IGLESIAS (1997)	Identificar tipos en función de imagen / Percepciones y comportamientos de consumidores	13 atributos de imagen Datos secundarios Tickets de compra	Estático	- Escala Likert - A. Cluster - Mapas de posicionamiento	743 clientes /10 minoristas alimentación	3 grupos (supermercados, tiendas descuento e hipermercados) en función de percepciones y cuatro grupos en función de comportamientos (similar)
VAZQUEZ (1989)	Identificar tipos en función de imagen / Percepciones de consumidores	12 atributos de imagen	Estático 1989	- Escala Likert -A. Factorial de componentes principales	500 consumidores / 5 Formatos genéricos en alimentación	Clasificación de formatos en función de tres factores: política de merchandising, tratamiento y servicio personal, y economía.
VAZQUEZ, R. (1992)	Identificar tipos en función de imagen/ Percepciones de consumidores	28 ítems escala de actitud, relacionados con atributos de la estrategia minorista, en seis factores: surtido, notoriedad, ahorro de tiempo, atención personal, economía y servicios diversos.	estática 1991	Escala Likert Factorial (BMDP) + Cluster (Quick cluster) CAR: perfiles DG: no REL: no	Datos primarios: percepciones de clientes 891 amas de casa, clientes de minoristas de alimentación en Asturias / 18 minoristas de alimentación y 5 formatos comerciales	Grupo 1 (tienda tradicional y autoservicio) y grupo 2 (varios subgrupos: supermercados, economatos e hipermercados).
VAZQUEZ, RODRIGUEZ DEL BOSQUE Y RUIZ (1995)	Identificar relación entre formatos comerciales y actitud hacia el establecimiento. Percepciones de consumidores	24 variables de calidad de servicio	Estático 1995	- Escala Likert - Análisis factorial y cluster	1700 consumidores / tres formatos comerciales y 11 enseñas.	GRUPO 1 (precio y promoción), GRUPO 2 (merchandising y diferenciación del establecimiento), GRUPO 3 (imagen desfavorable en merchandising y surtido), GRUPO 4 (proximidad, calidad de surtido y trato amable).

Fuente: Elaboración propia. Nota: Ordenados alfabéticamente.

### II.2.3.- Taxonomías por posicionamiento

Los estudios empíricos sobre posicionamiento minorista han ido dirigidos fundamentalmente a averiguar los factores que intervenían en la formación de la imagen, así como a relacionar tipos de establecimientos con tipos de consumidores, o la relación entre el posicionamiento y los resultados del minorista.

**Tabla II-2.6.- Atributos en la determinación de la imagen minorista**

Atributos	LINDQUIST (1974)	BERRY (1969)	GIL ET AL(1995)
MERCANCÍA	calidad; selección/surtido; estilo/moda; garantía; precio	Precio, Calidad, Surtido, Moda	calidad, surtido, estilo, aspecto, moda, garantía, precio, valor respecto al precio, variedad de marcas propuestas, nivel de stocks
SERVICIO	servicio general; servicio del personal de mostrador; autoservicio; facilidad de devolución de mercancía; servicio de entrega; políticas de crédito	Servicios	facilidad de cambio del producto, créditos, entrega, servicio post-venta, pedido telefónico, restaurantes, áreas de confort, rapidez en el paso por caja, información
CLIENTELA	aparición clase social; congruencia con la auto-imagen; personal del establecimiento		Nivel social, congruencia con la imagen de si mismo, amigos conocidos y apreciados
DISEÑO DEL ESTABLECIMIENTO	aire acondicionado; aseos; decoración; movilidad interna; compra fácil; arquitectura; amplitud de pasillos		Limpieza, disposición -trazado, facilidad en las compras, arquitectura, atmósfera del establecimiento, símbolos y colores
CONVENIENCIA / COMODIDAD	conveniencia general; localización; parking	Localización y otros factores de conveniencia	conveniencia-proximidad, facilidad de acceso, tiempo de acceso, posibilidad de parking, horarios
COMUNICACIÓN	Promoción de ventas; publicidad; material del punto de venta; símbolos y color; cupones	Promoción de ventas, Publicidad	Promoción de ventas, escaparates, publicidad, cupón de descuento, animación del punto de venta.
REPUTACIÓN	reputación, formalidad, conservador versus moderno	Reputación	Moderno-conservador, honestidad, credibilidad, satisfacción post-venta
SATISFACCIÓN POST-COMPRAS	devoluciones, ajustes, mercancía en uso		-
PERSONAL DE VENTAS	-	Personal de ventas	Vendedores competentes, numerosos, corteses y libre servicio.

Fuente: Elaboración propia en base a LINDQUIST (1974) , BERRY (1969), GIL ET AL (1995)

El primer grupo de estudios examinan el conjunto de factores significativos considerados por el consumidor cuando evalúa a los detallistas (ver tabla II-2.6). El objetivo que persiguen estos estudios es identificar los componentes principales de la imagen, señalar su interrelaciones y detectar su importancia en la selección de establecimientos (SPIGGLE y SEWAL, 1987) y en la formación de preferencias y niveles de satisfacción (WESTBROOK, 1981; ALBAUM ET AL, 1980).

Respecto a la identificación de atributos, LINDQUIST (1974) publicó una revisión de los trabajos anteriores a 1974 e identificó 9 factores componentes de la imagen de un establecimiento (con 32 atributos relacionados). BERRY (1969) en un estudio sobre grandes almacenes detectó 12 criterios que se solapan con los de LINDQUIST (1974). En España algunos estudios sobre los factores clave en la imagen del establecimiento minorista son GIL (1994), VAZQUEZ (1992) y HERNANDEZ ET AL (1995). GIL ET AL (1995) completaron el estudio de FADY (1981) y, tras haber revisado 37 trabajos empíricos en el sector minorista, proponen los mismos factores que Berry o Lindquist. Respecto a la interrelación entre los atributos, se han utilizado diferentes procedimientos metodológicos<sup>27</sup>, como los modelos de actitud multiatributo (JAMES, DURAND y DREVES, 1976), tratamiento de escalas multidimensionales (SINGSON, 1975), análisis de regresión (SCHIFFMAN ET AL, 1977), análisis factorial (HIRSCHMAN ET AL, 1978), análisis discriminante (PESSEMIER, 1980), análisis conjunto (SHARMA y MALHOTRA, 1981) y enfoques logit o probit (MALHOTRA, 1983). Todos ellos tienen como objetivo detectar las características más importantes que configuran la imagen de las empresas minoristas.

Las características de los productos vendidos, los factores que influyen en lo agradable que es ir de compras y las políticas de servicios no proporcionan referencias exactas sobre las motivaciones del consumidor para ir de compras ni sobre la forma en que éstas motivaciones inciden sobre la imagen y selección de establecimientos minoristas (VAZQUEZ, 1989:60). Por ello, un segundo grupo de estudios (ver tabla II-2.5) han ido dirigidos a relacionar establecimientos y grupos específicos de consumidores (WEALE, 1961; RICH y PORTIS, 1964; ARONS, 1961; BELLENGER ET AL, 1977; BUCKLIN, 1967; KORGAONKAR ET AL, 1985; NICKEL y WERTHEIMER, 1979; HAWKINS ET AL, 1986). En España estos estudios han sido llevados a cabo por ALONSO y MÚGICA (1986), VAZQUEZ (1989, 1992), MUÑOZ (1993), RUIZ E IGLESIAS (1997), HERNANDEZ ET AL (1995) y VAZQUEZ ET AL (1995).

Es precisamente este segundo grupo de estudios el que más interés tiene para esta Tesis. El posicionamiento competitivo visto desde una perspectiva empírica da lugar a distintas estrategias minoristas (ver tabla II-2.5). El estudio de la estrategia aquí se basa, no sólo en el análisis de la firma en si, sino de la firma en relación a sus competidores (DAVIES y BROOKS, 1989:67). Se distinguen dos tipos de estudios en función de su generalidad: los que identifican grupos de estrategias de minoristas en función de la imagen, y que se basan en percepciones de directivos o de consumidores, y aquellos más específicos que establecen mapas perceptuales o de posicionamiento.

El primer grupo de estudios busca identificar estrategias minoristas en función de la imagen percibida por los consumidores o por los minoristas, y no compara establecimientos

---

<sup>27</sup> Revisión bibliográfica tomada de VAZQUEZ (1989:59).

específicos sino formatos genéricos. La mayoría de los estudios sobre imagen minorista o posicionamiento se realizan según las percepciones que tienen los consumidores de las características de los establecimientos minoristas en relación a establecimientos competidores. Así, algunos estudios utilizan las percepciones de los consumidores de la imagen del minorista (VAZQUEZ, 1989), la actitud hacia el establecimiento (VAZQUEZ, 1992; HERNANDEZ ET AL, 1995), la calidad de servicio percibida (VAZQUEZ ET AL, 1995), y, aplicando análisis factorial y análisis cluster, identifican diferentes tipos de consumidores y diferentes estrategias de marketing para servir a dichos segmentos, en función de los formatos comerciales genéricos evaluados por los consumidores. Según MUÑOZ (1993:49) cada formato comercial es una estrategia de posicionamiento distinta. Cada tipo de establecimiento satisface, en términos generales, una función de demanda diferente. El cambio en los hábitos de compra y consumo crea necesidades latentes que las nuevas fórmulas tratan de satisfacer. Aquellas fórmulas que no se adaptan entran en declive, y con ellas, las empresas que tienen una alta concentración de su negocio en las mismas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que existen áreas de solapamiento entre las ofertas cubiertas por los distintos tipos de establecimientos (MUÑOZ, 1993:49). Para demostrar esta afirmación, MUÑOZ (1993:56) utiliza los datos de la encuesta sobre hábitos de compra en España, en la que los entrevistados tratan de definir la imagen de quince formatos comerciales (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA, 1987). Tras la aplicación del análisis factorial y el análisis cluster, MUÑOZ (1993) identificó cuatro factores de posicionamiento (abierto más horas, precios y ofertas, calidad de producto y trato y atención) y cinco grupos de estrategias.

Sin embargo, poco se sabe sobre cómo perciben los minoristas su posicionamiento competitivo. En la práctica se ha observado que los minoristas no miden ni controlan sistemáticamente su imagen (OPPEWAL y TIMMERMANS, 1997). También se ha encontrado que las percepciones del minorista difieren de las del consumidor (MCCLURE y RYAN, 1968; PATHAK, CRISSY y SWEITZER, 1974) y que la imagen externa del detallista no siempre coincide con lo que él cree que es (GREENBERG ET AL, 1983:151). Por tanto, las percepciones de los minoristas son complementarias a las del consumidor para tener una mayor comprensión de la estrategia minorista. OPPEWAL y TIMMERMANS (1997) estudian la imagen del minorista desde esta perspectiva, pero en base a atributos propuestos por los propios investigadores. Estos autores definen 17 atributos que constituyen la imagen del minorista y piden a 183 minoristas que los ordenen de mayor a menor importancia en la definición de su imagen. Los resultados fueron que el servicio es el atributo más importante del posicionamiento, mientras que el precio y las promociones son los menos importante. Se identificaron tres taxonomías: la primera basada en el precio, la segunda en la calidad del producto y la tercera en la accesibilidad. Estos autores proponen que los estudios sobre imagen se realicen a tres bandas: percepciones de

clientes, percepciones de minoristas y percepciones de competidores, que permitan establecer juicios sobre las discrepancias existentes entre los tres.

El segundo grupo de estudios (VAZQUEZ, 1992; RUIZ e IGLESIAS, 1997; VAZQUEZ ET AL, 1995), al que se ha denominado más específico, se basa en el posicionamiento de unas enseñanzas minoristas determinadas, que se sitúan en un área geográfica concreta. La percepción de los consumidores de los distintos establecimientos, directa o indirectamente competidores del área comercial de influencia de un minorista, junto con las elecciones reales o preferidas de los mismos sobre ellos, permite identificar GRUPOS DE ESTABLECIMIENTOS que son directamente competidores, tanto en cuanto a imagen percibida se refiere, como a la distribución del gasto comercializable del tipo de compra que se trate, entre los establecimientos considerados (AZPIAZU, 1992). Este grupo de estudios, se caracteriza por la inclusión en la muestra de pocas empresas, que son conocidas generalmente por los consumidores por ser líderes nacionales o de gran notoriedad local. Este enfoque, más que tipos de estrategias, lo que hace es determinar lo parecidas o no que son las empresas minoristas específicas entre si en función de unos atributos y según las percepciones de los consumidores. El resultado gráfico de estos estudios se plasma en el mapa de posicionamiento, es decir, la representación gráfica donde se sitúan los diferentes establecimientos en grupos competitivos de acuerdo a una selección de atributos determinantes o motivos de elección. La realización de estudios de percepción de la imagen que proyectan los distintos establecimientos permite la evaluación de cada establecimiento respecto al resto. La metodología más utilizada para identificar estas estrategias es que los consumidores puntúen el establecimiento y a sus competidores en base a un número de atributos. El primer paso es la identificación de los criterios y de los competidores que van a participar en el estudio (DAVIES y BROOKS (1989) proponen listas de chequeo, dinámicas de grupos, la técnica de asociación de palabras o estudio de la publicidad del minorista). Tras refinar criterios o atributos y recoger la información en base a percepciones de consumidores, lo más habitual es aplicar el análisis multidimensional (DOYLE y FENWICK, 1974; JAIN y ETGAR, 1976, HOOLEY y COOK, 1983; KORGAONKAR y EL SENSHAI, 1983; DAVIES y BROOKS, 1989), que permite la representación gráfica de los competidores y los atributos por los que se caracterizan. DAVIES y BROOKS (1989) y DAVIES (1991) aplicaron esta técnica en diferentes subsectores minoristas, como se observa en la tabla II-2.7.

La mayoría de estos trabajos tenían como objetivo identificar al minorista con mejor imagen (la más cercana al punto ideal, medido a través de las percepciones de los consumidores). Aunque estos trabajos aportan bastante luz sobre la estrategia de imagen del



minorista, no identifican distintos tipos de estrategias, por lo que esta metodología no va a ser tomada en cuenta en este trabajo.

**Tabla II-2.7.- Estudios sobre mapas de posicionamiento minorista (DAVIES y BROOKS, 1989)**

SECTOR	OBJETIVO DEL ESTUDIO	DIMENSIÓN TEMPORAL	MINORISTAS EN EL ESTUDIO	VARIABLES O ATRIBUTOS
Textil hombre	Relación entre posicionamiento y resultado/ Identificar la mejor imagen.	Estático 1980-81 Estático 1988	6 13	5 + ideal 11 + ideal
Textil mujer	Identificar la mejor imagen	Estático 1988	11	13 + ideal
Alimentación	Relación entre posicionamiento y resultado/ identificar la mejor imagen	1983-1985, 1987 1983-1990	10 9	11 + ideal 13 + ideal
Grandes almacenes en Gran Bretaña	Cómo afecta un cambio en el posicionamiento sobre el resultado	1982-1985	5	8 + ideal
Grandes almacenes en Alemania	Relación entre posicionamiento y resultado, identificar diferencias con Gran Bretaña	1984	6	18 + ideal
Muebles	Relación entre posicionamiento y resultado	1985	6	7 + ideal
Electrodomésticos	Identificar la mejor imagen	1985	7	6 + ideal
Bricolage	Identificar la mejor imagen	1985	4	6 + ideal
Productos de salud	Identificar la mejor imagen	1985	5	8 + ideal

Fuente: Elaboración propia en base a DAVIES y BROOKS (1989) y DAVIES (1991)

Por último, los estudios que relacionan la imagen de un establecimiento con su resultado comercial (DAVIES y BROOKS, 1989; BROOKS, 1988). Existen vínculos aparentes entre el posicionamiento en el mercado de una empresa minorista y su resultado comercial. Una mejor imagen comercial implica una mayor flujo de clientes y por tanto más consumidores gastando cada vez que visitan el establecimiento. Para DAVIES y BROOKS (1989:207) los indicadores que se verán afectados por una buena imagen serán el volumen de ventas y el margen neto. Aquellas enseñas que sean percibidas por el público como semejantes, acabarán compitiendo en precios, y esta competencia será más agresiva en la medida en que varias enseñas persigan ocupar un puesto de liderazgo en dicho mercado o que la capacidad para mantener una competencia agresiva sea considerada superior por parte de un minorista respecto a los competidores (MUÑOZ, 1993:54). Las consecuencias de un posicionamiento deficiente (por ejemplo en mitad de dos grupos de competidores), tienen su reflejo en un pobre patronazgo y en una tendencia a utilizar el precio (disminución de márgenes) como forma de mantener el volumen de ventas, lo que afecta negativamente a los beneficios y a la rentabilidad (MUÑOZ, 1993:55). Las consecuencias de un posicionamiento claro serán (MUÑOZ, 1993:55): mayor penetración en los segmentos-meta, mayor fidelidad y mayores ventas por visita, mayor margen medio (si el posicionamiento no es en precios) y mayor radio de atracción (MUÑOZ, 1991).

### **- Metodología específica de las taxonomías por posicionamiento**

El método de recogida de variables que identifican a los establecimientos, a las enseñas o a la fórmula comercial, ha sido la encuesta, y sometidos los datos posteriormente al análisis factorial, al objeto de sintetizar de manera no redundante la información recogida (MUÑOZ, 1993:55).

Si los entrevistados han sido clasificados previamente en diferentes segmentos (análisis cluster) es posible obtener una imagen diferenciada por grupos de consumidores y, por tanto, el posicionamiento diferencial mantenido por la enseña. Por último, realizando las puntuaciones factoriales para cada uno de los establecimientos, enseñas o fórmulas comerciales, es posible aplicar un análisis cluster, al objeto de identificar los grupos estratégicos y el perfil correspondiente a cada uno de ellos (VAZQUEZ, 1992).

Otros autores (DAVIES y BROOKS, 1989; AUKEN y LONIAL, 1991) proponen la utilización del análisis multidimensional no métrico (MDS). Dentro de la matriz de similitudes, cabe incluir, tanto las enseñas como las variables consideradas determinantes en la elección del comprador. La explotación de los resultados se realiza teniendo en cuenta el punto de referencia que significa el establecimiento ideal. La utilización del MDS es particularmente interesante al proporcionar un indicador de eficacia de la representación de objetos, el “*stress*”, algo que no ofrece el análisis cluster (MUÑOZ, 1993:55).

La mayoría de estos estudios están basados en la opinión del consumidor y, por tanto, están sujetos a la duda sobre si la actitud del consumidor finalmente se corresponderá con su comportamiento. En este sentido, también se ha utilizado como método para analizar posicionamientos, los intercambios entre enseñas o establecimientos, medidos a través de panel o para un sólo intercambio (MENDEZ, 1992). Este resultado debe interpretarse como indicativo de la similitud en cuanto a la utilidad percibida por el individuo y, por tanto, utilizable para la representación gráfica en MDS.

**Tabla II-2.8.- Estudios empíricos sobre Taxonomías Genéricas de marketing**

ESTUDIO	OBJETIVO	DIMENSIONES	TIEMPO	TÉCNICAS	MUESTRA	TAXONOMÍAS
HOOLEY, LYNCH Y JOBBER (1992)	Identificación de taxonomías genéricas Relación entre dimensiones	ESTRATEGIA DE MARKETING (Objetivo, enfoque, segmentación y posicionamiento) ENTORNO (Crecimiento de mercado, competencia y necesidades consumidores) ACTITUD ORGANIZACIÓN RESULTADO EMPRESA	ESTÁTICA 1990	Percepciones directivos en variables dummy Cluster (Ward ) A. discriminante (86 % y 83%) MANOVA y ANOVA	Gran Bretaña Estratificada por tamaño y actividad 616 empresas (tasa de respuesta del 27 %) Empresas unidad	Cinco tipos de estrategias. Ver tabla II-2.9.
HOOLEY, BERACS Y KOLOS (1993)	Identificación de taxonomías genéricas (Según HOOLEY ET AL, 1992) Relación entre dimensiones	ESTRATEGIA DE MARKETING (Objetivo, enfoque, segmentación y posicionamiento) ENTORNO, ACTITUD HACIA EL MARKETING, VENTAJA COMPETITIVA, RESULTADO	ESTÁTICA 1992	Percepciones directivos en variables dummy Cluster (Ward y Quickcluster) A. discriminante (95% y 91%) MANOVA y ANOVA	Hungría Estratificada por tamaño y actividad 576 empresas (tasa de respuesta del 30%) Empresas sin internacionalización	Cinco tipos de estrategias. Ver tabla II-2.10.
ALSEM, HOEKSTRA Y VAN DER HEIDE (1996a y b)	Identificación de taxonomías genéricas (Según HOOLEY ET AL, 1992) Relación entre dimensiones	ESTRATEGIA DE MARKETING (Objetivo, enfoque, segmentación y posicionamiento) ORIENTACIÓN AL MERCADO, ACTITUD HACIA EL MARKETING VENTAJA COMPETITIVA ENTORNO RESULTADO	ESTÁTICA 1994	Percepciones directivos en variables dummy Cluster (Ward y Quickcluster) A. discriminante (96% y 93%) MANOVA y ANOVA	Países bajos Estratificada por tamaño y actividad 550 empresas (tasa de respuesta del 18%) Unidades de negocio	Cuatro tipos de estrategias. Ver tabla II-2.11.
CONANT, SMART Y SOLANO-MENDEZ (1993)	Identificación de taxonomías genéricas Relación entre dimensiones	ESTRATEGIA DE MARKETING (Marketing-mix), COMPETENCIAS DISTINTIVAS RESULTADOS	ESTÁTICA 1992	Percepciones directivos en escalas Likert Análisis factorial + Cluster (K-means) A. discriminante (96%) MANOVA y ANOVA	Estados Unidos de A. Minoristas textil-moda 601 minoristas (tasa de respuesta del 41 %) Pequeños minoristas unidad	Cinco tipos de estrategias. Ver tabla II-2.12.

Fuente: Elaboración propia

## II.2.4.- Taxonomías genéricas de marketing

Las taxonomías genéricas de marketing son grupos de estrategias derivadas empíricamente que se caracterizan porque los autores que las generan, buscan estrategias de marketing comunes a distintos sectores y tipos de empresas. Por ello, utilizan amplias muestras de empresas, pertenecientes generalmente a diversos sectores, e incluso se replican en otros países. En la tabla II-2.8 podemos observar algunos de los trabajos más representativos en este campo.

**Tabla II-2.9.- Características de la taxonomía de HOOLEY ET AL (1992)**

	GMS1	GMS2	GMS3	GMS4	GMS5
NOMBRE	Agresivos (18%)	Posicionamiento en precio en segmentos (28%)	En el medio (27%)	Posicionamiento en calidad en segmentos (13%)	Defensivos (14%)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Crecimiento agresivo de las ventas / Dominación	Mantener el crecimiento de las ventas	Mantener el crecimiento de las ventas	Mantener el crecimiento de las ventas	Defender / Prevenir el declive
ENFOQUE ESTRATÉGICO	Ganar cuota / expandir mercados	Ganar cuota / expandir mercados	Ganar cuota	Ganar cuota / expandir mercados	Reducir costes / Incrementar la productividad
SEGMENTACIÓN	Mercado total	Segmentos seleccionados	Segmentos seleccionados	Segmentos seleccionados	Consumidores individuales
POSICIONAMIENTO	Alta calidad al mismo precio	Alta calidad /alto precio	Misma calidad / mismo precio	Alta calidad al mismo precio	Misma o alta calidad al mismo precio
TIPO DE MERCADO	Nuevo , en crecimiento; competencia fluida; rápido cambio en las necesidades de los consumidores	Maduro y estable	Maduro y estable	Nuevo y en crecimiento	Maduro y estable
ACTITUD DE LA ORGANIZACIÓN	Activo NPD, marketing importante y tiene en cuenta a la competencia	Activo NPD, marketing importante y tiene en cuenta a la competencia	Imita o lider en NDP, tiene en cuenta o evita la competencia	Activo NPD, tiene en cuenta o evita la competencia	Seguidor en NPD, limitada importancia del marketing, tiene en cuenta o evita la competencia
RESULTADO	El mejor en los criterios de marketing y financieros	Bueno en la mayoría de criterios	Mediocre	Mediocre, especialmente en beneficios	El peor
SIMILAR A	Diferenciación (PORTER, 1980); Prospectores (MILES y SNOW, 1978)	Concentración en Diferenciación (PORTER, 1980)	En el medio (PORTER, 1980)	Concentración en Diferenciación (PORTER, 1980)	Concentración en liderazgo en costes (PORTER, 1980), Defensivos (MILES y SNOW, 1978)

Fuente: HOOLEY ET AL (1992)

El trabajo de HOOLEY ET AL (1992) ha tenido una gran repercusión posterior. HOOLEY ET AL (1992) identifican cinco tipos de estrategias (ver características en la tabla II-2.9). El *primer* tipo se caracteriza por objetivos de crecimiento agresivo (dominación del mercado) a través de un posicionamiento de alto valor añadido, dirigido al mercado total, con productos de alta calidad a precios parecidos, siendo similar a la estrategia de diferenciación de PORTER (1985). El *segundo* tipo, se caracteriza por un crecimiento de las ventas estable a través de una selecta segmentación y un posicionamiento de productos de alta calidad a precios elevados, siendo similar a la estrategia de concentración en diferenciación de PORTER (1985). El *tercer* tipo, se caracteriza por un crecimiento de las ventas estable (mantenimiento de las ventas), a través de la segmentación selectiva y con posicionamiento de precios medios y calidad media, siendo similar a la estrategia identificada pero no recomendada por PORTER (1985): quedarse en el medio. El *cuarto* tipo busca un crecimiento de las ventas estable a través de la segmentación selectiva y con un posicionamiento de productos de calidad. Es una estrategia similar a las dos primeras a excepción del posicionamiento, que es de productos de alta calidad a precios medios. Es la estrategia más clara de todas, siendo parecida a la estrategia de concentración en diferenciación de PORTER (1985) pero centrada en productos de alta calidad sin aumentar el precio. Por último, el *quinto* tipo posee objetivos defensivos a través de una reducción de costes y mejora de la productividad, dirigida a clientes individuales con productos de similar o mayor calidad al mismo precio, siendo similar a la estrategia de concentración de liderazgo en costes de PORTER (1985). A excepción del primer tipo, todas las estrategias utilizan la segmentación, lo que puede deberse a que las empresas de la muestra son pequeñas.

Esta taxonomía amplía el trabajo de PORTER (1980) y de MILES y SNOW (1978), pero enfocado en un amplio rango de variables de marketing y ampliando la muestra a todo tipo de industrias. Comparando con Porter, coinciden las estrategias de diferenciación (GMS1), concentración en diferenciación (GMS2 y GMS4) con distintos posicionamientos, estar en el medio (GMS3) y concentración en liderazgo en costes (GMS5). No aparece liderazgo en costes (quizá por la muestra, con empresas unidad). Dos de las estrategias también poseen relación con las de MILES y SNOW (1978), los prospectores (GMS1) y los defensivos (GMS5). Sin embargo, los analistas y los reactivos no tienen paralelo con las GMS2, GMS3 y GMS4. Esto lleva a HOOLEY ET AL (1992) que, desde una perspectiva de marketing, los matices estratégicos podrían tener en cuenta el posicionamiento estratégico, la ventaja competitiva y el tipo de mercado servido, factores que no fueron tenidos en cuenta por MILES y SNOW (1978).

**Tabla II-2.10.- Características de la taxonomía de HOOLEY ET AL (1993)**

	GMS1	GMS2	GMS3	GMS4	GMS5
NOMBRE	Defensivos con enfoque en eficiencia (27,4%)	Defensivos con enfoque en calidad (21%)	Defensivos de bajo precio (16,4%)	Retadores de cuota de mercado (14,7%)	Segmentadores de crecimiento orgánico (21,6%)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Defensa	Defensa	Defensa	Crecimiento y dominación de mercado	Crecimiento por búsqueda de nuevos segmentos
ENFOQUE ESTRATÉGICO	Mejora de eficiencia y productividad	Mejora de calidad	Mejora de eficiencia y productividad	Ganar cuota de mercado	
SEGMENTACIÓN	Concentrada	Diferenciada o concentrada	Concentrada	Mercado total	Diferenciada
POSICIONAMIENTO	Calidad y precio similar a la competencia	Calidad superior	Calidad a inferior precio que los competidores	Calidad similar a precios inferiores	Alta calidad
PRIORIDAD ESTRATÉGICA	Supervivencia	Supervivencia y a largo plazo, obtener una posición en el mercado	Supervivencia	Obtener una posición de líder a largo plazo	Supervivencia en el pasado, crecimiento en el futuro
ESTRATEGIA COMPETITIVA	Seguidores	Líderes y retadores	Seguidores	Líder	
VENTAJA COMPETITIVA	Busca la ventaja en costes	Reputación de producto o marca	Costes	Precio, distribución, reputación	Calidad (menor que el segundo grupo)
TIPO DE MERCADO	En declive o inestables, con necesidades y deseos homogéneos	En declive o inestables, con necesidades y deseos homogéneos	En declive	-	-
ACTITUD DE LA ORGANIZACIÓN	Papel de marketing poco o nulo/ no desarrollo de nuevos productos. Poco probable exista un departamento de marketing separado	Innovadores en producto. Mayor papel del marketing en la planificación estratégica que el primer tipo.	Imitadores de productos. Papel limitado del marketing	Grupo que da más importancia al marketing, proactivo en el desarrollo de nuevos productos	El papel de marketing es fundamental en la planificación estratégica, aunque el desarrollo de nuevos productos es dual (empresas proactivas y empresas pasivas)
RESULTADO	Peor beneficio, volumen de ventas y cuota que el año anterior	Mejor cash flow y ROI que los competidores	No destaca en nada	Mejores ventas y cuota de mercado que los objetivos, que el año anterior y que la competencia, Mayor beneficio y ROI que el año anterior	Mejores ventas y cuota de mercado que los objetivos, que el año anterior y que la competencia, Mayor beneficio y ROI que el año anterior, Mayor cash flow que objetivos.
SIMILAR A	Defensores de bajo coste (WALKER y RUEKERT (1987)	Concentración en Diferenciación (PORTER, 1980) y Defensivos diferenciados (WALKER y RUEKERT (1987)	Líder en costes (PORTER, 1980)	Prospectores (MILES y SNOW, 1978; y WALKER y RUEKERT, 1987)	Concentración en Diferenciación (PORTER, 1980)

Fuente: Elaboración propia a partir de HOOLEY ET AL (1993)

HOOLEY ET AL (1993), utilizando el mismo enfoque que HOOLEY ET AL (1992), intentan replicar la taxonomía en Hungría, teniendo en cuenta las diferencias en el entorno de los países del Este. Los resultados de su trabajo se pueden ver en la tabla II-2.10. Se identifican también cinco estrategias, con dos clases de respuesta al entorno: las estrategias defensivas y las expansivas. La respuesta defensiva se puede realizar a través de tres rutas o estrategias: la eficiencia, la diferenciación en calidad y el liderazgo en precios. La respuesta expansiva se puede dar a través de dos rutas o estrategias: la confrontación con los competidores en un intento de aumentar la cuota de mercado y el crecimiento orgánico a través del crecimiento del mercado.

**Tabla II-2.11.- Características de la taxonomía de ALSEM ET AL (1996)**

	GMS1	GMS2	GMS3	GMS4
NOMBRE	Objetivos defensivos a través de una orientación al mercado total y sin estrategia de posicionamiento (32,2%)	Objetivos (relativamente) ambiciosos de crecimiento a través de la selección de segmentos con un posicionamiento de alta calidad de los productos (37,5%)	Objetivos defensivos o de mantenimiento del crecimiento de las ventas, dirigiéndose al mercado total o a segmentos y con un posicionamiento de bajo o alto precio (12,5%)	Objetivos defensivos, dirigido al mercado total y posicionamiento de alto precio y alta calidad (17,8%)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mantener y defender su posición de mercado.	Incrementar las ventas	Mixto	Defensivo
ENFOQUE ESTRATÉGICO	No reducción costes	Entrar en nuevos segmentos	Mixto	Mantener posición
SEGMENTACIÓN	Mercado total.	Segmentan el mercado	Mixto	Mercado total
POSICIONAMIENTO	Calidad y precio igual que los competidores	Alta calidad al mismo precio.	Mixto	Alta calidad y precio
VENTAJA COMPETITIVA	Ninguna	calidad y resultado de su producto/servicio y la reputación de la marca.	precio, el diseño y la distribución	calidad, resultado del producto, reputación, diseño del producto y vínculos con sus clientes clave
RESULTADO	Peor resultado en cuota, ventas y cash-flow respecto a competidores	Buenos resultados después de GMS4.	En el medio	Mejor cuota respecto a competidores
SIMILAR A	PORTER (1985) en el medio o al de MILES y SNOW (1978) reactivo	PORTER (1985) en concentración en diferenciación	MILES y SNOW (1978) analistas	PORTER (1985) diferenciación, a WALKER y RUEKERT (1987) defensivos diferenciadores

Fuente: Elaboración propia a partir de ALSEM ET AL (1996)

ALSEM ET AL (1996) tratan de identificar una tipología de estrategias de marketing para los Países Bajos utilizando la aproximación post-hoc y compararla con la tipología de HOOLEY ET AL (1992) que utilizaron el mismo cuestionario en Gran Bretaña. Se identificaron cuatro

tipologías (ver tabla II-2.11). Estas cuatro tipologías se cruzaron con ventajas competitivas y con indicadores de resultados. Comparando con HOOLEY ET AL (1992) hay algunas similitudes (el tercer tipo de HOOLEY ET AL (1992) con el primero de ALSEM ET AL (1996) y el cuarto de HOOLEY ET AL (1992) con el segundo de ALSEM ET AL (1996) ) y diferencias (el resto de estrategias). Esto puede deberse a que en esta muestra hay pocas empresas que segmenten el mercado y que los objetivos de las empresas de los Países Bajos son menos ambiciosos que los de la muestra de empresas de Gran Bretaña. Esto puede ser causado por diferencias macroeconómicas. Los resultados de este trabajo muestran diferencias entre estrategia y resultado y no hay una clara relación entre ambición y resultado. Aparentemente, y para ALSEM ET AL (1996), la tipología de HOOLEY ET AL (1992) no es tan genérica como se indica, y se relaciona con el entorno de Gran Bretaña y el tiempo en que fue medida.

Por último, CONANT ET AL (1993) aplican el concepto de taxonomía genérica al sector de la distribución comercial (subsector textil) en Estados Unidos de América, e identifican cinco estrategias en función de las variables del marketing-mix (cómo han elegido competir los minoristas a través de la combinación de sus decisiones funcionales de marketing). Las estrategias fueron comparadas con una serie de capacidades distintivas de marketing y resultados. Las características de los cinco tipos de estrategias se pueden ver en la tabla II-2.12.

**Tabla II-2.12.- Características de la taxonomía de CONANT ET AL (1993)**

COMERCIANTES (13,5%)	Se caracterizan por surtidos y servicios tradicionales, amplios y profundos, presentación y preparación del producto, incentivos promocionales y alto precio. Estrategia amplia, cubrir todas las bases. Competencias distintivas superiores y resultados superiores a los otros grupos.
VAGOS (13,4%)	Se caracterizan por NO poner énfasis en publicidad, control de inventarios, incentivos promocionales y altos precios. Por tanto, este tipo se define por lo que no hace. Sin competencias distintivas y peores resultados
ESPECIALISTAS (25,3%)	Tiene dos características: se caracterizan más que ningún otro grupo en surtidos y servicios tradicionales, presentación y preparación del producto, y alto precio; y NO se caracterizan por bajos precios.. Es un grupo conservados y el más típico minorista. Segundo tipo en competencias distintivas superiores y buenos resultados
RESISTENTES (23%)	Se caracteriza únicamente por surtidos y servicios tradicionales y rechazan estrategias de precio bajo, publicidad y control de inventarios e incentivos promocionales. Tienen características de los dos anteriores, pero se caracterizan más por lo que no hacen. En el medio en competencias distintivas y en resultados
DESTROZADORES (24,8%)	Se caracterizan por estar en el medio. Se caracterizan por algunos aspectos pero en un nivel moderado. Pocas competencias distintivas y malos resultados (el segundo tipo peor, después de los vagos).

Fuente: Adaptado de CONANT ET AL (1993:269)



**Tabla II-2.13.- Estudios empíricos sobre Taxonomías Cognitivas**

<b>ESTUDIO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>TAXONOMÍAS</b>
REGER, R.K. y HUFF, A.S. (1993)	Captar si estrategias perciben diferencias entre firmas	Proporcionadas por los participantes: 331 dimensiones agrupadas en tamaño, alcance geográfico, crecimiento, mercado, localización, etc....	Dinámica 1982-1985 1986	Técnica GRID: cada informante genera dimensiones, y compara diferencias y similitudes firmas de 3 en 3.	Universo: 18 bancos líderes en área Chicago. Muestra: 6 bancos con 5 directivos por banco	3 grupos (1 de difícil justificación)
PORAC, J.; THOMAS, H. y EMME, B. (1987)	Saber cómo utilizan los minoristas las taxonomías para comprender el entorno	Mercancía ofrecida, servicio, clientela, facilidades físicas, promociones, atmósfera y satisfacción del cliente	Estática 1980	Técnicas cualitativas: Entrevistas en profundidad GRID	1ª Fase: 22 minoristas para generar la taxonomía / 2ª Fase: 25 minoristas para evaluar la taxonomías	5 niveles, el 3º con 25 tipos de minoristas.

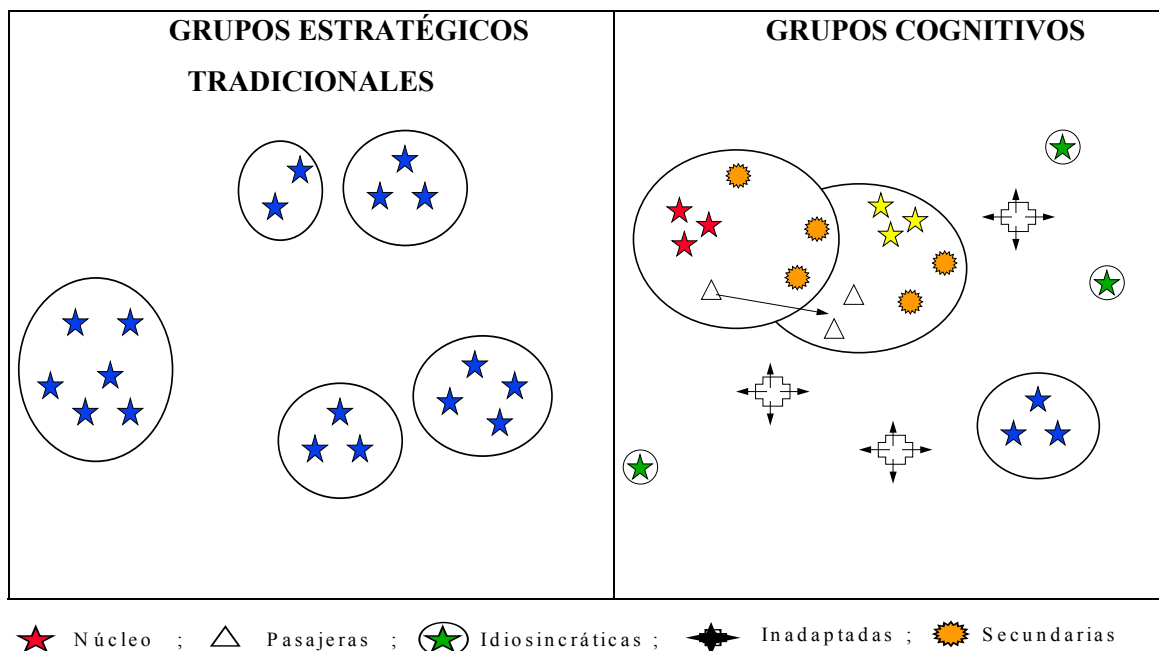
*Fuente:* Elaboración propia

## II.2.4.- Taxonomías cognitivas

Una nueva aportación sobre tipos de estrategias proviene de la Psicología, que mediante la metodología cognitiva, pretende conocer la rivalidad en un sector a partir de las percepciones de los directivos sobre el posicionamiento estratégico de las empresas que compiten en el mercado. Estos estudios utilizan la investigación cualitativa, y datos provenientes de percepciones de directivos, que son quienes determinan las dimensiones clave de la competencia. Se suelen basar en una única industria.

Los trabajos más representativos sobre taxonomías cognitivas (ver tabla II-2.13) en el sector servicios, son los de PORAC ET AL(1987) en la distribución comercial y los de REGER y HUFF (1993) en el sector bancario. Estos dos trabajos definen las bases para la identificación de grupos competitivos en base a las percepciones de los directivos de la empresa y con dimensiones facilitadas por los propios directivos. Según REGER y HUFF (1993) la percepción de similitudes y diferencias entre competidores influye en la toma de decisiones de marketing, por lo que las agrupaciones de empresas según su estrategia, en función de las percepciones de los estrategas, pueden ser más significativas que las agrupaciones definidas por los investigadores.

**Figura II-2.2.- Diferencias entre los grupos estratégicos y los grupos cognitivos**



*Fuente:* REGER y HUFF (1993)

Para REGER y HUFF (1993:114), la formación de los grupos estratégicos tradicionales es de difícil justificación ante la existencia de estrategias borrosas, estrategias oscuras,

reposicionamientos de empresas, realineación de la industria, existencia de estrategias no estables o de estrategias individualistas. En la figura II-2.2 se puede observar las diferencias que estos autores detectan entre los grupos estratégicos tradicionales y los grupos cognitivos.

Según la teoría de los grupos estratégicos, todas las firmas siguen una estrategia, que es conocida por todos los estrategas del entorno, y todas las firmas pueden ser asignadas sin ambigüedad a un grupo estratégico (REGER y HUFF, 1993:115). Desde la perspectiva de las taxonomías cognitivas, los postulados son los siguientes:

- 1.- No todas las firmas tienen que tener una posición estratégica. REGER y HUFF (1993:116) distinguen entre situación estratégica (que se caracteriza por el entorno y características internas de cada firma) y la posición estratégica (que se caracteriza por la respuesta de la firma a dichas circunstancias). Así se distinguen empresas que por su idiosincrasia forman por sí mismas un grupo estratégico y cuya estrategia no es fácil de expresar en términos de las dimensiones estratégicas clave (★), y otras firmas, cuyas estrategias son inconsistentes en el tiempo, y por tanto no pueden ser asociadas a grupos más consistentes (⊕).
- 2.- La pertenencia a un grupo es una especie de grado. Así aparecen las empresas núcleo (★) que están fuertemente asociadas a la estrategia que define al grupo, y las empresas secundarias (☀) que implementan la estrategia del grupo menos consistentemente que las empresas núcleo.
- 3.- Algunos grupos pueden estar fuertemente asociados (únicamente empresas núcleo) mientras que otros son más diversos (con empresas núcleo, secundarias y pasajeras).
- 4.- Algunas industrias se caracterizan por grupos que solapan miembros, es decir hay firmas que pueden pertenecer a dos grupos distintos.
- 5.- Por periodos de tiempo, la estructura de un grupo puede no existir o no ser aparente. Esto se debe a que hay firmas cuya estrategia va cambiando de una posición estratégica a otra, pero a lo largo de dimensiones comunes a otras firmas de la industria (△).

Para determinar las taxonomías cognitivas, los investigadores parten de la base de que los directivos realizan una partición del entorno en categorías borrosas con límites indefinidos que están ordenadas jerárquicamente. Según PORAC ET AL (1987), los minoristas utilizan un conocimiento implícito del entorno para detectar oportunidades. Un elemento central de ese conocimiento implícito es un esquema mental que categoriza y clasifica el variado surtido de minoristas existentes en el mercado. Este esquema permite al decisor distinguir entre aquellos minoristas que son competidores potenciales de los que no lo son. Así, la categoría cognitiva

estará formada por la colección de minoristas similares unos a otros y diferentes de aquellos no incluidos en la categoría.

Para entender cómo se forma la categoría, la teoría y las investigaciones sugieren que los grupos conceptuales se forman por las diferencias y similitudes entre los atributos que poseen las firmas clasificadas. Algunos atributos son exclusivos de aquellos que pertenecen a la categoría (atributos clave), mientras que otros atributos se comparten con otras categorías. No están claros los límites entre categorías. Dentro de cada categoría pueden haber niveles con miembros más representativos (empresas núcleo) que otros (empresas secundarias) en función de la posesión de atributos que son considerados los comunes de la categoría.

Se define la taxonomía cognitiva como el sistema por el cual las categorías están relacionadas unas con otras por medio de una inclusión de clases. Cuanto mayor sea la representatividad de una categoría dentro de una taxonomía, mayor será su nivel de abstracción. El nivel básico de abstracción en una taxonomía es el nivel al cual las categorías llevan la mayor información, poseen la más alta validez y se diferencian más del resto.

En la investigación de PORAC ET AL (1987) se detectó que los minoristas conciben la estrategia competitiva en los niveles intermedios de su conocimiento taxonómico del entorno. Los minoristas simplifican el entorno concentrándose en su categoría. Dentro de cada categoría, los decisores minoristas enfocan su estrategia competitiva principalmente sobre los minoristas que son más similares a ellos. Para simplificar, los minoristas se comparan con el elemento más representativo de la categoría (empresas núcleo). Pero como existe tendencia a creerse los más representativos de la categoría, los minoristas utilizan su propia estrategia de negocio como punto conceptual de partida, y concentran su interés en aquellos minoristas más parecidos a ellos mismos. Por último, los cambios en la definición del negocio pueden ser vistos como recategorizaciones creativas vía modificaciones verticales (niveles alternativos en la taxonomía), vía modificaciones horizontales (en el mismo nivel), o mediante la creación de nuevas categorías.

#### **-Metodología utilizada en la identificación de taxonomías cognitivas en general y en la distribución minorista en particular**

Las taxonomías cognitivas se generan a través de la “*REPERTORY GRID TECHNIQUE*” (*rep grid* a partir de ahora). Esta técnica fue desarrollada por KELLY (1955) para encontrar un método con el que elaborar la estructura cognitiva del respondente, y ha tenido desde entonces muchas aportaciones por diversos autores<sup>28</sup> (en la distribución minorista PORAC ET AL, 1987).

---

<sup>28</sup> Fransella y Banister (1977) realizan una revisión de las aportaciones a esta técnica.

Esta técnica tiene ventajas sobre los métodos tradicionales de entrevistas y cuestionarios estructurados y no estructurados. Para diseñar un cuestionario estructurado, los investigadores deben conocer con profundidad el fenómeno que están estudiando para poder elaborar las preguntas del mismo. En la elección de las preguntas, los investigadores hacen juicios de valor sobre los que es importante y lo que no lo es, respecto al fenómeno a estudiar. Utilizan términos que son significativos para ellos y para otros investigadores de su campo, pero que pueden ser incomprensibles o tener significados distintos para los respondentes. De hecho, mediante las técnicas tradicionales, los investigadores imponen sus conocimientos sobre el fenómeno (REGER, 1990:301). En contraste, *rep grid* permite a los investigadores intervenir en las construcciones cognitivas del respondente sobre el fenómeno a estudiar, en vez de forzarle a encajar sus percepciones dentro de la estructura cognitiva del investigador. Las entrevistas abiertas o no estructuradas no imponen la estructura mental del investigador, pero a menudo fallan en elaborar percepciones válidas y fiables de los respondentes. *Rep grid* es una forma estructurada de conocer la estructura cognitiva que un decisor utiliza para tomar decisiones, y se han demostrado las ventajas que posee en su aplicación sobre datos cualitativos y cuantitativos (REGER, 1990:308).

En la construcción de tipologías se ha revelado como una técnica muy útil, ya que permite atrapar las semejanzas y diferencias que contiene la variable que un respondente utiliza para distinguir entre elementos. Las fases en la determinación de los grupos cognitivos se enuncian en la figura II-2.3, y van a detallarse en los siguientes apartados <sup>29</sup>.

#### **- Recogida de datos**

Las tres decisiones que hay que tomar, relacionadas con la recogida de datos, cuando se diseña una investigación mediante la utilización de la *rep grid* son: la selección de los elementos, la elaboración de variables y la obtención de las percepciones de los elementos en términos de las variables.

#### **Selección de los elementos**

La función de los elementos en esta técnica es doble: primero son utilizados para elaborar las dimensiones que utilizan los respondentes para organizar sus conocimientos, y segundo, los respondentes proporcionan sus percepciones respecto a la pertenencia de cada elemento individual dentro del sistema construido. Los investigadores tienen dos alternativas en la selección de los elementos: elegir por sí mismos los elementos, en función de los objetivos de la

---

<sup>29</sup> La metodología que se detalla en este apartado, se basa fundamentalmente en REGER (1990).

investigación, o, dejarlo en manos de los respondentes. El primer caso se dará cuando los investigadores estén interesados en conocer más profundamente un conjunto de elementos, o se basan en una teoría previa, o si están interesados en comparar la respuesta de un número de respondentes sobre un conjunto de elementos dados. El segundo caso se dará cuando los investigadores no estén seguros de qué elementos son los relevantes, por lo que serán solicitados a los respondentes. Así, REGER y HUFF (1993) eligieron 18 entidades bancarias de una determinada zona geográfica como elementos, y de ellos, eligieron 6 como muestra, y con cinco directivos como respondentes de cada uno de los seis (en total, 30 respondentes de preguntas sobre los 18 elementos). Por el contrario, PORAC ET AL (1987) prefirieron que los respondentes eligiesen los elementos. Así, contactaron con varios minoristas locales y les pidieron que citasen una lista de los diferentes subtipos de minoristas en general que percibían en su entorno. Estos subtipos fueron codificados y resumizados y se utilizaron como “elementos” para una segunda muestra, a la que solicitaron lo mismo. Este procedimiento se realizó sucesivamente, hasta que los investigadores consideraron que habían elaborado todos los niveles taxonómicos comúnmente aceptados en el área local de estudio (en este estudio los elementos eran tipos de minoristas).

### **Elaboración de las variables**

REGER (1990:303) detalla tres técnicas para elaborar las variables estratégicas<sup>30</sup>: la fórmula del contexto mínimo, la fórmula secuencial y la fórmula del contexto total.

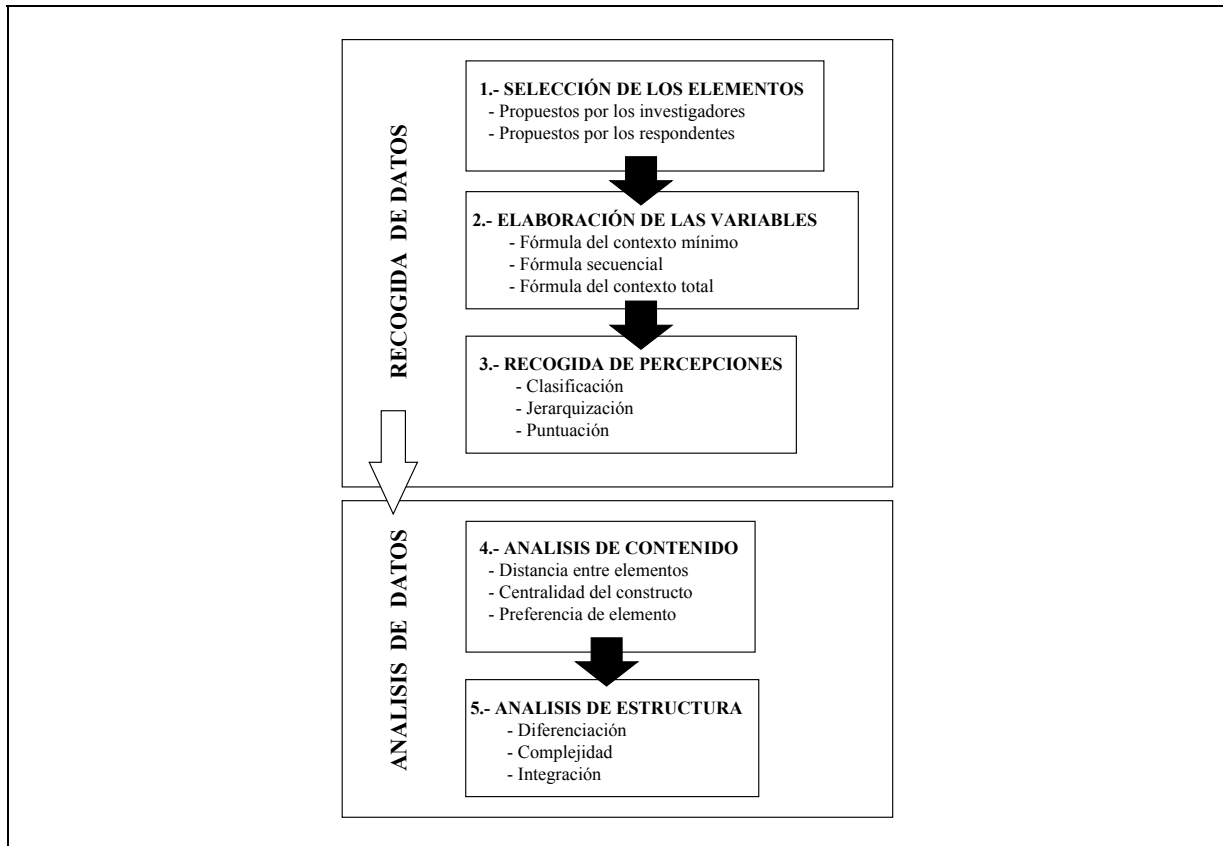
La fórmula del contexto mínimo consiste en presentar al respondente, a la vez, los nombres de tres elementos escritos en tres tarjetas distintas, y pedirle que escoja los dos más parecidos y diferentes del tercero. Después se le pide que señale las dimensiones por las que son parecidos (polo de similitud) y por las que son diferentes del tercero (polo de contraste). Se le siguen presentando triadas de elementos hasta que el investigador considera que ha obtenido todas las dimensiones relevantes. Algunas investigaciones consideran que de siete a diez triadas es suficiente (REGER, 1990:303).

La fórmula secuencial se diferencia de la anterior únicamente en que los elementos de las triadas son sustituidos sistemáticamente. Así, la primera triada contiene los elementos 1, 2 y 3; la segunda, los elementos 2, 3 y 4; la tercera, los elementos 3, 4 y 5; y así hasta que todos los elementos de la muestra son examinados.

---

<sup>30</sup> KELLY (1955) y FRANSELLA y BANNISTER (1977) describen seis formas de elaborar estas dimensiones, destacando REGER (1990) que las más utilizadas en el campo de la estrategia empresarial, son las que se detallan aquí.

**Figura II-2.3.- Determinación de taxonomías cognitivas mediante el *Repertory Grid Technique***



Fuente: REGER (1990).

La fórmula del contexto total consiste en que todos los elementos, en tarjetas separadas, son presentados a la vez al respondiente. Se le pide que agrupe aquellos que son similares. Cuando las dos primeras tarjetas son seleccionadas, se le pregunta la dimensión por la que son parecidas. Después se escoge una tercera tarjeta y el respondiente decide si forma parte de la misma categoría o forma una nueva, y por qué. Este procedimiento se repite hasta agotar todas las tarjetas o elementos.

La fórmula del contexto mínimo y la fórmula secuencial son un método apropiado para elaborar variables, mientras que la fórmula del contexto total es más apropiada para entender las taxonomías cognitivas que identifica o percibe el respondiente. REGER y HUFF (1993) utilizan las fórmulas del contexto mínimo y del contexto total para buscar grupos de estrategias en el sector bancario. PORAC ET AL (1987) utilizan un método distinto a los tres descritos, ya que, una vez identificado los elementos (tipos de minoristas) piden a los respondientes que nombren

atributos por los que se caracterizan dichos elementos. Estos atributos conformarán las distintas dimensiones.

### **Recogida de percepciones sobre los elementos**

Una vez elaboradas las dimensiones, se han utilizado tres métodos para la recogida de percepciones de los respondentes: la clasificación, la jerarquización y la puntuación. En la clasificación se solicita al respondente que clasifique todos los elementos en dos grupos para cada dimensión. En la jerarquización se solicita al respondente que jerarquice del 1 hasta  $n$ , los elementos para cada dimensión, siendo 1 el más cercano al polo de similitud y  $n$  el más cercano al polo de contraste. En la puntuación, el respondente puntúa cada elemento en una escala respecto a su grado de percepción del polo de similitud versus polo de contraste.

La clasificación y la jerarquización se pueden analizar posteriormente sin necesidad de utilizar grandes herramientas estadísticas o programas de análisis sofisticados, pero es la puntuación el método que mayor flexibilidad permite respecto a la utilización de análisis estadístico. REGER y HUFF (1993) utilizan la puntuación, mediante escalas de once puntos y PORAC ET AL (1987) mediante escalas de siete puntos.

#### **- Análisis de los datos**

Mediante el método de puntuación se construye una matriz  $n \times m$  ( $n$  es el número de elementos y  $m$  el número de dimensiones) que permite la utilización del análisis multivariante como el análisis factorial, el análisis cluster o la escala multidimensional, en función de los objetivos del investigador. En el análisis de los datos generados mediante *rep grid*, se estudia el contenido y la estructura de los mismos.

#### **Análisis de los contenidos**

Las tres descripciones del contenido de una estructura mental son la distancia entre elementos, la centralidad de la variable y la preferencia de elemento. Fueron propuestas por KELLY (1955) y revisadas posteriormente por autores como FRANSELLA y BANNISTER (1977), SLATER (1977), STABELL (1978) o DUNN ET AL (1986).

La distancia entre elementos se refiere a la distancia multidimensional entre elementos, medida por las percepciones de los respondentes respecto a diferencias y similitudes. Se puede medir por pares o conjuntamente mediante el análisis *cluster*.

La centralidad de la variable mide su importancia respecto al resto de dimensiones. Las variables con alta centralidad son aquellas que están altamente correlacionadas con otras. Estas correlaciones pueden ser estudiadas directamente de la matriz de correlaciones o indirectamente de las salidas del análisis factorial.



La preferencia de elemento es el deseo percibido de parecerse a cualquier otro elemento. Hay que determinar qué polo de cada dimensión encuentra el respondente más deseable, y aquel elemento que puntúe más cerca de dicho polo es el más preferido.

### **Análisis de la estructura**

La estructura del sistema cognitivo puede ser descrita y comparada de tres formas: diferenciación, complejidad e integración.

La diferenciación se refiere al número de dimensiones que componen el sistema cognitivo. Un sistema altamente diferenciado tiene muchas dimensiones, mientras que el poco diferenciado contiene pocas variables. La diferenciación se mide contando el número de dimensiones elaboradas.

La complejidad se refiere a la correlación entre variables. Un sistema altamente complejo tiene baja correlación entre las variables y cada dimensión se utiliza de forma independiente para añadir información adicional sobre los elementos. Un sistema con baja complejidad es aquel cuyas dimensiones están altamente correlacionadas y cada una añade poca información sobre los elementos. La complejidad se puede medir utilizando técnicas multivariantes como el análisis factorial.

La integración es la otra cara de la complejidad, ya que un sistema altamente integrado se caracteriza por altas correlaciones y un poco integrado, por bajas correlaciones.

Como ejemplo, un sistema con muchas dimensiones pero pocos factores poseerá alta diferenciación, baja complejidad y alta integración.

**CAPÍTULO III:**

**MODELO, MEDICIÓN DE VARIABLES Y ESTABLECIMIENTO DE  
HIPÓTESIS**

*“ A quien teme preguntar, le avergüenza aprender ”*

Proverbio danés



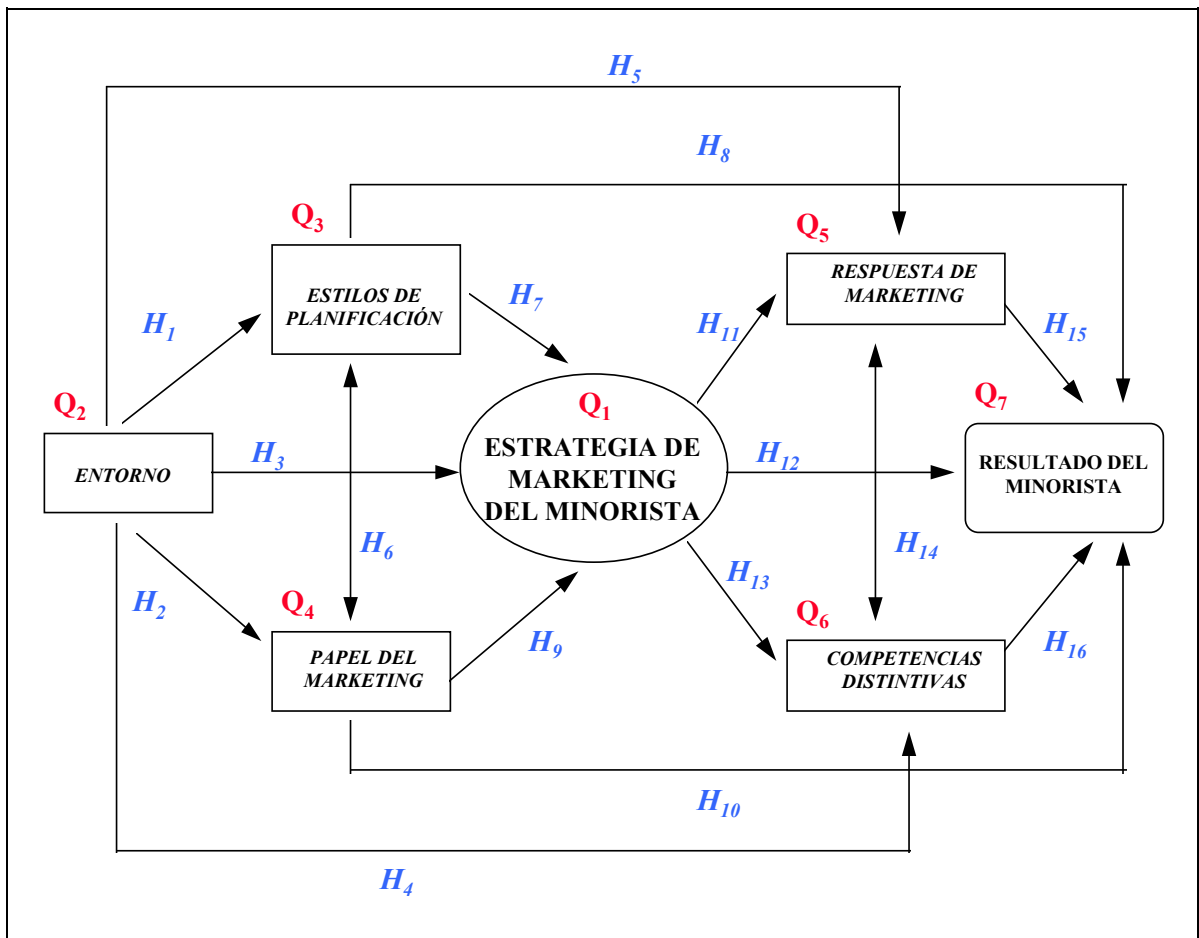




### III.1.- El modelo

El eje central del modelo es la estrategia de marketing minorista (ver figura III-1.1). Se quiere identificar los distintos tipos de estrategias de marketing mediante la utilización de los procedimientos de la taxonomía. Los tipos identificados serán comparados en función de las variables relacionadas con la estrategia de marketing y se investigará si existen diferencias significativas entre los tipos en función del entorno, del papel del marketing en la organización, de los estilos de planificación, de la respuesta de marketing que dan los minoristas como resultado de la estrategia, de las competencias distintivas de marketing y del resultado del minorista. En primer lugar se detallan cada una de las variables, para proponer, a continuación, la medida de las mismas y las cuestiones a investigar ( $Q_i$ ). En el siguiente apartado se repasa la literatura existente sobre las relaciones entre las variables que aparecen en el modelo y su influencia sobre la variable *estrategia de marketing*, lo que permite elaborar nuevas cuestiones ( $Q_i$ ) y las hipótesis a contrastar ( $H_i$ ).

Figura III-1.1.- Modelo propuesto de relaciones a investigar



Fuente: Elaboración propia

### III.2.- Medición de las variables y cuestiones a investigar

En este apartado se va a realizar la caracterización de las variables que aparecen en el modelo propuesto, y los objetivos específicos de investigación. Concretamente, son siete variables: la estrategia de marketing, el entorno, los estilos de planificación, el papel del marketing en la empresa, la respuesta de marketing, las competencias distintivas de marketing y el resultado.

**Tabla III-2.1.- Dimensiones utilizadas en la determinación de grupos estratégicos en la distribución minorista mediante la utilización de fuentes secundarias**

VARIABLE O DIMENSIÓN	RATIOS DE MEDICIÓN Y AUTORES QUE LO UTILIZAN
<b>ALCANCE:</b>	
TAMAÑO DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie de ventas total de la empresa (FLAVIAN, 1998),</li> <li>Ventas empresa (RUIZ e IGLESIAS, 1997),</li> <li>Nº establecimientos (RUIZ e IGLESIAS, 1997; CARROLL, LEWIS y THOMAS, 1992)</li> </ul>
AMPLITUD DE LA OFERTA COMERCIAL/ SURTIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencias de la cadena / nº establecimientos (FLAVIAN, 1998),</li> <li>M2 superficie venta/ nº establecimiento. (RUIZ e IGLESIAS, 1997; CARROLL, LEWIS y THOMAS, 1992),</li> <li>Nº líneas alimentación (CARROLL, LEWIS y THOMAS, 1992),</li> <li>Periodo medio de maduración del stock (HARRIGAN, 1985),</li> </ul>
INTENSIDAD CON QUE SE DEDICA AL NEGOCIO MINORISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie ventas minorista / superficie ventas total empresa (FLAVIAN, 1998)</li> </ul>
DISPERSIÓN GEOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcance nacional, alcance regional, alcance local (FLAVIAN, 1998; RUIZ e IGLESIAS, 1997)</li> </ul>
ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº sectores no alimentación, (MUÑIZ, 1996a)</li> <li>Nº formatos comerciales, (MUÑIZ, 1996a),</li> <li>Nº sectores no comerciales (MUÑIZ, 1996a);</li> <li>Hipermercado, supermercado de gran tamaño, supermercado pequeño (FLAVIAN, 1998)</li> <li>Internacionalización: % ventas países no originario (MUÑIZ, 1996a)</li> </ul>
ESTRATEGIA DE MARCA:	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Marcas propias, (MUÑIZ, 1996a; CARROLL, LEWIS y THOMAS, 1992);</li> <li>Nº enseñas (MUÑIZ, 1996a),</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	
GESTIÓN DE STOCKS, ROTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas / m2, (RUIZ e IGLESIAS, 1997; HARRIGAN, 1985)</li> </ul>
ESTRATEGIA DE SERVICIO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensidad de servicio: trab. / 1000 m2, (RUIZ e IGLESIAS, 1997),</li> <li>Rapidez de servicio: Cajas / m2; (RUIZ e IGLESIAS, 1997),</li> <li>Gasto en personal / ventas (FLAVIAN, 1998)</li> </ul>
ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN: NUEVAS TECNOLOGÍAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cajas scanner / cajas totales (RUIZ e IGLESIAS, 1997)</li> </ul>
ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos publicidad / Ventas (HARRIGAN, 1985; CARROLL, LEWIS y THOMAS, 1992)</li> </ul>
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa crecimiento interanual M2 ventas (FLAVIAN, 1998)</li> </ul>
ESTRATEGIA DE INVERSIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura inversión empresarial: A.Circulante / A. total (FLAVIAN, 1998)</li> </ul>
PODER DE NEGOCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas de la empresa (RUIZ e IGLESIAS, 1997) ,</li> <li>Plazo de pago en días (FLAVIAN, 1998)</li> <li>Independiente o Central compras, (RUIZ e IGLESIAS, 1997)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### III.2.1.- La estrategia de marketing

Como se ha visto en el *Capítulo II*, la estrategia de marketing puede medirse de formas diversas. En primer lugar, se tiene el enfoque objetivo basado en la utilización de datos secundarios. Este es el método aplicado en la mayoría de los estudios sobre identificación de grupos estratégicos. En la tabla III-2.1 pueden verse los ratios utilizados para medir diferentes componentes de la estrategia de marketing minorista. Para medir la estrategia por este método, se podrían proponer los siguientes ratios (ver tabla III-2.2).

**Tabla III-2.2.- Ratios propuestos para medir la estrategia a partir de datos secundarios**

VARIABLE O DIMENSIÓN	RATIOS DE MEDICIÓN Y AUTORES QUE LO UTILIZAN	PROPUESTA Y NOMBRE DE LA VARIABLE
TAMAÑO DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie de ventas total de la empresa (FLAVIAN, 1998),</li> <li>Ventas empresa (RUIZ e IGLESIAS, 1997),</li> <li>Nº establecimientos (RUIZ e IGLESIAS, 1997; CARROLL ET AL 1992)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M<sup>2</sup> superficie total (ventas y almacenes) 1997 (<b>SSUP</b>)</li> <li>Ventas 1997 (<b>SVTAS</b>)</li> <li>Nº establecimientos detallistas (propios y franquiciados) 1997 (<b>SESTAB</b>)</li> </ul>
AMPLITUD DE LA OFERTA COMERCIAL/ SURTIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>M<sup>2</sup> superficie venta/nº establecimiento. (RUIZ e IGLESIAS, 1997; CARROL ET AL, 1992),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie media (<b>SOFER</b>): M<sup>2</sup> superficie venta detallista 1997 / Nº establecimientos detallistas 1997</li> </ul>
INTENSIDAD CON QUE SE DEDICA AL NEGOCIO MINORISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie ventas minorista / superficie ventas total empresa (FLAVIAN, 1998)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie detallista relativa (<b>SIDET</b>): M<sup>2</sup> superficie venta detallista 1997 / M<sup>2</sup> superficie total (ventas y almacenes) 1997</li> </ul>
DISPERSIÓN GEOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcance nacional, alcance regional, alcance local (FLAVIAN, 1998; RUIZ e IGLESIAS, 1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcance geográfico (<b>SALCANCE</b>): 1=local (1 provincia), 2=regional (de 2 a 10 provincias), 3=nacional (más de 11 provincias),</li> <li>Actividad internacional (<b>SINTER</b>): 1=si, 0=no</li> </ul>
ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº formatos comerciales, (MUÑIZ, 1996a),</li> <li>Nº sectores no comerciales (MUÑIZ, 1996a);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº formatos comerciales detallistas 1997 (<b>SFOR</b>)</li> <li>Nº sectores no detallistas 1997 (<b>SNOFOR</b>)</li> </ul>
ESTRATEGIA INTEGRACIÓN VERTICAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades mayoristas 1997 (<b>SMAY</b>): 1=si, 0=no</li> <li>Actividades de fabricación 1997 (<b>SFAB</b>): 1=si, 0=no</li> </ul>
ESTRATEGIA MARCA:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº enseñas (MUÑIZ, 1996a),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº enseñas propias 1997 (<b>SMARCA</b>)</li> </ul>
ESTRATEGIA DE SERVICIO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensidad de servicio: trab. / 1000 m<sup>2</sup>, (RUIZ e IGLESIAS, 1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensidad de servicio sobre superficie de venta detallista total (<b>SSERV1</b>): Plantilla media 1997 / 1000 M<sup>2</sup> superficie venta total detallista 1997</li> <li>Intensidad de servicio sobre superficie de venta detallista propia (<b>SSERV2</b>): Plantilla media 1997 / 1000 M<sup>2</sup> superficie venta establecimientos propios</li> </ul>
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa crecimiento interanual M<sup>2</sup> ventas (FLAVIAN, 1998)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento de las ventas 1996-1997 (<b>SCREVTA</b>)</li> <li>Crecimiento interanual de los M<sup>2</sup> superficie venta detallista 1996-1997 (<b>SCRESUP</b>)</li> </ul>
PODER DE NEGOCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Independiente o Central compras, (RUIZ e IGLESIAS, 1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertenciente a alguna asociación (<b>SASOC</b>): 1=si, 0=no</li> </ul>

Fuente : Elaboración propia

En segundo lugar está el enfoque subjetivo, basado en recoger las percepciones de los directivos sobre los componentes de la estrategia de marketing de su empresa. Este es el método



utilizado por los autores de los estudios sobre taxonomías genéricas y taxonomías cognitivas. En este trabajo se va a seguir la metodología de las taxonomías genéricas y para medir la estrategia de marketing de los minoristas se va a utilizar la herramienta propuesta por HOOLEY ET AL (1992, 1993) y ALSEM ET AL (1996 a y b) con algunas modificaciones para adaptarla al sector minorista. La escala original y la propuesta se dividen en cuatro dimensiones: objetivos, estrategia de crecimiento y enfoque estratégico, segmentación y posicionamiento (ver tabla III-2.3).

**Tabla III-2.3.- Escala propuesta para medir la estrategia de marketing de los minoristas según las percepciones de los directivos**

<b>OBJETIVO DE MARKETING</b>
El principal objetivo de marketing es defender la posición y evitar el declive
El principal objetivo de marketing es mantener el crecimiento de las ventas
El principal objetivo de marketing es el rápido crecimiento de las ventas
El principal objetivo de marketing es dominar el mercado (ser líder)
<b>ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y ENFOQUE ESTRATÉGICO</b>
Queremos crecer abriendo más tiendas idénticas en nuestros mercados de siempre (cobertura del mercado actual)
Queremos crecer abriendo nuevos tipos de establecimientos en los mercados de siempre (desarrollar la fórmula comercial)
Queremos crecer abriendo más tiendas idénticas en nuevos mercados geográficos (desarrollar el mercado geográfico)
Queremos crecer abriendo nuevos tipos de tiendas en nuevos mercados geográficos (diversificar )
El enfoque estratégico de nuestra empresa está en ganar cuota de mercado a los competidores
El enfoque estratégico de nuestra empresa está en reducir costes y aumentar la productividad
<b>SEGMENTACIÓN</b>
Nuestros clientes son el mercado total, sin distinción
Nos dirigimos a varios segmentos del mercado, con una estrategia de marketing diferente para cada uno
Nos hemos concentrado en un segmento específico del mercado
<b>POSICIONAMIENTO</b>
Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía calidad
Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía servicio
Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía precio

*Fuente:* Adaptado de HOOLEY ET AL (1992, 1993) y ALSEM ET AL (1996 a y b)

La necesidad de establecer objetivos de marketing concretos está bien documentada en la literatura. Siguiendo a DOYLE ET AL (1986), se consideran tres alternativas. La primera es defensiva: mantener la posición, defender la posición, prevenir el declive. Tanto la tipología de MILES y SNOW (1978) como la de WALKER y RUEKERT (1987) consideran explícitamente los objetivos defensivos, e incluso denominan con esta etiqueta a sus grupos. Lo contrario de los objetivos defensivos son los expansivos o de crecimiento. Éstos pueden ser de dos tipos: mantener el crecimiento estable de las ventas o que este crecimiento sea agresivo. La razón de esta división está en que DOYLE ET AL (1986) encontraron diferencias significativas entre los resultados conseguidos por las compañías con objetivos más modestos y aquellas que adoptaban

objetivos más agresivos o de dominación de mercado. HAMEL y PRAHALAD (1989) sugieren que un factor crítico que distingue a las empresas con altos resultados de las que obtienen bajos resultados, es la agresión con la que atacan sus mercados (y competidores).

Una vez decidido si los objetivos van a ser defensivos o expansivos, el siguiente paso es determinar el enfoque a través del cual se van a conseguir los mismos. El enfoque puede ser externo (más adecuado para objetivos expansivos) o interno (más apropiado para objetivos defensivos). El externo se puede desarrollar a través de expandir el mercado, enfoque bastante común en mercados en crecimiento, o ganando cuota de mercado a los competidores, enfoque más común en mercados maduros o en declive. En el primer caso se encuentran las estrategias de crecimiento de ANSOFF (1965), que en este trabajo han sido adaptadas al sector minorista. El enfoque interno es más apropiado para objetivos defensivos, y consiste en la reducción de costes o en la mejora de la productividad. Este enfoque interno puede ser complementado con medidas para proteger la posición que se quiere defender, es decir, entrar en mercados emergentes antes que los competidores o reemplazar negocios en segmentos en declive.

El siguiente paso es determinar la estrategia de segmentación. Los tres enfoques más comunes son el mercado total, la segmentación diferenciada y la segmentación concentrada. La política de segmentación depende del tamaño de la empresa (las compañías más grandes es más probable que segmenten), de la posición en el mercado (es más probable que los líderes segmenten) y de la naturaleza de las necesidades y deseos de los consumidores (HOOLEY ET AL, 1993:83).

El último paso es la estrategia de posicionamiento. HOOLEY ET AL (1992) proponen dos posicionamientos básicos: en calidad y en precio. El posicionamiento ha sido medido en la literatura en función de la percepción de los consumidores (RIES y TROUT, 1981), más que desde la perspectiva de los directivos. Sin embargo, su opinión sobre la relación calidad precio es indicativa de los elementos promocionales y de imagen de la empresa. Además, esta relación indica la estrategia de diferenciación de la empresa (niveles de calidad o precio distintos de los principales competidores). En el sector minorista, WORTZEL (1987) sugiere tres estrategias de posicionamiento básico, o la combinación de dos o tres de ellas: 1) posicionamiento basado en los productos ofrecidos, que son intrínsecamente diferentes de productos similares ofertados por los competidores; 2) posicionamiento basado en la oferta de servicios únicos y de personalidad; y 3) posicionamiento basado en la promoción de productos similares a los competidores pero a precios sensiblemente menores. Por tanto, se proponen tres estrategias de posicionamiento para los minoristas: calidad, servicio y precio.

Respecto a la escala, mientras que HOOLEY ET AL (1992, 1993) y ALSEM ET AL (1996 a y b) proponen respuestas alternativas, medidas con variables dummy, CONANT ET AL (1993) proponen escalas de puntuación 1-7. La diferencia cualitativa entre los dos enfoques se encuentra en un acercamiento a la realidad. Elegir una de entre varias alternativas no siempre puede ser lo más real, ya que en la práctica suelen darse combinaciones de alternativas. La medición mediante escalas 1-7 permite en primer lugar, un mayor acercamiento a la realidad minorista, y, en segundo lugar, convierte las variables discretas en continuas, lo que favorece el tratamiento estadístico posterior.

Tras la revisión de la literatura sobre la estrategia de marketing, se plantean cuestiones del tipo: ¿qué tipos de estrategia de marketing se pueden encontrar en el sector minorista?, ¿qué factores discriminan entre los diferentes tipos de estrategia de marketing?, ¿coinciden los resultados con los obtenidos sobre estrategias de marketing en estudios previos?. Por ello, los objetivos de investigación de este apartado se traducen, en primer lugar, en la caracterización de la estrategia de marketing minorista, distinguiendo entre los distintos elementos que la componen, y comparándola con sus elementos según la teoría (ver *Capítulo I*). En segundo lugar, en la identificación de las distintas taxonomías de marketing existentes en el sector minorista, utilizando el enfoque subjetivo. Por último, se desea comparar las taxonomías identificadas con las tipologías teóricas existentes y con las taxonomías genéricas desarrolladas en la literatura sobre estrategias de marketing (ver *Capítulo II*). Por tanto, se pueden plasmar los objetivos de este apartado en la resolución de las siguientes cuestiones específicas:

- Q1.1.- Elementos de la estrategia de marketing minorista: objetivos, estrategia de crecimiento, segmentación, posicionamiento y marketing-mix.**
- Q1.2.- Tipos de estrategias de marketing identificadas a través del enfoque subjetivo y elementos que discriminan entre los distintos tipos de estrategias.**
- Q1.3.- Similitudes con las tipologías teóricas y taxonomías genéricas de marketing.**

### **III.2.2.- El entorno**

Según PORTER (1980:3) la esencia de la formulación de la estrategia competitiva es la relación entre la empresa y su entorno.

**Tabla III-2.4.- Factores del entorno estratégico y medición**

FACTORES DEL MERCADO	
<i>TURBULENCIA DEL MERCADO</i>	Juicio subjetivo (SLATER y NARVER, 1994). Variables dummy (HOOLEY ET AL, 1988:134): “ <i>elija una de las respuestas alternativas para medir las necesidades cambiantes del mercado (las necesidades cambian rápidamente, cambian lentamente o no cambian)</i> ”; Escala Likert (HOOLEY ET AL, 1988:140): “ <i>Las necesidades y deseos de los consumidores cambian muy rápidamente</i> ” Escala (JAWORSKI y KOHLI, 1993)
<i>CRECIMIENTO DEL MERCADO</i>	Juicio subjetivo (SLATER y NARVER, 1994): “ <i>dígame la tasa estimada de crecimiento anual de las ventas en el principal segmento en los tres últimos años</i> ”; Variables dummy (HOOLEY ET AL, 1988:134): “ <i>elija una de las respuestas alternativas para medir la madurez del mercado (mercado nuevo o emergente, establecido pero en crecimiento, maduro y estable, en declive)</i> ” Escala Likert (HOOLEY ET AL, 1988:140): “ <i>la madurez del mercado es elevada</i> ”.
<i>DIVERSIDAD DE LAS NECESIDADES O DESEOS DE LOS CONSUMIDORES</i>	Variables dummy (HOOLEY ET AL, 1988:134): “ <i>elija una de las respuestas alternativas para medir la diversidad de las necesidades (muchos consumidores con diferentes necesidades cada uno, varios segmentos con diferentes necesidades, todos los consumidores con similares necesidades)</i> ” Escala Likert (HOOLEY ET AL, 1988:140): “ <i>todos los consumidores tienen las mismas necesidades</i> ”
FACTORES DE LA COMPETENCIA	
<i>EL PODER DE COMPRA</i>	Juicio subjetivo (SLATER y NARVER, 1994).
<i>EL GRADO DE CONCENTRACIÓN</i>	Juicio subjetivo (SLATER y NARVER, 1994). Datos secundarios
<i>RIVALIDAD COMPETITIVA HOSTILIDAD DE COMPETENCIA INTENSIDAD COMPETITIVA</i>	Variables dummy (HOOLEY ET AL, 1988:134): “ <i>elija una de las respuestas alternativas para medir el grado de competencia (competencia intensa, competencia débil, no hay competencia )</i> ” y “ <i>elija una de las respuestas alternativas para medir el cambio competitivo (competencia estable, competencia estable y cambiante, competencia fluida y en constante cambio)</i> ” Escala Likert (HOOLEY ET AL, 1988:140) con dos ítems: “ <i>El grado de competencia es intenso</i> ”, y “ <i>la competencia es fluida y constantemente en cambio</i> ” Escala (JAWORSKI y KOHLI, 1993) 6 ítems Escala de hostilidad de MILLER (1987) que consta de tres ítems: “ <i>la predicción de las actividades de los competidores clave, la hostilidad hacia los competidores clave y la amplitud de las actividades de los competidores clave</i> ” (SLATER y NARVER, 1994).
<i>BARRERAS DE ENTRADA</i>	Variables dummy (HOOLEY ET AL, 1988:134): “ <i>elija una de las respuestas alternativas para medir las barreras de entrada al mercado (competidores son relativamente libres de entrar en el mercado, pueden entrar pero con coste, existen substanciales barreras de entrada)</i> ” Juicio subjetivo (SLATER y NARVER, 1994): “ <i>probabilidad de que un nuevo competidor gane beneficios satisfactorios en el segmento principal servido en los tres años siguientes a su entrada</i> ” Escala Likert (HOOLEY ET AL, 1988:140): “ <i>existen substanciales barreras de entrada</i> ”
<i>BARRERAS DE SALIDA</i>	Variables dummy (HOOLEY ET AL, 1988:134): “ <i>elija una de las respuestas alternativas para medir las barreras de salida del mercado (competidores son relativamente libres de salir del mercado, pueden salir pero con coste, existen substanciales barreras de salida)</i> ” Juicio subjetivo (SLATER y NARVER, 1994):” Escala Likert (HOOLEY ET AL, 1988:140): “ <i>existen substanciales barreras de salida</i> ”

Fuente: Elaboración propia

Respecto al entorno del minorista (ver *Capítulo I*, tabla I-3.3), la mayoría de los autores (MCGOLDRICK, 1990; GOSH, 1990; DUNNE ET AL, 1991; LEVY y WEITZ, 1992; COX y BRITAIN, 1994; MASON, MAYER y EZELL, 1994) destacan como componentes del entorno estratégico del minorista: 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 determinan fundamentalmente tres variables del entorno que tienen influencia sobre las estrategias de marketing (ver tabla III-2.4): la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva y la turbulencia tecnológica, olvidando elementos como el entorno legal, el económico o el sociodemográfico, y dejando fuera del estudio a agentes del microentorno como el suministrador. DE LA BALLINA (1993) expone las cinco fuerzas del entorno que han concentrado la mayor atención de la literatura en el sector de la distribución comercial: el factor mercado, el factor económico, el factor político-legal, el factor competencia y el factor tecnología. Este autor estudió la validez de estas fuerzas en la distribución comercial en España, y encontró seis factores, que coincidían con los cinco teóricos, a los que se añadía el factor demográfico. Comparando el ranking inicial de importancia de los elementos del entorno con los factores obtenidos, DE LA BALLINA (1993) calculó el nivel aproximado de influencia de cada factor, siendo los fenómenos competitivos los que más influencia ejercen sobre el sector de la distribución comercial, seguidos por los factores económicos, demográficos, tecnológicos, de mercado y los político-legales.

**Tabla III-2.4 (cont).- Factores del entorno estratégico y medición**

FACTORES DEL ENTORNO TECNOLÓGICO	
<i>TURBULENCIA TECNOLÓGICA</i>	Variables dummy (HOOLEY ET AL, 1988:134): “ <i>elija una de las respuestas alternativas para medir el cambio tecnológico (cambio tecnológico rápido, lento, no existe)</i> ” Escala Likert (HOOLEY ET AL, 1988:140) “ <i>el cambio tecnológico es rápido</i> ” Escala (JAWORSKI y KOHLI, 1993) 5 ítems Juicio subjetivo (SLATER y NARVER, 1994):”

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la forma de medida utilizada, se detectan cuatro alternativas (ver tabla III-2.4). En primer lugar, la aplicada por SLATER y NARVER (1994) en la que se pide un juicio subjetivo al entrevistado sobre un factor del entorno perfectamente definido, respecto a sus competidores y durante los últimos tres años; en segundo lugar mediante variables dummy (HOOLEY ET AL, 1988:134) en las que 1 es la afirmación del ítem y 0 la negación, del tipo “*elija una de las respuestas alternativas para medir el siguiente factor del entorno...*”; en tercer lugar se puede medir con un ítem a valorar en escala de puntuación de cinco puntos (HOOLEY ET AL,

1988:140); y por último, mediante escalas específicas utilizadas para algunos factores (JAWORSKI y KOHLI, 1993) como la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva, en las que se valoraba con un 1= fuertemente en desacuerdo a un 5 = fuertemente de acuerdo para todos los ítems (ver *Capítulo I*, tabla I-3.5).

De estos estudios se pueden deducir varios factores del entorno (ver tabla III-2.5) que tienen influencia sobre las estrategias de marketing de los minoristas, y que se proponen para su medición. En primer lugar, los factores del mercado: turbulencia del mercado (composición cambiante de los clientes y sus preferencias o necesidades), crecimiento del mercado (mide la madurez del mercado), diversidad de las necesidades o deseos de los consumidores (si las necesidades y deseos son similares, o por el contrario son totalmente diversos). 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 vendedores), el grado de concentración (proporción de ventas de las cuatro mayores firmas del segmento servido), rivalidad competitiva, hostilidad de competencia o intensidad competitiva (grado de competencia y cambio competitivo), barreras de entrada (facilidad de entrada al mercado) y barreras de salida (facilidad de salida del mercado).

**Tabla III-2.5.- Escala propuesta para la medición del entorno estratégico del minorista**

FACTORES DEL MERCADO	
TURBULENCIA DEL MERCADO: Dinámica de las preferencias Novedad de los clientes	<i>En nuestro sector, las necesidades y deseos de los consumidores cambian muy rápidamente Nuestros clientes actuales son en su mayoría clientes que ya teníamos en el pasado</i>
CRECIMIENTO DEL MERCADO	<i>En nuestro sector las ventas están en crecimiento En nuestro sector las ventas están estancadas o en declive</i>
DIVERSIDAD DE LAS NECESIDADES O DESEOS DE LOS CONSUMIDORES	<i>Los consumidores tienen necesidades muy diversas entre si (heterogéneas)</i>
FACTORES DE LA COMPETENCIA	
EL PODER DE COMPRA	<i>La capacidad de la competencia para negociar con los proveedores es elevada Nuestra capacidad para negociar con los proveedores es elevada</i>
EL GRADO DE CONCENTRACIÓN	<i>Las ventas del sector están muy concentradas en pocas empresas</i>
RIVALIDAD COMPETITIVA	<i>En nuestro sector el grado de competencia es intenso</i>
HOSTILIDAD DE COMPETENCIA	<i>La competencia es dinámica y constantemente en cambio</i>
INTENSIDAD COMPETITIVA	<i>Las novedades que un competidor ofrece los demás las igualan fácilmente</i>
BARRERAS DE ENTRADA	<i>Existen importantes barreras de entrada en nuestro sector</i>
BARRERAS DE SALIDA	<i>Existen importantes dificultades para salir de nuestro sector</i>
FACTORES DEL ENTORNO TECNOLÓGICO	
TURBULENCIA TECNOLÓGICA	<i>En nuestro sector la tecnología cambia rápidamente Los cambios tecnológicos nos proporcionan grandes oportunidades</i>
FACTORES DEL ENTORNO ECONÓMICO, LEGAL Y SOCIODEMOGRÁFICO	
ENTORNO ECONÓMICO	<i>El entorno económico actual favorece a nuestro sector</i>
ENTORNO LEGAL	<i>La normativa legal existente favorece a nuestro sector</i>
ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO	<i>El entorno sociodemográfico actual favorece a nuestro sector</i>

*Fuente:* Elaboración propia en base a HOOLEY ET AL (1988); JAWORSKI y KOHLI (1993) y VARELA ET AL (1996b).

En tercer lugar, los factores del entorno tecnológico: turbulencia tecnológica (nivel de cambio tecnológico). En cuarto lugar, 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. Por último, se va a utilizar una escala de siete puntos para medir cada elemento del entorno (valorar desde muy en desacuerdo = 1 a muy de acuerdo = 7). En la tabla III-2.5 se especifican los ítems que se van a utilizar en el cuestionario.

Los objetivos de investigación de este apartado son, en primer lugar determinar los elementos del entorno, tal y como son percibidos por los minoristas españoles. En segundo lugar, ver qué tipos de entorno pueden detectarse desde el punto de vista de los minoristas españoles. Esta taxonomía se comparará, en tercer lugar, con las tipologías de entorno propuestas en la literatura (ver *Capítulo I*). Las cuestiones específicas a investigar son, pues, las siguientes:

- Q2.1.- Caracterizar el entorno percibido por los minoristas españoles. Realizar un ranking de los fenómenos externos considerados según su importancia respecto al resto.**
- Q2.2.- Detectar los factores subyacentes en el entorno minorista español y ver si coinciden con las seis fuerzas teóricas detectadas por DE LA BALLINA (1993).**
- Q2.3.- Identificar los distintos tipos de entorno mediante el enfoque de la taxonomía y caracterizar a las empresas que actúan en cada uno de ellos. Investigar si cada entorno se caracteriza por un tipo de empresa o por el contrario, se puede encontrar una gran diversidad.**
- Q2.4.- Identificar los elementos del entorno que más discriminan entre tipos de entorno.**
- Q2.5.- Contrastar la taxonomía obtenida con las identificadas en estudios previos.**

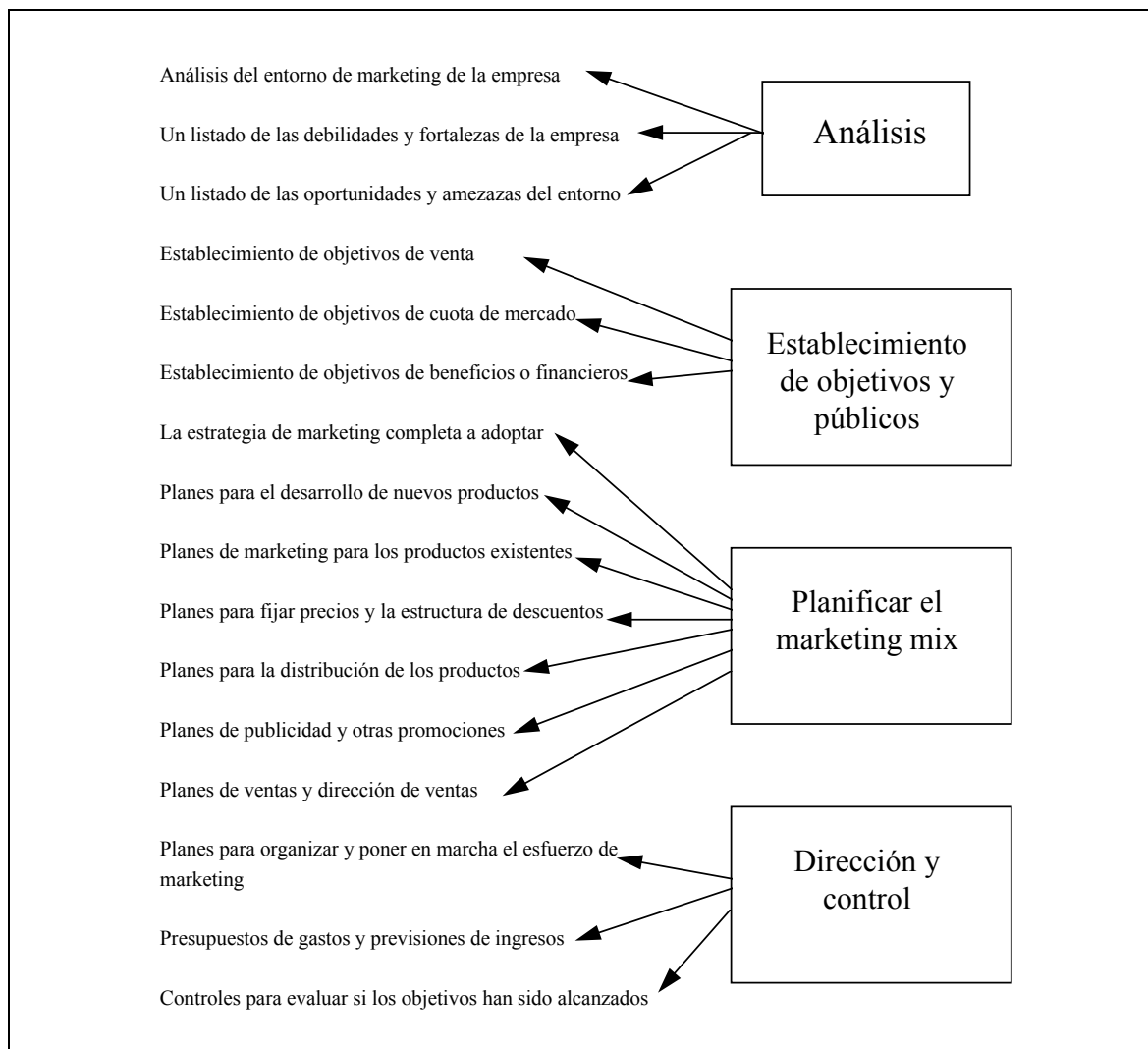
### **III.2.3.- Estilos de planificación**

Como ya se ha visto en el *Capítulo I*, existen diferentes estilos de planificación, aunque los académicos no se ponen de acuerdo en cuál es el más adecuado (ver *Capítulo I*, tabla I-2.3). Para identificar los distintos estilos de planificación en general o de planificación de marketing en particular, se han propuesto varias tipologías y taxonomías. Con esta base, se proponen dos formas complementarias de medir los estilos de planificación de los minoristas españoles.

En primer lugar, se va a utilizar una escala multi-ítem para identificar los elementos incluidos en los planes de marketing. La planificación y su formalidad inherente ha sido conceptualizada como un proceso (PEARCE, 1981; ARMSTRONG, 1982; ACKELSBERG y ARLOW, 1985; GREENLEY, 1986; PEARCE ET AL, 1987 a y b). Este enfoque divide el proceso de planificación estratégica en varios componentes. Estos son: la formulación de los objetivos de marketing, el análisis externo e interno, la generación de estrategias de marketing alternativas, la selección de estrategias y la implementación y control. 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 (ver figura III-2.1). Mediante el análisis factorial se pueden identificar los componentes y mediante el análisis cluster, se pueden explorar las estructuras de los estilos de planificación. Esta escala fue utilizada para medir la planificación de marketing en los países del Este de Europa, y, dado que no se ha encontrado una escala aplicada al sector minorista, y teniendo en cuenta que los niveles de planificación en los países en vías de desarrollo son bajos, así como los niveles de planificación del sector minorista, se cree que es una escala adecuada. A diferencia de los autores que utilizaron variables dummy, aquí se utilizará una escala de puntuación de siete puntos.

**Figura III.2.1.- Componentes de los planes de marketing (HOOLEY ET AL, 1996)**



Fuente: HOOLEY ET AL (1996:74)



Para completar y comparar la escala propuesta por HOOLEY ET AL (1996) y las tipologías propuestas por PULENDRAN y SPEED (1996), los investigadores se pusieron en contacto con estos autores, que facilitaron la escala que han elaborado para detectar los estilos de planificación, y que se puede ver en el *Anexo I*. Dada la longitud de dicha escala, se decidió incluir únicamente en el cuestionario la definición que estos autores dan de los tres estilos de planificación predominantes (método del párrafo, ver tabla III-2.6). PULENDRAN y SPEED (1996) solicitaban a los directivos que ordenasen estos párrafos de mejor a peor estilo de planificación. En este trabajo, al igual que con la escala multi-ítem para identificar las estrategias de marketing minoristas, se pedirá a los directivos que puntúen de 1 a 7 su grado de acuerdo con el estilo que se utiliza en su empresa. Estos resultados se compararán con las estructuras de planificación que proporcione la escala de HOOLEY ET AL (1996) y se verá si los resultados son coincidentes.

**Tabla III-2.6.- Propuesta de identificación de estilos de planificación según el método del párrafo**

Las siguientes afirmaciones son acerca de la formalidad, o no, del tipo de planificación que se realiza en su empresa. Por favor, puntúe su grado de acuerdo con los siguientes juicios (1= totalmente en desacuerdo, 7= totalmente de acuerdo).	
<i>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.</i>	
<i>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.</i>	
<i>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.</i>	

Fuente: Elaboración propia basado en PULENDRAN y SPEED (1996).

Con todo lo visto, los objetivos de este apartado son:

- Q3.1.- Identificar qué elementos son incluidos en los planes de marketing. Se supone que los componentes del plan de marketing son fundamentalmente cuatro: análisis, objetivos, marketing-mix y control.**
- Q3.2.- Identificar los tipos de planificación existentes en el sector minorista. Se compararán las dos alternativas de medida, es decir, la escala multi-ítem de HOOLEY ET AL (1996) y el método del párrafo de PULENDRAN y SPEED (1996).**
- Q3.3.- Explorar si existe en el sector minorista, alguna de las tres perspectivas dominantes en la tipologías y taxonomías previas, es decir, reconciliar los estilos de planificación minorista con las tipologías propuestas en la literatura. Se supone que existen los tres estilos de**

**planificación propuestos en la teoría, pero en el sector minorista es predominante el estilo incremental.**

**Q3.4.- Caracterizar las empresas con distintos estilos de planificación. Se supone que los estilos de planificación dependen de las características de la organización (tamaño y complejidad de la empresa) y del subsector minorista.**

### **III.2.4.- El papel del marketing en la organización**

HOOLEY ET AL (1998:433) llegan a la conclusión de que actualmente el papel y la función del marketing en las organizaciones necesita ser redefinido. Se basan en que el marketing ya no es un área funcional, un departamento en el organigrama de la empresa, sino que es visto como un proceso incluido en la cadena de valor y responsable de crear valor para los consumidores tanto a corto plazo como a largo plazo. Esto requiere un enfoque hacia las habilidades de marketing más que hacia los títulos de marketing (BROWN, 1995). Según BROWN (1995) existen dos tipos de organización: aquellas que tienen departamento de marketing y aquellas con alma de marketing, siendo estas últimas las que mejores resultados están teniendo. SIMON (1996) analiza empresas con éxito que no poseen departamento de marketing y descubre dos componentes de este éxito. En primer lugar, estas empresas están extremadamente cerca de sus clientes, y promueven que los empleados reconozcan su papel en satisfacer las necesidades de los clientes. En segundo lugar, están enfocadas a resolver cualquier problema de los clientes, bien a través de la innovación o de su oferta, dispuestos a incrementar el valor. Estos dos componentes son la esencia de la orientación al mercado, pero se alcanzan sin la existencia de un departamento de marketing (HOOLEY ET AL, 1998:433). En este apartado se quiere medir el papel del marketing en la organización y la actitud que los directivos minoristas tienen hacia el marketing.

El papel del marketing puede observarse según la importancia del mismo en la planificación y en la gestión de la empresa minorista. Muchos autores han identificado esta importancia a través de la existencia o no de un departamento de marketing que agrupase todas las funciones de marketing de la organización. Por ejemplo, ALSEM ET AL (1996 a y b) llegan a la conclusión de que la existencia de un departamento de marketing no es elemento suficiente para que la empresa esté practicando el concepto de marketing. Otros autores han medido la fuerza de marketing a través de las tareas diseminadas y compartidas por los miembros de la organización. Según GRÖNROOS (1978) la introducción de un departamento de marketing en una organización de servicios no es deseable ya que disminuye la atención al marketing de todos los empleados. Por otro lado, las organizaciones minoristas son de pequeño tamaño

comparadas con las del sector industrial, por lo que no hay el mismo nivel de existencia de departamento de marketing. Según PIERCY (1988), solo un 50 % de los minoristas de gran tamaño en Gran Bretaña tienen departamento de marketing, y es más probable que tengan departamento de ventas que departamento de marketing.

La mayoría de los estudios sobre el papel del marketing en la organización desean explorar la implementación del marketing en las organizaciones e identificar el rango de las diferentes decisiones de marketing y qué miembros de la organización están involucrados. El papel del marketing en las organizaciones minoristas ha sido estudiado por autores como GREENLEY y SHIPLEY (1988, 1992), PIERCY y ALEXANDER (1988), PIERCY (1988), HOGARTH-SCOTT y PARKINSON (1993) y DAVIES y LIU (1995).

Así, GREENLEY y SHIPLEY (1988) enviaron un cuestionario postal a 1650 organizaciones minoristas de diversos subsectores (muestra definitiva de 264 empresas, con un índice de respuesta del 16%), y no encontraron un número significativo de directivos de marketing que jugaran un papel importante en la empresa. Estos autores obtuvieron resultados equívocos, ya que, aunque el 73% de los directivos encuestados le dio a la función del marketing la puntuación alta o más alta, sin embargo, la implementación del concepto de marketing fue la que menor importancia recibió.

En el mismo año, PIERCY (1988) llevó a cabo un estudio para identificar la organización formal del marketing en las empresas minoristas de Gran Bretaña. Mediante una encuesta a 70 grandes minoristas (15 % del total) llegó a la conclusión que la existencia de un departamento de marketing es insuficiente para saber el papel real del marketing en una organización minorista. Esto se debe a que existen diferentes tipos de departamentos de marketing, y que su forma reflejará la estrategia de marketing adoptada por el minorista.

PIERCY y ALEXANDER (1988) ampliaron la investigación anterior. Utilizaron una encuesta postal dirigida a los directores de marketing de las 277 mayores empresas minoristas de Gran Bretaña (muestra definitiva 70 empresas, con un índice de respuesta del 25%). Encontraron que muchos minoristas tienen departamento de marketing, aunque de pequeña dimensión, y su estatus era similar al resto de departamentos. El director de marketing tenía bajo su control la publicidad, la promoción de ventas y la investigación de mercados, mientras que compartía responsabilidad con otras áreas en la selección de productos, promociones específicas en el punto de venta y el merchandising. Fuera de su responsabilidad estaban las áreas estratégicas de: localización, presupuestos de venta, planificación estratégica, etc. Sin embargo, la mayoría de los minoristas estaban orientados al marketing (orientación consumidor).

HOGARTH-SCOTT y PARKINSON (1993) estudiaron en profundidad el papel del marketing en una organización minorista compleja. Entrevistaron en primer lugar a 55 directivos y en función

de la información recogida, entrevistaron posteriormente a 106 directivos. Las conclusiones fueron que hay ausencia de cultura de marketing integradora, ya que existen múltiples actividades de marketing llevadas a cabo por diferentes departamentos, pero sin coordinación. Esto afecta negativamente a la capacidad de competir del minorista. También destacaron que la función del marketing como tal, no tiene influencia en la formulación de la estrategia de marketing de la organización minorista.

Según DAVIES y LIU (1995) el marketing es una responsabilidad compartida entre diversas partes de un negocio minorista. Así, el departamento de marketing es responsable de definir la oferta, pero las compras dependen del departamento de compras. No es responsable aunque influye sobre el diseño del establecimiento y los servicios al consumidor, y no tiene ninguna influencia sobre la planificación del espacio y sobre las compras. Comparando el estudio de PIERCY y ALEXANDER (1988) con el de DAVIES y LIU (1995), el departamento de marketing minorista ha aumentado su responsabilidad en los años 90 pero las funciones que lleva a cabo son similares.

La actitud hacia el marketing sería el segundo elemento para calibrar la importancia del marketing en la organización. Para observar la actitud que los directivos tienen hacia el marketing, hay que averiguar cuál es su concepto de marketing. La actitud de los directivos de una empresa hacia el marketing empieza en la orientación a la producción, pasando por la orientación a la venta, la orientación al consumidor y la orientación al mercado y al marketing relacional. WEBSTER (1981), PETERSON (1989), HOOLEY ET AL (1990), NAOR (1990 a y b), SHAMA (1992), HOOLEY (1993 a y b), HOOLEY ET AL (1993), LASCU, MANRAI y MANRAI (1993), MARINOV, COX, AVLONITIS y KOUREMENOUS (1993), SHIPLEY y FONFORA (1993), LIU (1995) han realizado investigaciones en Estados Unidos, y diferentes países de Europa (Bulgaria, Hungría, Polonia, Rumanía, Rusia, Gran Bretaña) con el objetivo de encontrar la actitud de los directivos hacia el marketing. Los resultados de estas investigaciones revelan que la actitud de los directivos varía desde una posición de orientación a la producción hasta una posición de marketing relacional.

Respecto a la actitud hacia el marketing, no existen escalas previamente aceptadas para medir la actitud hacia el marketing de una organización. Existen escalas para medir el sentimiento del consumidor hacia el marketing (GASKI y ETZEL, 1986; GARCÍA, 1993), en incluso se ha adaptado dicha escala para medir la actitud de alcaldes y secretarios de corporaciones locales hacia el marketing (CERVERA, 1998, 1999).

**Tabla III-2.7.- Medida del papel del marketing y de la actitud de los directivos hacia el marketing**

HOOLEY ET AL (1992)	ALSEM ET AL (1996 A Y B)
1.- PAPEL DEL MARKETING EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS No ha habido cambios Más importante que hace cinco años Menos importante que hace cinco años	1.- ACTITUD DEL DIRECTOR (CEO) HACIA EL MARKETING: Marketing es una nueva palabra de adorno para las ventas Marketing es mejor que se quede en el departamento de marketing Marketing es un orientación a los negocios que podría guiar todas las operaciones de la compañía
2.- APROXIMACIÓN AL RIESGO Alto Moderado Bajo	2.- APROXIMACIÓN AL MARKETING DE LA EMPRESA: Marketing es principalmente una función de apoyo a las ventas Marketing está más relacionado con la promoción de nuestros productos y servicios a los consumidores Marketing afecta ala identificación y detección de las necesidades de los consumidores
3.- APROXIMACIÓN A LA COMPETENCIA La ignora La tiene en cuenta La evita	3.- QUIEN ESTÁ INTERESADO EN LA COMPAÑÍA CON EL MARKETING: Marketing es inexistente en nuestra compañía Marketing es lo que hacen el departamento de ventas o de marketing Marketing es visto como una filosofía para toda la organización
4.- APROXIMACIÓN AL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Imita a los competidores Lidera el mercado No desarrolla nuevos productos	4.- APROXIMACIÓN AL MARKETING DE LA COMPAÑÍA HACE CINCO AÑOS: Hacemos lo que podemos y lo vendemos a cualquiera que lo compre Ponemos el énfasis principal en publicidad y ventas para asegurar las ventas Ponemos el énfasis principal en analizar primero las necesidades del mercado, adaptando los productos y servicios si es necesario La creación de relaciones a largo plazo con los clientes
5.- PAPEL DEL MARKETING EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Ninguno Principal Intermedio	5.- APROXIMACIÓN AL MARKETING DE LA COMPAÑÍA EN LA ACTUALIDAD: Hacemos lo que podemos y lo vendemos a cualquiera que lo compre Ponemos el énfasis principal en publicidad y ventas para asegurar las ventas Ponemos el énfasis principal en analizar primero las necesidades del mercado, adaptando los productos y servicios si es necesario La creación de relaciones a largo plazo con los clientes
6.- PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS Beneficio a corto plazo en los últimos cinco años Posicionamiento a largo plazo en los últimos cinco años	6.- CAMBIO EN EL PAPEL DEL MARKETING EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS: Marketing ha llegado a ser más importante No ha habido un cambio real Marketing ha llegado a ser menos importante No opino
7.- PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS Beneficio a corto plazo en los próximos cinco años Posicionamiento a largo plazo en los próximos cinco años	7.- CAMBIO ESPERADO EN EL PAPEL DEL MARKETING EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS: Marketing llegará a ser más importante No habrá un cambio real Marketing llegará a ser menos importante No opino
	8.- EL PAPEL DEL MARKETING EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA ES: Pequeño o limitado Es el principal input de la planificación estratégica
	9.- EL PAPEL DEL MARKETING EN LA PLANIFICACIÓN OPERACIONAL DE LA COMPAÑÍA ES: Pequeño o limitado Es el principal input de la planificación operacional
	10.- LA EXTENSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE MARKETING FORMAL EN LA EMPRESA ES: Pequeña o ninguna Se limita a los presupuestos anuales Se extiende a los presupuestos y planes anuales de marketing

Hay planes de marketing anuales y a largo plazo
---

Fuente: HOOLEY ET AL (1992) y ALSEM ET AL (1996 a y b)

Algunos autores han propuesto cuestiones (no escalas) para medir juntamente el papel del marketing y la actitud. En la tabla III-2.7 se observan las cuestiones utilizadas. Así, HOOLEY ET AL (1992) miden la actitud hacia el marketing mediante las siguientes cuestiones de respuesta única: papel del marketing en los últimos y próximos cinco años, aproximación al riesgo, aproximación a la competencia, aproximación al desarrollo de productos, papel del marketing en la planificación estratégica y prioridades estratégicas de los últimos cinco años. ALSEM ET AL (1996 a y b) midieron la actitud hacia el marketing a través de las siguientes cuestiones: actitud del director hacia el marketing, aproximación al marketing de la empresa, quién realiza el marketing en la empresa, aproximación al marketing hace cinco años y en la actualidad, cambio en el papel del marketing en los últimos cinco años, papel del marketing en la planificación estratégica, en la planificación operativa y planificación formal del marketing.

**Tabla III-2.8.- Cuestiones propuestas para medir el papel del marketing en las organizaciones minoristas**

Estas afirmaciones son acerca del papel del marketing en su empresa. Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a la situación de su empresa (1= totalmente en desacuerdo; 7= totalmente de acuerdo)							
<i>El papel del marketing en la planificación estratégica de la compañía es pequeño o limitado</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>En los últimos cinco años, el marketing ha llegado a ser más importante en nuestra empresa</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>En los próximos cinco años, el marketing será más importante en nuestra empresa</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>En la actualidad, el marketing tiene la máxima importancia para el éxito de los resultados de la empresa</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Para la empresa, el marketing se centra en las ventas</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Para la empresa, el marketing se entiende como una filosofía para toda la organización (una forma de concebir y entender la organización)</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Para la empresa, el marketing tiene como objetivo final crear relaciones a largo plazo con los clientes</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Para la empresa, el objetivo final del marketing es crear relaciones estables y duraderas con todos los agentes del mercado (proveedores, competidores, clientes, etc.)</i>	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de este trabajo no es describir los departamentos de marketing de los minoristas españoles (funciones, y responsabilidades), sino más bien, identificar la importancia que el marketing tiene en la planificación estratégica de la organización minorista. Por ello, se han incluido algunas de las cuestiones utilizadas por HOOLEY ET AL (1992) y ALSEM ET AL (1996 a y b) para identificar el papel y la actitud hacia el marketing de los minoristas españoles (ver tabla III-2.8). Así, los cuatro primeros ítems hacen referencia a la importancia del marketing y los cuatro últimos al concepto de marketing que pueden tener los directivos minoristas.

Por tanto, los objetivos específicos de investigación de este apartado son:

- Q4.1.- Identificar la importancia del marketing en las organizaciones minoristas y su influencia en la planificación estratégica de la compañía.**
- Q4.2.- Descubrir la orientación al marketing de los minoristas.**
- Q4.3.- Detectar si existen diferencias sobre la importancia del marketing y la visión del marketing en los minoristas con departamento de marketing y aquellos que no lo tienen.**
- Q4.4.- Ver si existen diferencias en el papel que juega el marketing por características de la organización (tamaño, subsector, complejidad, etc.).**
- Q4.5.- Investigar si existen distintos grupos de minoristas en función del papel del marketing en su organización.**

### **III.2.5.- La respuesta de marketing minorista: el retailing-mix**

Aunque ha habido una gran prioridad en diseñar los elementos de marketing mix y su implementación, se ha fallado en los trabajos empíricos (en el campo de la distribución minorista en particular e incluso en el campo del marketing más ampliamente) para examinar las interrelaciones entre los elementos del mix y la sinergia existente entre estos. Hasta ahora sólo se había estudiado la interrelación de los elementos del mix dos a dos (BIGGADIKE ,1981; WIND y ROBERTSON ,1983; HUTT, REINGEN y ROCHETTO, 1988; MORASH y OZMENT 1989).

Se han realizado varios estudios sobre los elementos del retailing-mix (BEERLI y RODRIGUEZ, 1995; GARCÍA y RODRIGUEZ, 1994; DAVIES y LIU, 1995, etc.), pero no existe una escala para medir los elementos del retailing mix que sea ampliamente aceptada.

En este trabajo se ha utilizado la escala de CONANT ET AL (1993) a la que se han añadido otros componentes, que a juicio de estos investigadores, también forman parte del retailing mix<sup>31</sup>. En la tabla III-2.9 se separan dos columnas para destacar (mediante una cruz) los ítems que en el original de CONANT ET AL (1993) eran componentes del retailing-mix o de las competencias distintivas de marketing. En un análisis de las escalas originales, se detectaron múltiples coincidencias entre ambas, por lo que se decidió fundir las dos escalas en una y hacer dos preguntas sobre los mismos ítems. Así, para conocer los componentes del retailing mix se preguntará a los directivos minoristas la importancia de cada acción de marketing en una escala de puntuación 1 a 7. Por otro lado, para medir las competencias distintivas de marketing, se

---

<sup>31</sup> Los ítems que se han añadido se basan en la revisión bibliográfica sobre elementos del Retailing mix (ver *Capítulo I*) y las entrevistas previas a directivos minoristas.

solicitará a los minoristas que señalen el grado con que su empresa realiza estas acciones respecto a la competencia (peor, igual o mejor).

Respecto a los ítems añadidos, hay que tener en cuenta que este cuestionario va a ser utilizado en diversos subsectores minoristas, por lo que hay que adaptar el tipo de surtido y otros elementos del marketing mix. Por ejemplo, respecto al surtido, hay dos ítems para medir la amplitud y profundidad de la oferta minorista, tres ítems para estudiar la política de marcas (marcas propias, marcas exclusivas y marcas del fabricante), dos ítems para medir el posicionamiento del surtido (vía precio o calidad) y otros tres ítems para ver el tipo de mercancía del establecimiento (de moda, tradicional o de temporadas pasadas). Respecto a la política de precios, hay cuatro ítems para medir si los productos del establecimiento tienen un precio medio inferior al de la competencia, si son de precio bajo, si se realizan descuentos por cliente o si aplican constantes ofertas.

Los objetivos de investigación respecto a la respuesta de marketing, son varios. En primer lugar, se desea saber cuál es la variable del retailing mix más importante para los minoristas españoles y si existen diferencias por características de empresas. En el estudio de GREENLEY y SHIPLEY (1988) los directivos dieron la mayor importancia al producto, seguido del precio y de los elementos promocionales. En segundo lugar, si existen factores subyacentes bajo esta batería de ítems. Por ejemplo, CONANT ET AL (1993) detectaron siete factores: presentación y preparación, dimensión del surtido, precio bajo, conveniencia y alto precio, control de inventarios y publicidad, incentivos por segmentación, y surtido tradicional. En tercer lugar, comparar los factores obtenidos con la propuesta de integración del retailing mix expuesta en el *Capítulo I*, donde se proponen tres grandes elementos del retailing-mix: la oferta del minorista, la simbolización y la facilitación (ver figura I-3.3). Por último, ver si existen grupos de empresas con respuesta de marketing mix similar y si éstas pueden caracterizarse. Según CONANT ET AL (1993) se pueden distinguir modelos de comportamiento estratégico distinto en función de las variables funcionales de marketing mix, y, a través de la escala que aquí se propone, elaboraron su taxonomía genérica de estrategias minoristas. Por tanto, las cuestiones específicas de investigación son las siguientes:

- |   |
|---|
| <p><b>Q5.1.- ¿Cuales son los elementos del retailing-mix más importantes para los minoristas españoles?<br/>¿Existen diferencias según las características de las empresas (tamaño, complejidad, subsector, etc.)?</b></p> <p><b>Q5.2.- ¿Cuáles son las principales dimensiones del retailing mix?</b></p> <p><b>Q5.3.- ¿Se puede comparar la estructura latente obtenida con la propuesta de integración del retailing- mix?</b></p> <p><b>Q5.4.- ¿Existen diferentes tipos de minoristas según la combinación de su respuesta de marketing?</b></p> |
|---|



**Tabla III-2.9.- Medida propuesta de los componentes del retailing-mix (respuesta de marketing) y de las competencias distintivas**

	RESPUESTA DE MARKETING	COMPETENCIAS DISTINTIVAS
Distribución interna del establecimiento y presentación de los productos	X	X
Formación de los empleados	X	X
Localización del establecimiento	X	X
Ambiente del establecimiento (sonido, luz, mobiliario, decoración)	X	X
Mantenimiento de un alto nivel de stocks	X	
Mantenimiento de stocks de temporadas pasadas (pasado de moda, anticuado, etc.)		
Surtido con marcas exclusivas	X	
Surtido con marcas altamente reconocidas (marcas del fabricante)	X	
Surtido con marcas propias (marcas del minorista)	X	
Surtido amplio con gran variedad de líneas y categorías distintas	X	
Surtido profundo con un gran número de referencias dentro de cada línea	X	
Mercancía caracterizada por productos de bajo precio	X	
Mercancía caracterizada por productos de alta calidad	X	X
Surtido tradicional (básico y similar cada temporada)	X	
Surtido variable (de moda o de temporada)	X	
Precio medio del establecimiento por debajo de los competidores	X	X
Política de precios con descuentos por tipos de clientes		
Política de precios con constantes ofertas		
Servicios para facilitar la compra (pedidos por teléfono, reparto a domicilio, etc.)	X	
Servicio posteriores a la venta (devoluciones, mantenimiento, etc.)	X	
Utilización de la informática para analizar los inventarios y las ventas	X	
Utilización habitual de la publicidad	X	X
Utilización de la publicidad del proveedor	X	
Programas de promoción de ventas	X	
Programas de relaciones públicas		X
Uso del buzoneo	X	
Participación en las actividades de la comunidad local	X	X
Estudio y conocimiento de los clientes actuales y potenciales		X
Utilización de la investigación de mercados		
Control de la calidad del servicio al cliente		X
Precisión en la puesta en marcha de los programas de marketing		X
Precisión en los presupuestos de ventas y de gastos		X
Análisis de las quejas de los clientes		X
Conciencia de los puntos fuertes y débiles del establecimiento		X

Fuente: Elaboración propia en base a CONANT ET AL (1993)

### III.2.6.- Competencias distintivas

Respecto a la medición de las competencias distintivas de marketing, no existe una escala totalmente establecida. Existen escalas más amplias para medir las capacidades distintivas de la empresa (por ejemplo HITT e IRELAND ,1985; SNOW y HREBINIAK, 1980) y otras que hacen hincapié en las capacidades distintivas de marketing (CONANT ET AL, 1990). Todas estas escalas

reflejan una dualidad, ya que incluyen ítems relacionados con actividades que facilitan la implementación de estrategias (por ejemplo las actividades de planificación) y otro conjunto de ítems relacionados con la eficacia de las acciones de marketing (por ejemplo acciones como el precio o la publicidad).

**Tabla III-2.10- Escalas utilizadas en la medición de las capacidades distintivas de marketing**

<b>ESCALA GENERAL PARA SERVICIOS</b>	<b>ESCALA MINORISTA</b>
Conocimiento de los clientes	Conocimiento de los clientes habituales
-	Conocimiento de los clientes potenciales
Conocimiento de los competidores	Conocimiento de los competidores
Conocimiento de las tendencias de la industria	Conocimiento de las tendencias del sector
Conciencia de los puntos débiles en marketing	Conciencia de las debilidades del establecimiento
Habilidad para segmentar los mercados	Habilidad para segmentar los mercados
Precisión en los presupuestos de ventas y de los beneficios	Precisión en los presupuestos de ventas y de los beneficios
Habilidad para diferenciar los servicios ofrecidos	Habilidad para diferenciar el establecimiento y su oferta
Calidad del servicio y de la oferta	Calidad del servicio al consumidor
Distribución de los recursos del departamento de marketing	Distribución de los recursos financieros
Proceso de desarrollo de nuevos servicios	Selección de nuevos productos y líneas de productos
Eficacia de los programas de precios	Eficacia de los programas de precios
Eficacia de la publicidad	Eficacia de la publicidad
-	Distribución del establecimiento y presentación de las mercancías
-	Ambiente del establecimiento
Eficacia de las actividades de relaciones públicas	Eficacia de las actividades de relaciones públicas
-	Manejo de las quejas de los clientes
Imagen de la empresa	Imagen del establecimiento
-	Compromiso cívico
Proceso de planificación de marketing	Puesta en marcha de los planes
Conciencia de los puntos fuertes en marketing	Conciencia de las fortalezas del establecimiento
-	Formación de los empleados
Localización de facilidades	Localización del establecimiento
-	Calidad de los productos
Evaluación y control de los programas minoristas	Evaluación y control de los programas minoristas
Eficacia del control de costes	-
Integración de las actividades de marketing	-

**Fuente:** CONANT ET AL (1990) para la escala general, CONANT ET AL (1993) para la escala minorista.

La escala más útil para este estudio es la diseñada por CONANT ET AL (1990) que se utilizó para medir las capacidades distintivas de marketing en el sector servicios (concretamente servicios sanitarios), y que fue adaptada después al sector minorista por SMART y CONANT (1992), y por CONANT ET AL (1993). Estos autores establecen una escala de siete puntos para veinte ítems (veinticinco ítems para el sector minorista) en la que se solicita a los encuestados que evalúen cómo de bien o de mal ven los resultados de las acciones de marketing de su

organización respecto a sus competidores (jerarquizada desde *Mucho Mejor/Más Alto* que la competencia a *Mucho Peor /Más Bajo* que la competencia).

Esta escala fue desarrollada después de una revisión bibliográfica que incluía artículos y textos sobre las actividades funcionales que los directivos de marketing realizaban, sobre teorías de dirección de marketing, sobre la conceptualización y medida del esfuerzo de marketing estratégico y sobre las características especiales de la distribución minorista para la adaptación posterior de la escala al sector. La validez de contenido de la misma se realizó enviando un nuevo cuestionario a los primeros 100 directivos que respondieron el cuestionario inicial, mediante un nuevo envío, ligeramente modificado del original, estudiándose después los coeficientes de fiabilidad. Esta escala, cuya versión original y la adaptación posterior puede verse en la tabla III-2.10, es un intento inicial hacia el desarrollo de un instrumento amplio para valorar las competencias distintivas de marketing de la organización. Según CONANT ET AL (1990:378) esta escala, además de compartir ciertas similitudes con las otras escalas más generales (HITT e IRELAND ,1985; SNOW y HREBINIAK, 1980), tiene la ventaja de su enfoque exclusivo de marketing, lo que permite cubrir de forma más amplia las competencias distintivas de marketing estratégico. Su punto débil es que se ha aplicado únicamente a un sector minorista (textil) por lo que debería aplicarse a otros sectores y ver su influencia sobre las estrategias de marketing, las tipologías estratégicas y los resultados obtenidos (CONANT ET AL, 1993:276; SMART y CONANT, 1992:36).

La escala que se va a utilizar en este trabajo aparece en la tabla III-2.9, y sus características han sido explicadas en el apartado anterior. Se han marcado con una cruz los ítems que coinciden exactamente con los originales de CONANT ET AL (1993), y el resto de ítems ayudan a definir el resto de competencias distintivas. Por ejemplo, la selección de nuevos productos y de líneas de productos se puede medir a través de los nueve ítems de producto, la eficacia de los programas de precio, a través de los tres ítems de precios, etc.

Por tanto, los objetivos de investigación son, en primer lugar determinar cuáles son las principales competencias distintivas de marketing de los minoristas españoles y si existen diferencias en función de las características de la organización. En segundo lugar, ver si existen dimensiones que agrupen dichas competencias distintivas. Por último, ver si se detectan distintos tipos de minoristas en función de sus capacidades distintivas. Por tanto, las cuestiones específicas a investigar en este apartado son:

**Q6.1.- ¿Cuales son las principales competencias distintivas de marketing en los minoristas españoles? ¿Existen diferencias según las características de las empresas (tamaño, complejidad, subsector, etc.)?**

**Q6.2.- ¿Cuáles son las principales dimensiones identificadas en las competencias distintivas de marketing?**

**Q6.3.- ¿Existen diferentes tipos de minoristas según sus competencias distintivas?**

### **III.2.7.- Resultados**

El objetivo último de esta tesis es relacionar estrategia y resultado, ya que si esta relación puede ser cuantificada, se podrían hacer recomendaciones sobre la elección de la estrategia de marketing más adecuada en ciertas situaciones.

Los investigadores sobre las relaciones de alguna variable organizacional con el resultado, han medido esta variable fundamentalmente de dos maneras. En primer lugar está la aproximación objetiva, utilizando los valores absolutos de las medidas de resultados, tales como beneficios o crecimiento de las ventas (CHAKRAVARTHY, 1986; CRONIN y PAGE, 1988). Los investigadores encuentran problemas en la obtención de medidas objetivas por dos razones (HOMBURG y FASSNACHT, 1999). En primer lugar, las medidas de resultados objetivos, tales como la rentabilidad sobre la inversión o la rentabilidad sobre los activos, no están disponibles a nivel de unidad de negocio (sólo a nivel corporativo). En segundo lugar, la mayoría de los directivos son reacios a dar información sobre datos cuantitativos de la empresa. Debido a estas razones, aparece el enfoque subjetivo, donde los encuestados son preguntados acerca del estado de los resultados de su empresa en general (ANDERSON y ZEITHAML, 1984; DOUGLAS y RHEE, 1989; HAMBRICK, 1983b), de los resultados de la empresa respecto a sus competidores principales (GOLDEN, 1992; VERHAGE y WAARTS, 1988; JAWORSKI y KOHLI, 1993; SLATER y NARVER, 1994; ALSEM ET AL, 1996 a y b; HOOLEY ET AL, 1992; DESS y ROBINSON, 1984; GREENLEY, 1995a; PEARCE ET AL, 1987a; RAMANUJAN ET AL, 1986); respecto a los resultados del año anterior (JAWORSKI y KOHLI, 1993; ALSEM ET AL, 1996 a y b; HOOLEY ET AL, 1992; CONANT ET AL, 1990), respecto a los resultados de los tres últimos años (GREENLEY, 1995a; DENG y DART, 1994) o respecto a los objetivos propuestos en su día (ALSEM ET AL, 1996 a y b; DENG y DART, 1994).

**Tabla III-2.11.- Medidas del resultado en algunas investigaciones**

<b>MEDIDAS DEL RESULTADO</b>	<b>OBJETIVAS</b>	<b>SUBJETIVAS</b>
• Cuota de mercado	ALSEM, HOEKSTRA Y VAN DER HEIDE (1996 A Y B); JAWORSKI Y KOHLI (1993); VARELA, BENITO Y CALVO (1996B), DAVIES Y LIU (1995)	ALSEM, HOEKSTRA Y VAN DER HEIDE (1996 A Y B); DENG Y DART (1994); HOOLEY, LYNCH Y JOBBER (1992)
• Volumen de ventas	ALSEM, HOEKSTRA Y VAN DER HEIDE (1996 A Y B), MUÑIZ (1995), HAWES Y CRITTENDEN (1984), ELLIS Y CALANTONE (1994), GROEPEL (1993)	ALSEM, HOEKSTRA Y VAN DER HEIDE (1996 A Y B); DENG Y DART (1994); HOOLEY, LYNCH Y JOBBER (1992); RIVERA (1995)
• Crecimiento de las ventas	VARELA, BENITO Y CALVO (1996B); CRONIN Y PAGE (1988)	VARELA, BENITO Y CALVO (1996B); SLATER Y NARVER (1994); CONANT, SMART Y SOLANO-MENDEZ (1993); SMART Y CONANT (1992); LLONCH (1993); GREENLEY (1995A); RIVERA (1995)
• Número de establecimientos	MUÑIZ (1995)	
• Éxito en la planificación-introducción de nuevos productos/ Éxito del establecimiento		DENG Y DART (1994); SLATER Y NARVER (1994); CONANT, SMART Y SOLANO-MENDEZ (1993); SMART Y CONANT (1992); LLONCH (1993); GREENLEY (1995A); RIVERA (1995); LAWTON Y PARASURAMAN (1980)
• ROI (Rentabilidad sobre la inversión)	ALSEM, HOEKSTRA Y VAN DER HEIDE (1996 A Y B); CARROLL, LEWIS Y THOMAS (1992); HELMS ET AL (1992)	ALSEM, HOEKSTRA Y VAN DER HEIDE (1996 A Y B); HOOLEY, LYNCH Y JOBBER (1992); GREENLEY (1995A); RIVERA (1995)
• ROA (Rentabilidad sobre los activos)	CARROLL, LEWIS Y THOMAS (1992); HELMS ET AL (1992), DAVIES Y LIU (1995)	SLATER Y NARVER (1994); LLONCH (1993)
• ROE (Rentabilidad sobre el capital)		JAWORSKI Y KOHLI (1992)
• Rendimiento global respecto al último año		JAWORSKI Y KOHLI (1993); DENG Y DART (1994); LLONCH (1993)
• Rendimiento global respecto a los principales competidores		JAWORSKI Y KOHLI (1993)
• Margen comercial	ELLIS Y CALANTONE (1994), MUÑIZ (1995), HAWES Y CRITTENDEN (1984), HELMS ET AL (1992)	LLONCH (1993)
• Beneficios	ALSEM, HOEKSTRA Y VAN DER HEIDE (1996 A Y B), CHAKRAVARTHY (1986), HAWES Y CRITTENDEN (1984)	ALSEM, HOEKSTRA Y VAN DER HEIDE (1996 A Y B); HOOLEY, LYNCH Y JOBBER (1992); CONANT, SMART Y SOLANO-MENDEZ (1993); SMART Y CONANT (1992)
• Liquidez / Cash Flow		ALSEM, HOEKSTRA Y VAN DER HEIDE (1996 A Y B); DENG Y DART (1994); CONANT, SMART Y SOLANO-MENDEZ (1993); SMART Y CONANT (1992)
• Productividad (Ventas por m <sup>2</sup> ; ventas por empleado)	RUIZ E IGLESIAS (1997); MUÑIZ (1995); HARRIGAN (1985)	DENG Y DART (1994); CONANT, SMART Y SOLANO-MENDEZ (1993); SMART Y CONANT (1992)
• Eficiencia en control de costes		CONANT, SMART Y SOLANO-MENDEZ (1993); SMART Y CONANT (1992)
• Compromiso personal con la empresa		JAWORSKI Y KOHLI (1993)
• Espíritu corporativo de los empleados		JAWORSKI Y KOHLI (1993)
• Supervivencia de la empresa		BARREIRO Y CALVO (1994)

**Fuente:** Elaboración propia. **Nota:** los estudios aplicados al sector minorista están subrayados.

Algunos autores han utilizado ambos enfoques (JAWORSKI y KOHLI, 1993; VARELA ET AL, 1996a; ALSEM ET AL, 1996 a y b) y ante la dificultad de que todos los encuestados contesten las medidas objetivas, se han conformado con las subjetivas. Las medidas subjetivas de

resultados de una organización se han utilizado con anterioridad en otros estudios, habiéndose encontrado una fuerte correlación entre éstas y sus correspondientes medidas objetivas (DESS y ROBINSON, 1984; PEARCE ET AL, 1987b; ROBINSON y PEARCE, 1988; VENKATRAMAN y RAMANUJAN, 1986; ANDERSON y ZEITHAML, 1984; DOUGLAS y RHEE, 1989; HAMBRICK, 1983b; HART, 1993; HART y BANBURY, 1994; NAMAN y SLEVIN, 1993). Así, se ha comprobado que los juicios de los directivos son bastante consistentes con las medidas objetivas de resultados internos de la organización (DESS y ROBINSON, 1984), así como con los datos secundarios externos de la organización (VENKATRAMAN y RAMANUJAN, 1986).

En la tabla III-2.11 se observa una aproximación a este tema, figurando en la primera columna los conceptos utilizados como medida del resultado agrupados en tres bloques (medidas de mercado, financieras y sociales), y en el resto de columnas si la medida utilizada ha sido objetiva o subjetiva. La mayoría de las medidas subjetivas fueron puntuadas en escalas de cinco o siete puntos. Así JAWORSKI y KOHLI (1993) utilizaron para medir el compromiso organizacional y el espíritu corporativo, dos escalas de siete ítems (ver tabla I-3.5 en el *Capítulo I*), con puntuaciones de uno (fuertemente en desacuerdo) a cinco (fuertemente de acuerdo).

**Tabla III-2.12.- Medida subjetiva de los resultados (HOOLEY ET AL, 1992)**

MEDIDAS DEL RESULTADO	MEJOR	IGUAL	PEOR
1.- RESULTADOS RELATIVOS A LOS OBJETIVOS ORIGINALES			
Beneficios			
Volumen de ventas			
Cuota de mercado			
ROI			
Cash Flow			
2.- RESULTADOS RELATIVOS AL ÚLTIMO AÑO			
Beneficios			
Volumen de ventas			
Cuota de mercado			
ROI			
Cash Flow			
3.- RESULTADOS RELATIVOS A LOS PRINCIPALES COMPETIDORES			
Beneficios			
Volumen de ventas			
Cuota de mercado			
ROI			
Cash Flow			

Fuente: HOOLEY ET AL (1992, 1993) y ALSEM ET AL (1996 a y b).

Sin embargo, la mayor parte de la literatura propone que los resultados no son un concepto unitario, sino que depende de múltiples objetivos (ver tabla I-3.6 en el *Capítulo I*), que se pueden producir relaciones entre las distintas medidas de resultados y que dependerán de la

estrategia elegida y la relativa fuerza competitiva con la que la empresa implementa su estrategia (GALBRAITH y SCHENDEL, 1983:172).

HOOLEY ET AL (1992, 1993) consideran que la variable *resultados* es multidimensional, y que incluye múltiples medidas y enfoques que se han de identificar. Ellos utilizan (ver tabla III-2.12) tres enfoques de medición de resultados (resultados respecto a los objetivos previamente marcados, respecto a los resultados de los tres últimos años, y respecto a los competidores principales) y cinco medidas de los mismos (de marketing: volumen de ventas y cuota de ventas; financieras: beneficio y ROI; y de la supervivencia de la empresa: cash flow).

Respecto a los resultados según los objetivos previstos, HOOLEY ET AL (1992, 1993) consideran que esta es la forma más realista de medir los resultados de la empresa, porque la empresa es quien conoce sus fortalezas y debilidades para crecer y aprovechar las oportunidades del mercado. Sin embargo, consideran que no todas las empresas son igual de ambiciosas a la hora de fijar sus objetivos, ni tienen la misma información sobre el mercado, por lo que, una forma más objetiva de medir el resultado es observar el cambio que se ha producido en los resultados en los últimos años, viendo así las firmas que han mejorado sus resultados en un periodo de tiempo determinado. El inconveniente de este enfoque de medición (DOYLE y HOOLEY, 1992) es que en los estudios cros-sectoriales las condiciones de mercado no son constantes, y puede dar lugar a que incrementos de un 10 % respecto al año anterior sean muy importantes en un sector y poco importantes en otro. Por ello proponen medir los resultados en función de los resultados de los principales competidores, y así, cada firma es juzgada en relación a lo que es posible en su propio mercado. HOOLEY ET AL (1992) encontraron que la medición de resultados que más discriminaba entre tipos de estrategias de marketing eran las percepciones de los resultados respecto a la competencia. La combinación de los tres enfoques da una visión más completa sobre la variable resultado.

CONANT ET AL (1993) SMART Y CONANT (1992), en su aplicación al sector minorista, pidieron puntuación de uno a siete (1= mucho peor que los competidores a 7= mucho mejor que los competidores) de las siete medidas de resultado utilizadas habitualmente en el sector minorista (ventas por metro cuadrado, cash-flow, efectividad en el control de costes, ventas por trabajador, beneficio después de impuestos, éxito del establecimiento, crecimiento de las ventas en los últimos tres años), y comparándolas con los principales competidores y para el último año. Además, intercalaron esta escala de forma aleatoria entre las competencias distintivas, por lo que la predisposición a contestar aumentó.

**Tabla III-2.13.- Propuesta de medida subjetiva de los resultados**

	OBJETIVOS PREVISTOS	AÑOS ANTERIORES
Ventas por metro cuadrado	X	X
Ventas por empleado	X	X
Crecimiento total de ventas	X	X
Ventas por establecimiento	X	X
Margen comercial	X	X
Beneficio neto	X	X
Cuota de mercado	X	X

Fuente: Elaboración propia en base a HOOLEY ET AL (1992) y CONANT ET AL (1993).

En este trabajo se propone (ver tabla III-2.13) un híbrido entre HOOLEY ET AL (1992) y CONANT ET AL (1993). Sin embargo, la adaptación de estos enfoques a este estudio no es tarea fácil. El mercado de los electrodomésticos es distinto del de textil-moda y del de droguería y perfumería, y sería aplicable la observación de DOYLE y HOOLEY (1992). Pero, en las entrevistas que se realizaron como pretest del cuestionario se detectó que los minoristas tenían problemas en comparar los ítems de resultados respecto a los competidores. Esto hizo que se decidiera medir subjetivamente los resultados, sólo en función de los objetivos propuestos y respecto a los años anteriores. Los ítems escogidos son aquellos que según la literatura minorista (ver *Capítulo I*, tabla I-3.6) configuran los objetivos minoristas, y tras el pretest, han sido confirmados por los minoristas españoles. Así, se proponen dos resultados de mercado (crecimiento de ventas y cuota de mercado), tres resultados de productividad (del espacio, laboral y del establecimiento) y dos resultados de rentabilidad (margen comercial y beneficio neto). Ninguno de los minoristas encuestados en el pre-test marcó los objetivos sociales como indicadores del resultado (compromiso cívico, supervivencia de la empresa, espíritu corporativo), por lo que fueron eliminados. En la tabla III-2.13 se observan los ítems elegidos para resultados subjetivos respecto a objetivos previstos y a los resultados de años anteriores.

Por tanto, los objetivos de investigación de este apartado van encaminados a determinar cuáles son los principales resultados de los minoristas españoles, desde el enfoque subjetivo. En segundo lugar, y tal y como se ha hecho con las otras variables, se quiere investigar si existen dimensiones que configuren los resultados. Por último, ver si existen distintos grupos de empresas en función de los resultados y si pueden ser caracterizados.



**Q7.1.- ¿Cuales son las principales resultados de los minoristas españoles? ¿Hay diferencias según las características de las empresas (tamaño, complejidad, subsector, etc.)?**

**Q7.2.- ¿Existen diferencias entre los resultados y los objetivos propuestos en la estrategia de marketing?**

**Q7.3.- ¿Existen dimensiones tras las distintas medidas de resultados?**

**Q7.4.- ¿Se pueden distinguir grupos de minoristas en función de sus resultados?**

### **III.3.- Relaciones entre las variables y establecimiento de hipótesis**

En el modelo propuesto, se dan una serie de relaciones entre las variables, a nivel teórico, en función de la literatura previa. En este apartado se van a describir estas relaciones y se establecieron las hipótesis a contrastar.

#### **III.3.1.- Relaciones entre el entorno y los estilos de planificación**

Hay autores que han orientado sus esfuerzos hacia el estudio de las influencias externas sobre el proceso de planificación. Por ejemplo, LINDSAY y RUE (1980), ARMSTRONG (1982); KUKALIS (1989, 1991) y CHAE y HILL (1997), han estudiado la influencia de la *complejidad* del entorno sobre los estilos de planificación. Como resultado de estos trabajos se obtiene la siguiente conclusión. Cuando la empresa opera en entornos complejos, los estilos de planificación más formales le ayudan a comprender y adaptarse mejor a dicho entorno (CHAE y HILL, 1997:8). LINDSAY y RUE (1980) encontraron que las organizaciones que trabajan en entornos más complejos eran más proclives a tener estilos de planificación más formales. KUKALIS (1989, 1991) encontró que mayores niveles de complejidad estaban asociados con planes de marketing más formales. Sin embargo, CHAE y HILL (1997) no encontraron esta relación.

Según HOOLEY ET AL (1990) parece razonable sugerir que aumenta la sofisticación del proceso de planificación de marketing, en reacción a los cambios en el entorno. Las presiones del entorno pueden dificultar al director la identificación y predicción, y pueden permitir el desarrollo de nuevas habilidades del proceso de información (MCKEE ET AL, 1990:132). Además, cuanto más complejo y cambiante sea el entorno, más importante llega a ser el marketing en la organización (GODIWALLA, MEINHART y WARDE, 1980). LAWRENCE y LORSCH (1969:2) comprobaron que una firma con un producto estándar dirigido a pocos consumidores necesita un estilo de planificación distinto de aquella firma que produce con alta

tecnología y se dirige a un mercado dinámico. Dado el coste de planificar, una organización en un entorno con poca competencia requerirá un estilo de planificación diferente que otra que opera en un entorno altamente competitivo. Se han realizado varios estudios sobre la relación existente entre el entorno y la amplitud del proceso de planificación, haciendo hincapié sobre todo en la competencia (YIP, 1985; GRINYER ET AL, 1986, SILVERBLATT y KORGAONKAR, 1987; MCKEE ET AL, 1990), llegándose a la hipótesis de que a mayor intensidad competitiva, estilos de planificación de marketing más formales en comparación con aquellos que operan en entornos menos competitivos (MCKEE ET AL, 1990:132).

Sin embargo, en la planificación minorista se dan unas circunstancias que hacen que la planificación en este sector de servicios, no sea del mismo tipo que la del sector industrial. Teniendo en cuenta la importancia de la flexibilidad, del enfoque a corto plazo de los minoristas y de la falta de capacidades estratégicas<sup>32</sup>, se podría proponer la hipótesis contraria.

**H1a:** *A mayor intensidad competitiva, estilos de planificación de marketing menos formales en comparación con aquellos que operan en entornos menos competitivos.*

Siguiendo en la misma línea se proponen otras tres hipótesis para determinar si el resto de los elementos del entorno, distintos de la competencia, tienen también influencia sobre los estilos de planificación.

**H1b:** *A mayor turbulencia del mercado, estilos de planificación de marketing menos formales en comparación con aquellos que operan en entornos con menor turbulencia del mercado.*

**H1c:** *A mayor turbulencia tecnológica, estilos de planificación de marketing menos formales en comparación con aquellos que operan en entornos con menor turbulencia tecnológica.*

**H1d:** *A mayor hostilidad del macroentorno, estilos de planificación de marketing menos formales en comparación con aquellos que operan en entornos con menor hostilidad del macroentorno.*

Según estas hipótesis, parece clara la existencia de relación entre el entorno y los estilos de planificación. Por ello, se plantean las siguientes cuestiones: ¿están relacionados los tipos de entorno con los estilos de planificación?, ¿se pueden encontrar distintos estilos en un mismo entorno? o por el contrario, ¿se puede afirmar que cada entorno tiene un estilo de planificación específico?. Esto hace que se formule otro objetivo específico de investigación:

**Q2.6.- ¿Están relacionados los tipos de entorno con los estilos de planificación?**

<sup>32</sup> Para mayor detalle de las características de la planificación estratégica del minorista, ver la introducción del Capítulo I, y el apartado I.2.2.

### III.3.2.- Relaciones entre el entorno y el papel del marketing en la organización

Para tratar con el entorno, las empresas necesitan investigar continuamente los cambios que se producen y tener una organización formal que pueda aprovechar las oportunidades. En muchas organizaciones es el departamento de marketing el que trata con el exterior. Según GODIWALLA ET AL (1980), cuanto más complejo y cambiante es el entorno, mayor importancia alcanza el papel del marketing en la organización. Por tanto, las hipótesis a contrastar, en este caso, serían

**H2a:** *A mayor intensidad competitiva, mayor importancia del papel del marketing en la organización.*

**H2b:** *A mayor turbulencia del mercado, mayor importancia del papel del marketing en la organización.*

**H2c:** *A mayor turbulencia tecnológica, mayor importancia del papel del marketing en la organización.*

**H2d:** *A mayor hostilidad del macroentorno, mayor importancia del papel del marketing en la organización.*

Como parece haber una relación entre el entorno y el papel del marketing en la organización, se plantea una nueva cuestión: ¿existe relación entre los tipos de entorno y los tipos de minoristas según el papel que el marketing desempeña en la organización?.

**Q2.7.- ¿Están relacionados los tipos de entorno con los tipos de minoristas según el papel del marketing en la organización minorista?**

### III.3.3.- Relaciones entre el entorno y la estrategia de marketing

Han sido varios los estudios que investigan la relación entre los elementos del entorno y las estrategias de marketing de las empresas. Algunos autores han identificado taxonomías de entorno que condicionan a los directivos a enunciar sus estrategias (HOOLEY ET AL, 1988, 1992; CRONIN ET AL, 1992; ACHROL y STERN, 1988); otros autores se han concentrado en un entorno concreto y las estrategias llevadas a cabo por las empresas más y menos efectivas (por ejemplo, HALL(1980) y DRUCKER (1980) estudiaron estrategias en un entorno hostil, y HARRIGAN y PORTER (1983), y ROBINSON (1986) en mercados en declive); otros han buscado la relación existente entre el entorno, la estrategia y los resultados obtenidos (JAWORSKI y KOHLI, 1993; SLATER y NARVER, 1994; MCKEE ET AL, 1989; CRONIN ET AL, 1992;). Por último, otros han estudiado las relaciones entre la estrategia y un elemento concreto del entorno: CRAVENS (1986) las necesidades del consumidor, PORTER (1980) el grado de competencia, FORD y RYAN (1981) los cambios tecnológicos y THORELLI y BURNETT (1981) las barreras de entrada y salida.

HOOLEY ET AL (1988) identificaron varios tipos de entorno y vieron si existían diferencias significativas entre las estrategias de marketing. Encontraron diferencias significativas en los objetivos, en el marketing mix y en el enfoque estratégico. También habían diferencias, aunque más débiles, entre el enfoque de segmentación y el de posicionamiento. Según estos resultados, llegaron a la conclusión de que el entorno tiene influencia sobre los tipos de estrategias resultantes, y que diferentes estrategias pueden ser más apropiadas para diferentes estados del entorno. En un trabajo posterior (HOOLEY ET AL, 1993), determinaron que la estrategia es claramente dependiente de las condiciones del entorno, del mercado, del tipo de actividad y del tipo de empresa.

Sin embargo, en otro trabajo, HOOLEY ET AL (1992:88) añaden evidencia de lo inadecuado del paradigma estructura-conducta (estrategia)-resultado que dice que la estrategia está a menudo dictada por la estructura de la industria. En este trabajo se comprueba que, aunque existe una clara asociación entre la estrategia y la estructura, cada una de las estrategias fue encontrada en una amplia variedad de entornos. A la misma conclusión llegaron ALSEM ET AL (1996 a y b), que encontraron que no existen estrategias genéricas para cualquier entorno e industria, y que el tipo de estrategia va a depender del macroentorno y del periodo de medida de la estrategia.

Por tanto, se puede establecer una relación entre entorno y estrategia pero no hasta el punto de emparejar cada tipo de entorno con un tipo de estrategia genérico. Esto hace enunciar las siguientes hipótesis de trabajo:

**H3a:** *La estrategia de marketing es claramente dependiente de las condiciones del entorno.*

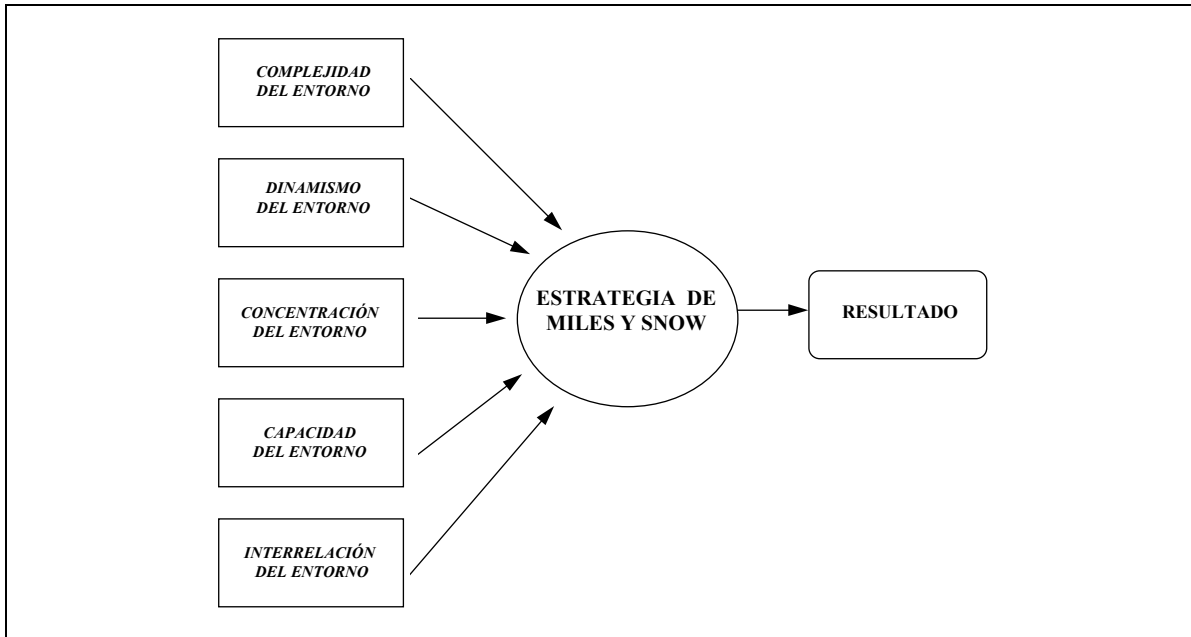
**H3b:** *No existe una estrategia de marketing genérica para cada tipo de entorno.*

Y aparece aquí, una nueva cuestión a investigar, que se puede formular de la siguiente forma:

**Q2.8.- ¿Están relacionados los distintos tipos de entorno con los distintos tipos de estrategia de marketing?**

CRONIN ET AL (1992) relacionaron los cinco factores del entorno propuestos por ACHROL y STERN (1988) con la tipología de MILES y SNOW (1978). En la figura III-3.1 se puede observar el modelo que proponen.

**Figura III-3.1.- Relaciones entre el entorno, estrategia y resultado (CRONIN ET AL, 1992)**



Fuente: CRONIN ET AL (1992)

Las cinco dimensiones típicamente asociadas con el entorno son: la complejidad, el dinamismo, la concentración, la capacidad y la interrelación (ver *Capítulo I*). Respecto a la complejidad, CRONIN ET AL (1992) formulan que a mayor *complejidad* es más probable que la organización utilice una estrategia de tipo prospector y que a menor complejidad, una del tipo defensor. En segundo lugar, enuncian que a mayor *dinamismo*, mayor probabilidad de la utilización de la estrategia analizadora y a entorno más estático, mayor probabilidad de la estrategia defensora. En tercer lugar, a mayor grado de *concentración*, mayor probabilidad de que la estrategia elegida sea la defensora y a menor concentración, mayor probabilidad de escoger la estrategia analizadora. En cuarto lugar, a mayor *capacidad* del entorno, mayor probabilidad de estrategia prospectora y a menor capacidad, mayor probabilidad de estrategia defensora. Por último, a mayor grado de *interrelación*, mayor probabilidad de que la estrategia sea analizadora y a menor grado de interrelación, que sea defensora. Según los ítems de medida de entorno que se van a utilizar en este trabajo (ver tabla III-2.5), se pueden comprobar tres de las cinco hipótesis de CRONIN ET AL (1992): complejidad, dinamismo y concentración. Por tanto, se pueden generar las siguientes hipótesis:

**H3c:** *A mayor complejidad, dinamismo, capacidad e interrelación, y a menor concentración, mayor probabilidad de que la estrategia elegida sea proactiva.*

**H3d:** *A menor complejidad, dinamismo, capacidad e interrelación, y mayor concentración, mayor probabilidad de que la estrategia elegida sea defensora.*

### **III.3.4.- Relaciones entre el entorno y las competencias distintivas**

HOOLEY ET AL (1988) no encontraron relación entre el entorno y las competencias distintivas de marketing, que, según ellos, dependen más de las características de la organización que del entorno. Según la definición de competencias distintivas (ver *Capítulo I*), éstas están claramente relacionadas con la competencia. Esto hace que surja la pregunta de si puede existir relación entre los distintos tipos de entorno y los distintos tipos de minoristas según competencias distintivas:

**Q2.9.- ¿Están relacionados los distintos tipos de entorno con los distintos tipos de minoristas según competencias distintivas?**

Siguiendo a HOOLEY ET AL (1988), y teniendo en cuenta las características del entorno minorista, se propone la siguiente hipótesis a contrastar:

**H4a:** *Las competencias distintivas de marketing no dependerán del tipo de entorno minorista.*

### **III.3.5.- Relaciones entre el entorno y la respuesta de marketing**

HOOLEY ET AL (1988) relacionan los tipos de entorno con elementos de la respuesta de marketing mix, y encuentran diferencias significativas entre los distintos tipos de entorno y la importancia dada a los elementos del marketing-mix. El elemento más importante en los distintos entornos es el precio, seguido del diseño del producto, la publicidad y la promoción. También aquí aparecen cuestiones e hipótesis a contrastar.

**Q2.10.- ¿Están relacionados los distintos tipos de entorno con los distintos tipos de minoristas según su respuesta de marketing?**

**H5a:** *La importancia dada a cada elemento de la respuesta de marketing depende del tipo de entorno.*

### **III.3.6.- Relaciones entre el papel del marketing en la organización y los estilos de planificación**

ALSEM ET AL (1996 a y b) detectaron que el papel del marketing en la planificación estratégica de las organizaciones en los Países Bajos era muy importante. Por otro lado, HOOLEY ET AL (1996) examinaron el papel del marketing en la planificación estratégica de las empresas de Europa del Este. En la mayoría de las empresas era poco o limitado y existía poca o

limitada planificación estratégica. Si se relaciona este hecho con las características del sector minorista, podemos enunciar la primera hipótesis:

**H6a:** *El papel del marketing en la planificación estratégica del minorista es poco o limitado.*

Si se relacionan las características de la organización con los estilos de planificación, se espera que la formalidad en la planificación de marketing de una empresa, esté relacionada con su tamaño y su complejidad (MCKEE ET AL, 1990). El tamaño se refiere en estos estudios al número de unidades de negocio y complejidad al número de niveles jerárquicos. En la distribución minorista, el tamaño se puede medir por el número de establecimientos (RUIZ e IGLESIAS, 1997; CARROLL, LEWIS y THOMAS, 1992), el número de empleados, la superficie de ventas (FLAVIAN, 1995) o la facturación (RUIZ e IGLESIAS, 1997), y la complejidad por el grado de diversificación del negocio minorista, medido por el número de formatos comerciales (MUÑIZ, 1995; FLAVIAN, 1995) o el número de sectores no comerciales (MUÑIZ, 1995). El tamaño y la complejidad son dos variables relacionadas entre si, y se ha sugerido que están relacionados positivamente con la capacidad para planificar (DAFT, 1983; THOMPSON, 1967; YIP, 1985; MCKEE ET AL, 1990). De hecho, MCKEE ET AL (1990) sugieren que las organizaciones más grandes y complejas utilizarán un estilo de planificación más formal debido a que se encuentran con una mayor complejidad interna y externa, con necesidad de especialización de funciones, y con la introducción de especialistas en investigación y planificación de marketing. Las hipótesis propuestas son:

**H6b:** *Los estilos de planificación de marketing más formales están relacionados positivamente con el tamaño de la organización (MCKEE ET AL, 1990:132)*

**H6c:** *Los estilos de planificación de marketing más formales están relacionados positivamente con la complejidad de la organización (MCKEE ET AL, 1990:132)*

La relación entre los estilos de planificación y el papel del marketing plantea las siguiente cuestión:

**Q4.5.- ¿Están relacionados los distintos tipos de estilos de planificación con los distintos tipos de minoristas según el papel del marketing en su organización?**

### **III.3.7.- Relaciones entre los estilos de planificación y la estrategia de marketing**

Existe una ausencia de literatura que tenga en cuenta explícitamente la estrategia de la organización cuando se determinan las características del sistema de planificación estratégica,

así como la relación de ambas con el resultado (CHAKRAVARTHY, 1987). La literatura existente asume que los estilos de planificación están relacionados con el resultado, sin reparar en la estrategia escogida por la organización. Sólo dos trabajos pueden aportar algo sobre este tema. En primer lugar ARMSTRONG (1982) sugiere que a mayor complejidad en los procesos funcionales, entre ellos marketing, se crean mayores necesidades de sistemas de planificación formal. En segundo lugar, VELIYATH y SHORTELL (1993) estudian la relación entre los estilos de planificación y la tipología de MILES y SNOW (1978), y los resultados revelan diferencias significativas entre prospectores y defensores respecto a estilos de planificación. PULENDRAN ET AL (1999), por ejemplo, estudiaron la relación entre los estilos de planificación con la orientación al mercado, pero no con la estrategia de marketing. Sin embargo, se piensa que si que existe una relación entre las dos variables, y dadas las características del sector minorista, se cree que el estilo de planificación menos formal es el que utilizan los minoristas con estrategias de marketing más agresivas, mientras que el estilo formal se reserva para estrategias más defensivas. Por tanto se formula la siguiente hipótesis y la siguiente cuestión:

**H7a:** *Los estilos de planificación menos formales coinciden con estrategias de marketing más agresivas*

**Q3.5.- ¿Están relacionados los distintos tipos de estilos de planificación con los distintos tipos de estrategias de marketing minoristas?**

### **III.3.8.- Relaciones entre los estilos de planificación y el resultado minorista**

Se han dirigido un conjunto de esfuerzos hacia el estudio de la influencia de la formalidad en la planificación sobre los resultados. La mayoría han ido dirigidos a averiguar los efectos de la planificación formal sobre los resultados financieros, y han generado resultados mixtos y poco concluyentes (GREENLEY, 1986). Se ha puesto poco énfasis en la influencia de la planificación formal sobre resultados no financieros. YIP (1989) estudió los beneficios competitivos de la planificación formal: mejora de la calidad del producto, mejora de la cuota de mercado, mayor efectividad en el desarrollo de nuevos productos y reducción de los costes de producción.

Por tanto, aunque los estudios empíricos proveen de un limitado soporte para ver diferencias en la relación planificación-resultado en diferentes entornos, la hipótesis que subyace es que a mayor complejidad de planificación de marketing, mejores resultados (MCKEE ET AL, 1990:138).

En el sector minorista, ROBINSON, LOGAN y SALEM (1986) encontraron que la planificación operacional estaba asociada a niveles superiores de resultados. La planificación operacional de estos autores coincide con el estilo interpretativo visto en el *Capítulo I*: más táctico, a corto



plazo, con una planificación más sencilla que es completada a niveles inferiores, y con una cantidad menor de recursos. Por tanto, se plantea la hipótesis:

**H8a:** *Los estilos de planificación de marketing están relacionados con el resultado de la organización de forma que, en el sector minorista, a menor complejidad de planificación de marketing, mejores resultados*

Si existe relación entre los estilos de planificación y los resultados, y siguiendo el mismo planteamiento que en las otras relaciones entre variables del modelo, se puede hacer la siguiente pregunta: ¿existe relación entre los distintos estilos de planificación y los diferentes tipos de minoristas en función de los resultados.

**Q3.6.- ¿Están relacionados los distintos de estilos de planificación con los distintos tipos de minoristas según los resultados de su organización?**

### **III.3.9.- Relaciones entre el papel del marketing en la organización y la estrategia de marketing minorista**

HOOLEY ET AL (1992:88) fueron los primeros en investigar las relaciones entre la estrategia de marketing y las actitudes de las organizaciones hacia el marketing. Encontraron cuatro elementos de la actitud hacia el marketing que discriminaban entre tipos de estrategias de marketing: la aproximación al desarrollo de nuevos productos, el papel del marketing en la planificación, la aproximación a la competencia y la aproximación al riesgo. Algunos autores (DOYLE y HOOLEY, 1992) estudiaron la actitud hacia el marketing para la tipología de Miles y Snow, encontrando que la actitud hacia el marketing varía en función de la estrategia de Miles y Snow. Se puede, por tanto, decir, que la actitud hacia el marketing influye en el tipo de estrategia de marketing.

**H9a:** *La actitud más positiva hacia el marketing coincide con estrategias de marketing más proactivas*

**H9b:** *La actitud más negativa hacia el marketing coincide con estrategias más reactivas.*

Según PIERCY (1988), existen diferentes tipos de departamentos de marketing. Su identificación es importante para evaluar y planificar el desarrollo del marketing en las organizaciones minoristas. Según la forma del departamento de marketing, se adoptará una estrategia de marketing distinta por el minorista.

**H9c:** *La estrategia de marketing minorista variará en función de la existencia o no de departamento de marketing*

Según ALSEM ET AL (1996 a y b), para las empresas con estrategia de líder es más importante el papel de la estrategia de marketing en la planificación estratégica de la empresa que para las empresas con estrategia seguidora. Según esto, el papel del marketing puede variar en función del tipo de estrategia de marketing. Por ello, se puede enunciar la siguiente cuestión:

**Q4.6.- ¿Están relacionados los distintos tipos de minoristas según el papel del marketing con los distintos tipos de estrategias de marketing minoristas?**

### **III.3.10.- Relaciones entre el papel del marketing en la organización y el resultado minorista**

Varios estudios encontraron una correlación entre resultados y aproximación al marketing (HOOLEY ET AL, 1990; LUSCH y LACZNIAK, 1987). HOOLEY ET AL (1992) descubrieron que las actitudes más positivas hacia el marketing coinciden también con mejores resultados (por ejemplo las estrategias denominadas por ellos GMS1 y GMS2). Por ello, enunciamos la siguiente hipótesis:

**H10a:** *A mejor actitud hacia el marketing, mejor resultado.*

Respecto al sector minorista, DAVIES y LIU (1995) encuentran que el tener más elementos del retailing-mix bajo el control del departamento de marketing no está correlacionado con mayor éxito comercial. Sin embargo, la fuerza del departamento de compras si correlaciona positivamente con el éxito comercial.

Según BROWN (1995), las organizaciones, con alma de marketing, en lugar de departamento de marketing, son las que mejores resultados están teniendo.

Por tanto, no se puede decir que exista relación entre tener un departamento de marketing y mejores resultados comerciales. Esto nos lleva a formular una nueva cuestión y una nueva hipótesis a contrastar:

**H10b:** *La existencia de un departamento de marketing no proporciona mejores resultados a los minoristas*

**Q4.7.- ¿Están relacionados los distintos tipos de minoristas según el papel del marketing con los distintos tipos de minoristas según resultados?**

### **III.3.11.- Relaciones entre la estrategia de marketing minorista y la respuesta de marketing**

MCDANIEL Y KOLARI (1987) proponen un modelo, que se puede ver en la figura III-3.2. A causa del entorno dinámico, cada organización formulará una estrategia para sobrevivir y prosperar. Según Miles y Snow, la estrategia será una de las cuatro tipologías genéricas (defensivo, prospector, reactivo o analizador). Cada estrategia se manifestará a través de respuestas específicas de marketing. Estas respuestas, tendrán cierto grado de impacto en el entorno de marketing (ZEITHAML y ZEITHAML, 1984), así como en las decisiones posteriores de la organización sobre su propia estrategia (MILES y SNOW, 1978). También HAMBRICK (1983b) detectó diferencias entre el tipo de estrategia y las respuestas de marketing. Por ello, se propone la siguiente hipótesis:

**H11a:** *Los elementos de la estrategia de marketing (respuesta de marketing) varían en función del tipo de estrategia de marketing.*

También se desearía saber la relación existente entre los tipos de estrategia de marketing y su contenido respecto a acciones de retailing mix. Por ello, se formula la siguiente pregunta:

**Q1.5.- ¿Están relacionados los distintos tipos de estrategias de marketing minoristas con los distintos tipos de minoristas según su respuesta de marketing?**

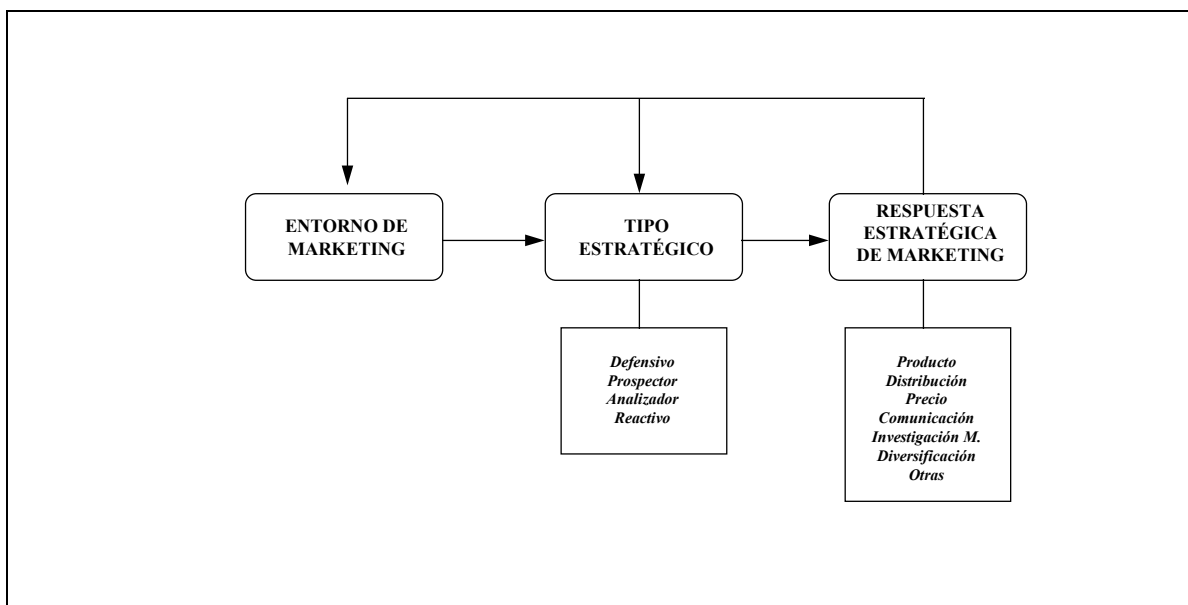
### **III.3.12.- Relaciones entre la estrategia de marketing minorista y el resultado minorista**

La relación entre estrategia y resultado ha sido estudiada ampliamente por los académicos (HAMBRICK, 1983b; MCDANIEL y KOLARI, 1987; MILES y SNOW, 1978; SMITH, GUTHRIE y CHEN, 1986; SNOW y HREBINIAK, 1980; CONANT ET AL, 1990). Además, una mayoría dice que esta relación está moderada por las características del entorno (PRESCOTT, 1986; JAWORSKI y KOHLI, 1993; SLATER y NARVER, 1994; MCKEE ET AL, 1990; CRONIN ET AL, 1992). La teoría contingente sugiere que la mejor adaptación entre la estrategia elegida y el entorno produce los mejores resultados.

Según varios autores (HOOLEY ET AL, 1993, ANDERSON y ZEITHAML, 1984; DOUGLAS y RHEE, 1989; DOYLE y HOOLEY, 1992, ALSEM ET AL, 1996 a y b) se obtiene diferente resultado según tipos de estrategia, siendo las estrategias más orientadas al mercado (enfoque externo) las que consiguen mejor resultado. De las estrategias defensivas, obtiene mejor resultado el enfoque

calidad y peor el enfoque eficiencia. En el otro extremo se encuentran los autores que piensan que todas las estrategias de marketing son viables si se implementan bien. Así, MILES y SNOW (1978) proponen que los tres tipos más estables de su tipología (defensores, prospectores y analizadores) tienen buenos resultados si se implementan con eficacia. Aunque con resultados contradictorios (HAMBRICK, 1983b), la mayoría de los estudios han confirmado esta hipótesis (SNOW y HREBINIAK, 1980; SMITH ET AL, 1986).

**Figura III-3.2.- Relación entre tipos estratégicos, entorno de marketing y respuesta de marketing.**



Fuente: MCDANIEL y KOLARI (1987:26)

Otra cuestión es decidir que variables de resultado discriminan mejor entre tipos de estrategias. Así, en los trabajos de HOOLEY ET AL (1992, 1993), las variables de resultados de mercado (cuota y ventas) discriminan mejor el resultado de las cinco estrategias de marketing que las variables financieras. En todos los aspectos, la estrategia más agresiva es la que muestra mejores resultados. Así, se demuestran diferencias en los resultados según el tipo de estrategia. La taxonomía genérica de HOOLEY ET AL (1992) se distingue claramente a lo largo de cinco criterios de resultado y análisis posteriores identificaron las diferencias en resultados. Esto complementa los estudios (DOUGLAS y RHEE, 1989; MCKEE ET AL, 1989) que sugieren que la estrategia es una variable clave que afecta a los resultados y podría ser central en la especificación de vínculos causales.

Tras esta revisión, se proponen la siguientes cuestiones a investigar:

**Q1.6.- ¿Están relacionados los distintos tipos de estrategias de marketing minoristas con los distintos tipos de minoristas según su resultado?**

**Q1.7.- ¿Qué variables de resultados discriminan más entre tipos de estrategia de marketing?**

Y por tanto, se formulan las siguientes hipótesis a contrastar:

**H12a:** *Cada estrategia de marketing tiene resultados distintos, siendo la más agresiva o la más orientada externamente, la que mejores resultados obtiene.*

**H12b:** *Las variables de resultados de mercado (Cuota y ventas) discriminan mejor el resultado de las estrategias de marketing que las variables financieras (beneficio, margen y productividad).*

En el sector minorista, también se han estudiado las estrategias de Porter y su relación con los resultados (GROEPEL, 1993; HELMS ET AL, 1992), y se ha llegado a la conclusión de que las estrategias menos claras (en el medio) son las que mejor resultado están obteniendo. Por lo tanto, se enuncia la siguiente hipótesis:

**H12c:** *Si los minoristas siguen consistentemente una estrategia definida claramente, tendrán menos éxito que aquellos que están en el medio.*

### **III.3.13.- Relaciones entre la estrategia de marketing minorista y las competencias distintivas de marketing**

Se ha estudiado la relación entre tipos estratégicos y competencias distintivas (HAMBRICK, 1983b; MCDANIEL y KOLARI, 1987; MILES y SNOW, 1978; SMITH, GUTHRIE y CHEN, 1986; SNOW y HREBINIAK, 1980; CONANT ET AL, 1990). Estos estudios sugieren que los tipos estratégicos difieren en competencias distintivas, variando la importancia de cada competencia distintiva por tipo estratégico (FOX, 1973; HEAU, 1976; HITT, IRELAND y PALIA, 1982; HITT e IRELAND, 1985; ALSEM ET AL, 1996 a y b; CONANT ET AL, 1990). Así, SNOW y HREBINIAK (1980) encontraron que los altos directivos de los prospectores percibían las competencias de marketing como fortalezas más importantes que el resto de tipologías. HAMBRICK (1983b) encontró que la frecuencia, interés y horas dedicadas al *control* eran mayores en prospectores que en defensores. MCDANIEL y KOLARI (1987) encontraron que la *investigación de mercados* y *las bases de datos de clientes* eran más importantes para prospectores y analizadores que para defensores. Los directivos que definen a su organización como prospector o analizador, consideran *el desarrollo de nuevos productos* como un componente de la estrategia más importante que aquellos directivos que consideran a su organización del tipo defensores

(MCDANIEL y KOLARI, 1987; MILES y SNOW, 1978; HAMBRICK, 1983b; SNOW y HREBINIAK, 1980). Los directivos que definen a su organización como prospector o analizador, consideran la *localización o innovaciones de distribución* como un componente de la estrategia más importante que aquellos directivos que consideran a su organización del tipo defensores (MCDANIEL y KOLARI, 1987; MILES y SNOW, 1978). Los directivos que definen a su organización como prospector, defensor o analizador tienen similar punto de vista respecto de *la importancia del precio* en la estrategia de la empresa. (MCDANIEL y KOLARI, 1987; MILES y SNOW, 1978; HAMBRICK, 1983b). Los directivos que definen a su organización como prospector o analizador consideran *las actividades de comunicación* como un componente de la estrategia más importante que aquellos directivos que consideran a su organización del tipo defensores (MCDANIEL y KOLARI, 1987; MILES y SNOW, 1978; HAMBRICK, 1983b; SNOW y HREBINIAK, 1980). Los directivos que definen a su organización como prospector o analizador, consideran *una mayor probabilidad de integrarse horizontalmente y diversificar actividades* que aquellos directivos que consideran a su organización del tipo defensores (MCDANIEL y KOLARI, 1987; HAMBRICK, 1983b).

CONANT ET AL (1993) resumen estas aportaciones formulando su hipótesis de trabajo: los minoristas que han elegido competir claramente (Pro-activos), tienen competencias distintivas superiores. Examinaron esta relación y descubrieron que las competencias distintivas de los prospectores eran superiores a las de los analizadores, a las de los defensores y a las de los reactivos.

Las cuestiones a investigar y las hipótesis de trabajo de este apartado son:

**Q1.8.- ¿Existe relación entre los tipos de estrategias de marketing minoristas y los tipos de minoristas según las competencias distintivas de marketing?**

**H13a:** *La importancia de las competencias distintivas varía por tipos estratégicos.*

**H13b:** *Los minoristas que han elegido competir claramente tienen competencias distintivas superiores.*

### **III.3.14.- Relaciones entre las competencias distintivas de marketing y la respuesta de marketing**

El único estudio que relaciona las competencias distintivas con los componentes de la respuesta de marketing es el trabajo de CONANT ET AL (1993). Según el mismo, las competencias distintivas variarán en función de los componentes del retailing-mix, de forma que las organizaciones que eligen competir con una utilización amplia de los elementos del

retailing mix, poseen competencias de marketing distintivas superiores. Por ello, se formulan de nuevo, cuestiones e hipótesis:

**Q5.5.- ¿Existe relación entre los tipos de minoristas en función de los elementos del retailing mix que utilicen y los tipos de minoristas en función de sus competencias distintivas de marketing?**

**H14a:** *A mayor amplitud en la utilización de elementos del retailing mix, mayores competencias distintivas de marketing.*

### **III.3.15.- Relaciones entre la respuesta de marketing y el resultado minorista**

CONANT ET AL (1993) estudiaron también la relación entre las respuesta de marketing y los resultados, llegando a la conclusión de que aquellos minoristas con una utilización más amplia de elementos del retailing mix obtenían mejores resultados. DAVIES y LIU (1995) estudiaron si existía relación entre los elementos del mix de marketing y los resultados, y sólo el diseño del establecimiento y la formación de los empleados correlacionaban con la cuota de mercado y el crecimiento de los beneficios. El resto de elementos de la respuesta de marketing y el resto de medidas de resultado no tenían relación. La justificación que daban DAVIES y LIU (1995) fue que existía la posibilidad de que el minorista no supiese implementar correctamente las acciones de marketing mix.

Por ello, se plantean las siguientes cuestiones e hipótesis.

**Q5.6.- ¿Existe relación entre los tipos de minoristas en función de los elementos del retailing mix que utilicen y los tipos de minoristas en función de sus resultados?**

**H15a:** *Los minoristas con un retailing mix más amplio, obtienen mejores resultados.*

**H15b:** *No todos los elementos del retailing mix son igual de efectivos en su relación con los resultados.*

### **III.3.16.- Relaciones entre las competencias distintivas de marketing y el resultado minorista**

Se ha estudiado ampliamente la relación entre competencias distintivas y resultados (HAMBRICK, 1983b; MCDANIEL y KOLARI, 1987; MILES y SNOW, 1978; SMITH, GUTHRIE y CHEN, 1986; SNOW y HREBINIAK, 1980; CONANT ET AL, 1990; DESS y DAVIS, 1984; DAY y WESLEY, 1988; KIM y LIM, 1988; CONANT ET AL, 1990; AAKER, 1992; CONANT ET AL, 1993).

Estos estudios llegan a dos conclusiones: que la relación existe y que las empresas que eligen competir con competencias distintivas superiores, obtienen mejores resultados. Por ello, las cuestiones a investigar y las hipótesis a plantear para este apartado son:

**Q6.6.- ¿Existe relación entre los tipos de minoristas en función de sus competencias distintivas y los tipos de minoristas en función de sus resultados?**

**H16a:** *Los minoristas con mayor número de competencias distintivas, tienen mejores resultados.*









## **SEGUNDA PARTE**

### **ANÁLISIS EMPÍRICO**







## **CAPÍTULO IV:**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**









## **IV.0.- Introducción**

Siguiendo el esquema presentado en MIQUEL ET AL (1996), el proceso de cualquier investigación consta de seis fases. La etapa previa, cuyo contenido es la especificación de la finalidad y los objetivos de la investigación, ha sido definida en el *Capítulo III* de esta tesis (modelo, medición de variables y establecimiento de hipótesis a contrastar). Las etapas dos, tres y cuatro (diseño de la investigación, recogida de datos y preparación de los datos) son el contenido de este *Capítulo IV*. La quinta etapa, el análisis de datos, es la base del *Capítulo V*. Y por último, la sexta etapa, las conclusiones, son el fundamento del *Capítulo VI*. En este *Capítulo IV*, se va a dedicar un primer apartado a la estructura del sector minorista español, para pasar después a detallar el diseño de esta investigación, la recogida de datos y la preparación de los mismos.

### **IV.1.- La estructura de la distribución minorista española**

Se considera comercio minorista toda aquella unidad empresarial cuya actividad principal es la compra de productos por cuenta propia para su reventa posterior a los consumidores o usuarios finales, sin realizar transformaciones que modifiquen sus características intrínsecas (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1997:58).

Para analizar la estructura del sector minorista se suele presentar a las empresas y establecimientos minoristas de acuerdo con la clasificación por actividad (en función de IAE, Impuesto de Actividades Económicas). Sin embargo, la rápida evolución (revolución si se quiere) de este sector, ha hecho que esta clasificación por líneas de productos que se comercializan quede desfasada por dos razones (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1997:58): la heterogeneidad de la oferta comercial con multiplicidad de formatos (hipermercados, grandes superficies especializadas, grandes almacenes, almacenes populares, venta por catálogo, mercadillos ambulantes, etc.), y la vida media de los establecimientos, que se reduce considerablemente al variar con frecuencia la oferta comercial a causa de la inestabilidad del segmento de consumidores al que se dirige. Como visión alternativa se propone el estudio del sector por fórmulas comerciales.

La mayoría de las estadísticas se encuentran en el primer formato (según IAE), que es el que se va a utilizar en este trabajo para hacer una fotografía de la situación actual del sector minorista. Después, en un segundo apartado, se detallan las diferencias entre la distribución minorista de alimentación y de no alimentación. Por último, se describen brevemente los distintos formatos comerciales.

#### IV.1.1.- Características estructurales de la distribución minorista en España<sup>33</sup>

El primer estudio serio sobre la estructura del comercio minorista en España se realizó por la DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1995, 1996). Con una serie de consideraciones metodológicas, se hizo una estimación relativa al número de establecimientos comerciales minoristas en España para el año 1996 (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1997). Así, existían 608.294 establecimientos minoristas y 784.729 empresas minoristas (incluyendo empresas de venta fuera de establecimiento comercial permanente, venta en máquinas expendedoras, y venta por correo o catálogo). En estudios posteriores (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1998, 1999) las cifras fueron ajustándose a medida que mejoraban las estadísticas oficiales. En la tabla IV-1.1 pueden observarse los datos para 1997 y 1998.

El número de establecimientos minoristas en España para 1998 se ha estimado en 590.190 establecimientos, que representan 14,57 establecimientos por cada 1000 habitantes (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1999). La superficie total de venta asciende a 55 millones de metros cuadrados, la facturación estimada del sector es de 15, 5 billones de pesetas y se emplea a 1,7 millones de personas. La evolución de estos datos durante el periodo 1996-1998 se mantiene en unos intervalos bastante estrechos de fluctuación (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1999:82). Por último, en este sector se da una gran concentración. Prueba de ello es que de las 1000 principales empresas de distribución (mayoristas y minoristas), las 500 más importantes abarcan el 96,96% del mercado (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1999:128). En la tabla IV-1.1 se desglosan estos indicadores (número de establecimientos, superficie de ventas, facturación y número de trabajadores) entre siete subsectores minoristas, agrupándolos después en tres epígrafes: *ALIMENTACIÓN*, que recogerá el subgrupo de alimentación, bebidas y tabacos (compuesto por las tiendas de alimentación especializadas, ultramarinos, autoservicios, supermercados, tiendas de descuento, bodegas y estancos); *NO ALIMENTACIÓN*, que recogerá los subgrupos de equipamiento personal (textil, confección y calzado), droguería, perfumería y farmacia, equipamiento del hogar (muebles y artículos para el hogar), automoción (vehículos, accesorios y carburantes) y otro comercio al por menor; y por último el *COMERCIO MIXTO* por secciones (que agrupa los grandes almacenes, los almacenes populares, los hipermercados y las tiendas rurales).

---

<sup>33</sup> Las fuentes de este apartado y los siguientes, sobre el sector minorista español, son la DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1995, 1996, 1997, 1998 y 1999).

Tabla IV-1.1.- Estructura del sector minorista español

	Nº ESTABLECIMIENTOS				SUPERFICIE					
	TOTAL		%		MEDIA		TOTAL		%	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Alimentación	215002	204096	35,9	34,6	32	32	6814367	6458493	12,3	11,6
Equipamiento personal	112226	114191	18,8	19,3	64	66	7142360	7545490	12,9	13,6
Droguería, perfumería y farmacia	37674	35781	6,3	6,1	47	47	1782539	1695448	3,2	3,1
Equipamiento del hogar	92663	94251	15,5	16	134	134	12373771	12613212	22,4	22,7
Vehículos, accesorios y carburantes	23609	23148	3,9	3,9	244	247	5763813	5722623	10,4	10,3
Otros comercios al por menor	93112	94707	15,6	16	77	77	7185275	7253645	13	13,1
Comercio mixto por secciones	24115	24016	4	4,1	592	592	14264790	14207143	25,8	25,6
<i>ALIMENTACIÓN</i>	215002	204096	35,9	34,6	32	32	6814367	6458493	12,3	11,6
<i>NO ALIMENTACIÓN</i>	359284	362078	60,1	61,3	113,2	114,2	34247758	34830418	61,9	62,8
<i>MIXTO</i>	24115	24016	4	4,1	592	592	14264790	14207143	25,8	25,6
<b>TOTAL</b>	<b>598401</b>	<b>590190</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>91</b>	<b>94</b>	<b>55326915</b>	<b>55496054</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

	FACTURACION (MILL. PTS)						EMPLEO					
	TOTAL		%		POR ESTAB.		TOTAL		%		MEDIO	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Alimentación	2881027	2796115	18,5	17,9	13,4	13,7	430004	435437	25,5	24,7	2	2,1
Equipamiento personal	1403325	1484483	9,0	9,5	12,5	13	235759	232551	14,0	13,2	2,1	2
Droguería, perfumería y farmacia	689434	672683	4,4	4,3	18,3	18,8	86650	86749	5,1	4,9	2,3	2,4
Equipamiento del hogar	2084918	2224324	13,4	14,2	22,5	23,6	277989	310765	16,5	17,7	3	3,3
Vehículos, accesorios y carburantes	3147080	2888870	20,2	18,5	133,3	124,8	179428	186320	10,6	10,6	7,6	8,1
Otros comercios al por menor	1126655	1174367	7,2	7,5	12,1	12,4	232780	257163	13,8	14,6	2,5	2,7
Comercio mixto por secciones	4265944	4397330	27,3	28,1	176,9	183,1	245973	251532	14,6	14,3	10,2	10,5
<i>ALIMENTACIÓN</i>	2881027	2796115	18,5	17,9	13,4	13,7	430004	435437	25,5	24,7	2	2,1
<i>NO ALIMENTACIÓN</i>	8451412	8444727	54,2	54,0	198,7	192,6	1012606	1073548	60,0	61,0	3,5	3,7
<i>MIXTO</i>	4265944	4397330	27,3	28,1	176,9	183,1	245973	251532	14,6	14,3	10,2	10,5
<b>TOTAL</b>	<b>15598383</b>	<b>15638172</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>26,1</b>	<b>26,5</b>	<b>1688583</b>	<b>1760517</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>2,8</b>	<b>3</b>

Fuente: DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1998) para datos de 1997, y DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1999) para datos de 1998.

Este tercer epígrafe no puede incluirse en el sector de alimentación ni en el de no alimentación, pues aunque tradicionalmente ha formado parte de la distribución alimentaria, cada vez son más importantes las referencias de no alimentación dentro de su surtido.

#### **IV.1.2.- Diferencias entre la distribución alimentaria y no alimentaria**

En este apartado se va a distinguir entre los tres subsectores (ALIMENTACIÓN, NO ALIMENTACIÓN y MIXTO), y se detallarán las diferencias entre ellos según los siguientes indicadores: número de establecimientos, superficie de venta, facturación y número de trabajadores. En la figura IV-1.1 puede verse la estructura de la distribución minorista dividida en estos subsectores.

La distribución minorista de NO ALIMENTACIÓN comprende el 61% de los establecimientos minoristas, el 63% de la superficie comercial, produce el 54% de las ventas minoristas y da empleo al 61% de los trabajadores del sector; la distribución minorista de ALIMENTACIÓN comprende el 35% de los establecimientos minoristas, el 12% de la superficie comercial, produce el 18% de las ventas minoristas y da empleo al 25% de los trabajadores del sector; y por último, la distribución minorista MIXTA comprende el 4% de los establecimientos minoristas, el 26% de la superficie comercial, produce el 28% de las ventas minoristas y da empleo al 14% de los trabajadores del sector (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1999).

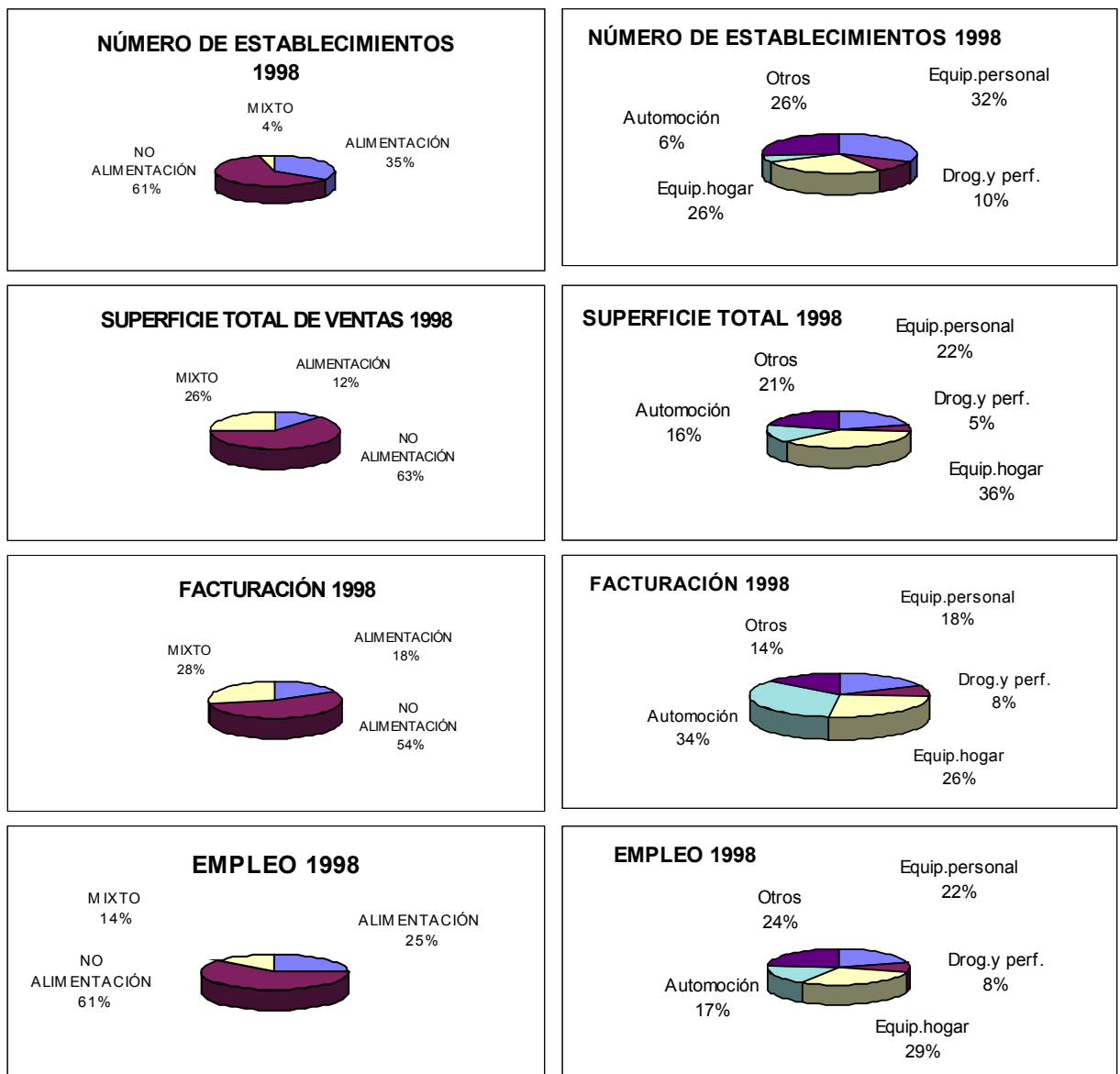
Según los datos analizados, la distribución de NO ALIMENTACIÓN es el subsector de mayor peso dentro de la distribución minorista y el que, en términos generales, ha sido estudiado en menor medida. Es difícil encontrar datos específicos sobre distribución minorista de NO ALIMENTACIÓN <sup>34</sup>. Las causas pueden deberse a la gran heterogeneidad de sus componentes, que forman subsectores de distinta estructura y composición. No ocurre lo mismo con el subsector mixto o con el de alimentación, donde la distribución está más concentrada, lo que facilita su estudio. Así, en el informe de las 20 mayores empresas de distribución minorista en España (DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD, 1998c), 5 de ellas pertenecen al grupo mixto (gran almacén e hipermercados); 13 al grupo de alimentación (las grandes cadenas de supermercados y tiendas de descuento); mientras que sólo dos pertenecen a la distribución no alimentaria (Goasam (Zara) y Cortefiel). Sumando la facturación de estas empresas (DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD, 1998c) y comparándola con la estimación de la facturación de cada subsector

---

<sup>34</sup> Por ejemplo, la DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR obtiene los datos sobre la distribución minorista de NO ALIMENTACIÓN de los anuarios especializados de ALIMARKET (1996, 1997, 1998) y, sin embargo, las tablas que incluye la Dirección General de Comercio Interior pertenecen a la industria de la no alimentación y no a la distribución de no alimentación (ver cuadro 3.6, DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1997:134; ver cuadro 4.8, DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1998:157; ver cuadro 4.10, DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1999:142).

(DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1999), se puede decir que las 20 mayores empresas de distribución minorista constituyen el 61,6% de la facturación del sector mixto, el 65,4% de la facturación del sector minorista de alimentación y sólo el 1,8% de la facturación del sector minorista de no alimentación. Esto demuestra la poca concentración existente en este subsector, y por tanto, su dificultad de estudio.

**Figura IV-1.1.- Estructura del sector minorista por subsectores (total y no alimentación)**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1999).

En la figura IV-1.1 y en la tabla IV-1.1 se puede ver el desglose de la distribución minorista de NO ALIMENTACIÓN por subsectores. De los grupos que componen la distribución no alimentaria, el que mayor número de establecimientos posee es el de textil, vestido y calzado



(33%) aunque sólo ocupa el 22% de la superficie de venta, proporciona empleo al 22% y una facturación del 18%. Es por tanto el subsector más fragmentado, con una superficie media por establecimiento (66 m<sup>2</sup>) inferior a la media de la distribución minorista (94 m<sup>2</sup>). Respecto a la facturación, este subsector aplica un margen medio al valor económico de sus compras, para determinar el precio de venta al público, del 54,3% (frente al 33,4% de media de la distribución minorista según datos de la encuesta de la DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1997) y factura una media de 13 millones de pesetas por establecimiento, 6,3 millones por empleado y 196.738 pesetas por metro cuadrado. Respecto al empleo, este subsector emplea como término medio 2 empleados por establecimiento (siendo la media de 3).

El segundo subsector de la distribución no alimentaria es el de equipamiento del hogar con un 26% de los establecimientos, con la utilización mayor de superficie de venta (36%), proporciona empleo al 29% y consigue una facturación del 26%. Este subsector posee una superficie media por establecimiento (136 m<sup>2</sup>) superior a la media de la distribución minorista (94 m<sup>2</sup>). Respecto a la facturación, este subsector aplica un margen medio del 36,1% y factura una media de 23,6 millones de pesetas por establecimiento, 7,1 millones por empleado y 176.346 pesetas por metro cuadrado. Por último, respecto al empleo, este subsector emplea como término medio 3,3 empleados por establecimiento.

El tercer subsector es el de otros comercios al por menor, que es una especie de cajón de sastre con el 26 % de los comercios de no alimentación (incluye sellos, instrumentos ópticos, libros, joyería, juguetes, artículos de deporte, semillas, etc.), aunque sólo ocupa el 21% de la superficie de venta, proporciona empleo al 24% y una facturación del 14%. Es un subsector con una superficie media por establecimiento (77 m<sup>2</sup>) inferior a la media de la distribución minorista (94 m<sup>2</sup>). Respecto a la facturación, este subsector aplica un margen medio del 40.1% y factura una media de 12,4 millones de pesetas por establecimiento, 4,6 millones por empleado y 161.900 pesetas por metro cuadrado. Respecto al empleo, este subsector emplea como término medio 2,7 empleados por establecimiento.

El subsector de droguería, perfumería y farmacia se encuentra en el cuarto lugar en número de establecimientos (10%), aunque sólo ocupa el 5% de la superficie de venta, proporciona empleo al 8% y una facturación del 8%. Es por tanto el subsector más pequeño, con una superficie media por establecimiento (47 m<sup>2</sup>) inferior a la media de la distribución minorista (94 m<sup>2</sup>). Respecto a la facturación, este subsector aplica un margen medio al valor económico de sus compras del 27,5% y factura una media de 18,8 millones de pesetas por establecimiento, 7,7 millones por empleado y 96.758 pesetas por metro cuadrado. Por último, respecto al empleo, este subsector emplea como término medio 2,4 empleados por establecimiento.

Finalmente, el subsector de vehículos, accesorios y carburantes, con el 6% de los establecimientos tiene una superficie de venta mayor (16%), proporciona empleo al 17% y realiza una facturación del 34% (la mayor de no alimentación). Es por tanto el subsector menos fragmentado, con una superficie media por establecimiento (247 m<sup>2</sup>) superior a la media de la distribución minorista (94 m<sup>2</sup>). Respecto a la facturación, este subsector aplica un margen medio al valor económico de sus compras para determinar el precio de venta al público del 21,6% y factura una media de 124,8 millones de pesetas por establecimiento, 15,5 millones por empleado y 504.816 pesetas por metro cuadrado. Por último, respecto al empleo, este subsector emplea como término medio 8,1 trabajadores por establecimiento. Este subsector está formado por la distribución al por menor de vehículos, la venta de accesorios y las gasolineras. Una parte de este subsector ha sido estudiada por MARTINEZ DAPENA (1997) para la realización de su tesis doctoral <sup>35</sup>. Los comercios de coches se denominan concesionarios, y este sistema de distribución minorista descansa en un contrato por el que los concesionarios se comprometen con el fabricante que representan, a no vender vehículos de otras marcas, y éstos, a cambio, otorgan una zona geográfica de representación exclusiva. Se trata de un tipo de distribución exclusiva, permitido por la legislación comunitaria, por entender ésta que así se garantiza mejor la asistencia técnica y la seguridad vial. La diferencia del tipo de distribución minorista de automóviles en España (y Europa) de la utilizada en Estados Unidos de América estriba que allí, una misma empresa en un mismo local, vende varias marcas de coches diferentes sin ningún tipo de área geográfica exclusiva. La configuración del sector cambia radicalmente según el modelo que se adopte (el europeo o el norteamericano), habiendo diferente riqueza en las estrategias de marketing adoptadas según uno u otro. Este subsector, tal y como está en la actualidad, y desde el punto de vista del marketing, se puede considerar bastante homogéneo, donde las estrategias las marcan claramente los fabricantes (producto de marca única, con precio de venta al público recomendado, con localización geográfica restringida, con servicio postventa limitado a la tecnología del fabricante, comunicación supervisada, etc.).

El objetivo de esta tesis es el estudio de las estrategias de marketing del subsector minorista de no alimentación. Esto deja fuera del ámbito de estudio a los minoristas de alimentación y a los minoristas del subsector mixto. Además, dadas las características del subsector de automoción, también quedan fuera del estudio los concesionarios de automóviles (estrategias de marketing dirigidas por los fabricantes). Algunos de estos subsectores han sido estudiados por otros autores y por diversas revistas profesionales: textil (GARCÍA y RODRIGUEZ, 1996; CERVIÑO, 1998; DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD, 1995b; DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO,

---

<sup>35</sup> Esta información, publicada como extracto en la revista *Distribución y Consumo*, proviene de la Tesis Doctoral del autor que lleva como título: “*El sector de distribución de automóviles en España: configuración actual y perspectivas de cambio. Tránsito a un modelo de distribución ajustado*”.

1992b, 1995, 1996a; TEXTIL EXPRES, 1994a,1994b,1996); equipamiento del hogar (DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, 1993a, 1994a, 1996c,1998b; MARKET VISIÓN, 1994,1996); droguería y perfumería (DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, 1992a, 1993b, 1996b, 1998a; FRAGANCIAS Y COSMÉTICOS, 1996); juguetes (BERENGUER ET AL, 1993; DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, 1998d), artículos de deporte (DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, 1998c); ocio, artículos musicales o libros (DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD, 1998b; DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, 1994b, 1999a, 1999b); las grandes superficies especializadas (GIL y MOLLÁ, 1993; CÓDIGO 84, 1997; DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD, 1995a, 1996, 1998a), pero no desde la perspectiva global de no alimentación.

#### IV.1.3.- Tipologías de establecimientos y cuota de mercado.

Los formatos típicos<sup>36</sup> de la distribución minorista de ALIMENTACIÓN son los supermercados y las tiendas de descuento, y los de la distribución minorista MIXTA son los hipermercados y el gran almacén. En el subsector de NO ALIMENTACIÓN se dan cita un mayor número de formatos y más variados, siendo los que mayor presencia tienen: las cadenas especializadas, las franquicias, las grandes superficies especializadas, las asociaciones o grupos de compra y los minoristas independientes. También tienen gran importancia alguno de los formatos del sector mixto, como el gran almacén<sup>37</sup> o los hipermercados, con un porcentaje cada vez mayor de no alimentación en sus ventas. A continuación se va a detallar brevemente la cuota de mercado de cada formato para los cinco subsectores de NO ALIMENTACIÓN: equipamiento personal, equipamiento del hogar, droguería y perfumería, automoción y otros.

**Tabla IV-1.2.- Estructura de la distribución minorista textil por canales**

<b>Evolución de los canales (% ventas)</b>	<b>1985</b>	<b>1992</b>	<b>1994</b>	<b>1999 (Prev.)</b>	<b>Tendencia</b>
Detallistas independientes	66	57	52	43	↓
Cadenas especializadas y franquicias	3	10	12	18	↑
Grandes almacenes	15	16	15	16	=
Hipermercados	2	5	8	14	↑
Otros	14	12	13	9	=

**Fuente:** CITYC (1994)<sup>38</sup>

<sup>36</sup> Ver *Capítulo II*, tipologías minoristas según formato.

<sup>37</sup> El Corte Inglés representa el 56,8% del negocio de la distribución especializada, y sus tiendas son un claro ejemplo de grandes superficies especializadas (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1999:182).

<sup>38</sup> El Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC) es una Agrupación de Interés Económico, que, con la colaboración del Ministerio de Industria y Energía, elabora y coordina la información del Sector Textil/Confección.

El equipamiento personal está encabezado por la distribución textil, que está experimentando una transformación, con aparición de nuevas formas comerciales y nuevos canales. Hay establecimientos multimarca, convencionales, monomarca (franquicia) o con marca de tienda. Hay por otra parte agrupaciones o asociaciones de minoristas. Los fabricantes abren tiendas ellos mismos, otros establecen vinculación con tiendas seleccionadas. Aparecen las fórmulas de venta sin establecimiento (televenta, por correo, etc.). Todos estos cambios están revolucionando el sector, aunque la distribución comercial de textil en España tiene todavía un gran potencial de crecimiento, ya que es el quinto país europeo en gasto en vestido y calzado, y con perspectivas de crecimiento (TEXTIL EXPRESS, 1994c:27). En la tabla IV-1.2 podemos ver la composición de este sector según sus distintos canales. Se evidencia una pérdida de cuota de mercado de los detallistas independientes, un fuerte incremento de las cadenas, un mantenimiento de los grandes almacenes, una fuerte irrupción de los hipermercados y la estabilidad de la venta informal (mercadillos) junto con la introducción de nuevas formas de comercialización (internet, venta por catálogo, etc.).

El equipamiento del hogar se caracteriza por la distribución minorista de electrodomésticos, la de bricolaje y la de muebles. Respecto a los electrodomésticos, en España pueden distinguirse dos grandes canales de comercialización. En primer lugar se encuentran los establecimientos especializados en venta de electrodomésticos. Este tipo de formato incluye a los especialistas independientes, a las cadenas y a los especialistas asociados (grupos de compra) cuya cuota es del 65 % del mercado (FECE, 1997<sup>39</sup>). Actualmente se está dando una gran concentración a través de superficies especializadas o definiendo estrategias alrededor de centrales de compra (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1999:191). En segundo lugar y aumentando su cuota de mercado, se encuentran las grandes superficies, con una cuota del 35% y creciendo (FECE, 1997). Existen otras formas de venta de electrodomésticos, pero su participación es minoritaria en comparación con estos formatos (venta por catálogo, venta por internet). En la figura IV-1.2 se puede ver la distribución de las ventas de electrodomésticos por tipo de canal. Respecto a la distribución minorista del mueble, es un subsector en el que han entrado con fuerza grandes firmas europeas, con sistemas de comercialización poco habituales en nuestro país: grandes superficies y cadenas europeas de franquicias. En la actualidad, un 60 % de las ventas de muebles se realiza a través de minoristas independientes, mientras que el resto se vende a través de grandes tiendas urbanas o en las afueras, grandes superficies, grandes almacenes y asociaciones de comerciantes. Pero esta situación empieza a cambiar, ya que la

---

<sup>39</sup> Los datos sobre cuotas de mercado de los formatos comerciales de electrodomésticos han sido proporcionados por FECE (Federación Española de Comerciantes de Electrodomésticos) vía telefónica.

llegada de los grandes grupos internacionales puede suponer un fenómeno similar al de la entrada de los hipermercados en España (DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, 1998b:100). Por último, el subsector minorista del bricolaje está viviendo momentos de expansión gracias a la franquicia y a la entrada de las grandes superficies especializadas, la mayoría de las cuales pertenecen a grandes grupos internacionales (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1998:197).

La atomización es una de las notas más destacadas de la distribución minorista de droguería y perfumería, como pone de manifiesto el hecho de que más de la mitad de los puntos de venta al principio de 1996 eran tiendas tradicionales (FRAGANCIAS Y COSMÉTICOS, 1996:53). En la tabla IV-1.3 se puede ver la distribución de establecimientos y su cuota de ventas en función de los distintos formatos comerciales, y en la figura IV-1.2 se puede ver la diferencia existente entre los distintos formatos y su importancia en términos de cuota de mercado. Así, se distinguen tres grandes grupos: los establecimientos tradicionales, los establecimientos especializados y el canal de libreservicio.

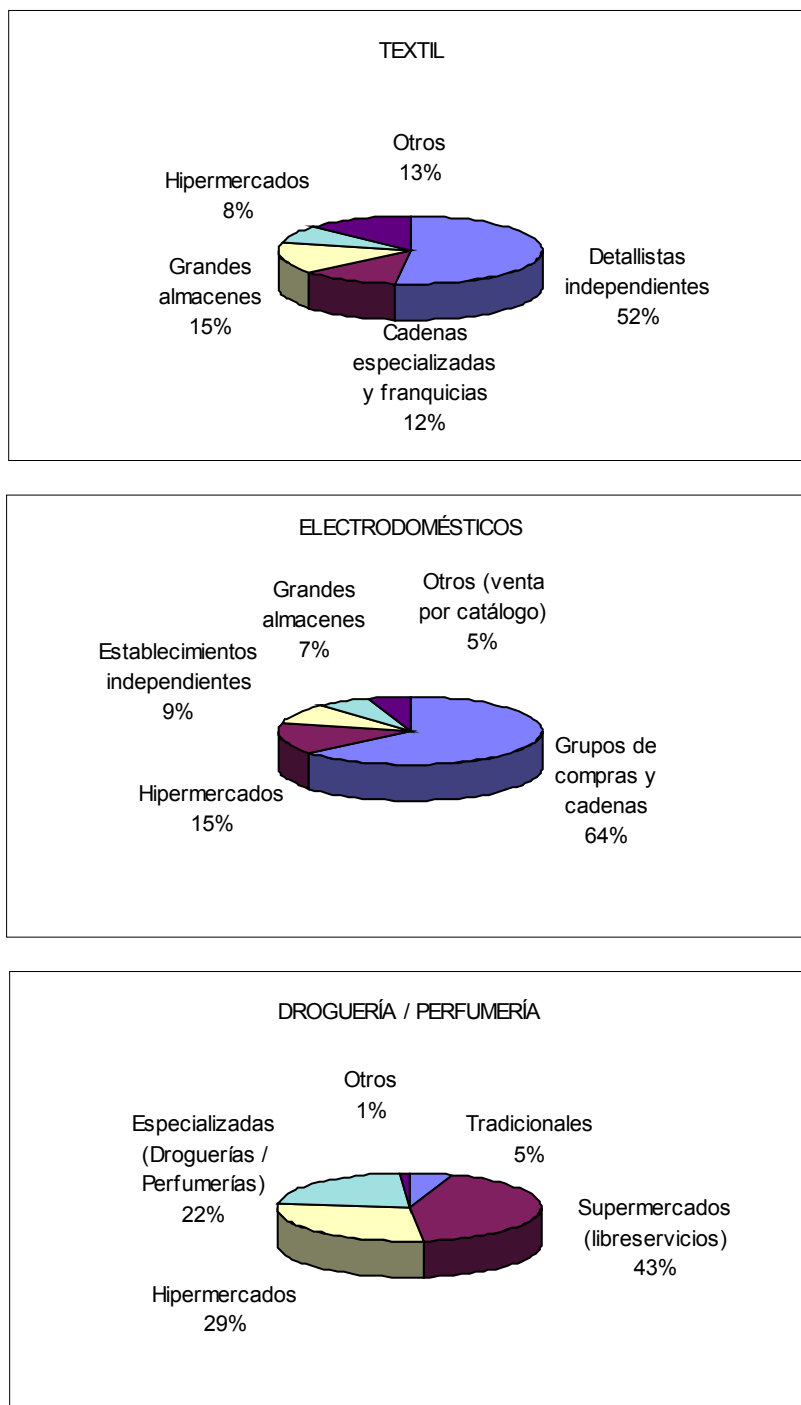
**Tabla IV-1.3.- Estructura de la distribución minorista de droguería y perfumería**

<b>Tipos de establecimientos</b>	<b>Cuota en establecimiento *</b>	<b>Cuota en ventas (%) **</b>
Tradicionales	51,63	5,40
Libreservicio (<100 m)	12,97	7,60
Libreservicio (100-399 m)	6,77	14,10
Libreservicio (400-999 m)	2,35	13,20
Libreservicio (1.000-2.499 m)	0,64	8,60
Hipermercados	0,22	28,80
Droguerías/perfumerías pequeñas	10,40	3,40
Droguerías/perfumerías grandes	4,63	14,70
Perfumerías	4,51	4,00
Mercerías	5,87	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** FRAGANCIAS Y COSMÉTICOS (1996:53), basado en AC NIELSEN, (\* enero 1996, \*\* diciembre 1995).

En el subsector de automoción, hipermercados y autocentros compiten con los canales tradicionales de distribución de accesorios y recambios para automóviles. Las tiendas especializadas en la venta y montaje de recambios y accesorios para automóviles han evolucionado en torno a dos modelos. Por un lado las tiendas independientes, donde se conjuga la idea del taller clásico con la tienda de repuestos, y por otro lado las enseñas vinculadas a las grandes empresas de distribución alimentaria, que se sitúan en zonas próximas a los hipermercados, centros comerciales y grandes superficies que aseguren un flujo elevado de clientes (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1998:198).

**Figura IV-1.2.- Cuotas de mercado de algunos subsectores por tipo de canal**



**Fuente:** Textil (CITYC, 1994, Datos de 1994), electrodomésticos (DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, 1996c:49, Datos de 1995) y droguería y perfumería (FRAGANCIAS Y COSMÉTICOS, 1996:53, Datos de 1995)

Por último, el subsector de otros agrupa la distribución al por menor de artículos de deporte, ocio (libros, videos y música) y juguetes. La distribución de artículos deportivos se encuentra muy fragmentada. En 1997 había 5.640 puntos de venta (incluidos grandes almacenes

y grandes superficies comerciales (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1999:183). Los comercios de pequeño tamaño van perdiendo fuerza ante las grandes superficies especializadas, las cadenas especializadas, las franquicias y los grandes almacenes (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1998:184). La distribución de artículos de ocio también está sufriendo transformaciones con la aparición de las grandes superficies especializadas, con la implantación de grandes cadenas internacionales, así como las cadenas especializadas y los grandes almacenes. Por último, la distribución minorista de juguetes, se caracteriza por las grandes superficies especializadas, las cadenas de franquicias, los hipermercados y los grandes almacenes (DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, 1998:200).

En la figura IV-1.2 se observa el ejemplo de las cuotas de mercado (como porcentaje de ventas) de los distintos formatos en tres subsectores (textil, electrodomésticos y droguería y perfumería). En la Tabla IV-1.4 se puede ver la gran variedad de formatos existentes. Por tanto, y como conclusión, a la hora de estudiar el sector minorista de no alimentación hay que incluir la mayoría de los formatos típicos de este subsector, así como tener en cuenta la gran importancia que el gran almacén (fundamentalmente El Corte Inglés) tiene en la distribución española de productos de no alimentación.

**Tabla IV-1.4.- Formatos comerciales en la distribución minorista de no alimentación**

	Textil	Electrodomésticos	Mueble	Brico.	Drog. y Perf.	Automoción	Deporte	Ocio	Juguete
Detallistas independientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cadenas sucursalistas especializadas	X	X		X	X	X	X	X	X
Franquicias	X		X	X	X		X	X	X
Grandes superficies especializadas		X	X	X			X	X	X
Grupos de compra/Asociaciones		X	X		X				X
Gran Almacén	X	X	X		X		X	X	X
Hipermercados	X	X		X	X	X			X
Supermercados					X				
Otros (Ambulante, catálogo, internet)	X	X							

*Fuente:* Elaboración propia

## IV.2.- Diseño de la investigación

Por diseño de la investigación se entiende la elección del enfoque de investigación para llevarla a cabo, junto con la definición de las decisiones relativas a las fuentes de datos, instrumentos de obtención de información, cuestionario, muestra, descripción del marco muestral y presupuesto.

### **IV.2.1.- Enfoque**

Cuando se sabe poco acerca de la situación de un problema se recomienda empezar con una investigación exploratoria (MALHOTRA, 1997:98). En este caso, se sabe bastante acerca de las hipótesis a contrastar, así como de las posibles relaciones entre las variables del modelo, pues existen estudios similares en otros países. Sin embargo, no hay un estudio similar para el caso español, cuyo sector minorista, en particular el de no alimentación, no ha sido estudiado en profundidad. La investigación exploratoria es apropiada cuando el problema necesita definirse con mayor precisión, cuando es necesario identificar cursos alternativos de acción, cuando deben desarrollarse preguntas de investigación o hipótesis, y cuando las variables clave necesiten aislarse y clasificarse como dependientes o independientes (MALHOTRA, 1997:98). En este trabajo se pretende describir con mayor precisión las estrategias de marketing de los minoristas españoles, identificando sus elementos, distinguiendo entre las tipologías que aparezcan y viendo la relación de distintas variables sobre las estrategias. Se necesita ganar comprensión para desarrollar un enfoque del problema, aislar variables y relaciones clave, y establecer prioridades para un análisis posterior. Por tanto, esta primera investigación exploratoria estará seguida de una investigación descriptiva, que intentará, a través de un cuestionario, delinear las características de la estrategia de marketing minorista en España y su relación con otras variables. En particular, este será un estudio transversal a una muestra del sector minorista español de no alimentación.

### **IV.2.2.- Fuentes**

Las fuentes de datos secundarias utilizadas para la exploración del problema han sido múltiples. Sin ánimo de ser exhaustivos, las fuentes consultadas las podemos dividir en fuentes de investigación académica, revistas profesionales especializadas en distribución, estadísticas e información de Organismos Oficiales<sup>40</sup>, monográficos sobre el sector minorista y bases de datos privadas.

### **IV.2.3.- Instrumentos**

Los instrumentos hacen referencia a los métodos a utilizar para obtener la información no disponible o de carácter primario. En este trabajo se ha utilizado en primer lugar el método cualitativo de la entrevista en profundidad a directivos de empresas de distribución. Se realizaron tres entrevistas en profundidad, seleccionando sectores distintos de la distribución

---

<sup>40</sup> Para un mayor detalle de las estadísticas españolas disponibles así como en general, otras fuentes de datos sobre la distribución comercial, ver REBOLLO ET AL (1996).



comercial: la alimentación, el textil y los artículos de deporte. En la elección de los entrevistados se tuvo en cuenta que fuesen empresas muy distintas entre sí. Así, la empresa representante del sector de alimentación poseía supermercados e hipermercados de pequeño formato, la empresa minorista textil tenía una cadena de establecimientos propia y otra franquiciada; por último, el distribuidor de artículos de deporte poseía un único establecimiento. En esta entrevista se pidió opinión sobre la actitud de la empresa hacia el marketing, la propia estrategia de marketing, los elementos del entorno que afectaban a la competencia en el sector, las diferentes formas comerciales, la percepción sobre el futuro del sector en España, y si se percibían diferencias en las estrategias de marketing de distintos sectores. Con la información recogida se tuvo una visión que confirmaba la importancia de las variables introducidas en el modelo, así como la información recogida de la situación del sector en España, completando así el enfoque exploratorio de esta investigación.

Como segundo instrumento, se utilizó el método cuantitativo de la encuesta postal, dirigida al Director/a de marketing (Director/a comercial en su defecto) de las empresas del directorio que se elaboró al efecto, siguiendo las indicaciones de DE LA BALLINA (1998), DILLMAN (1978) y HART (1987) para incrementar el número de respuestas.

#### **IV.2.4.- Cuestionario <sup>41</sup>**

El cuestionario fue construido en base al modelo y medición de las variables descritos en el *Capítulo III*. Antes de ejecutar el envío, se realizaron dos pretest para asegurar que las cuestiones eran claras, comprensibles, relevantes y fáciles de interpretar. La validez de contenido del estudio, era puesta a prueba de esta forma, valorando los colectivos a los que se dirigía el pretest, todos los aspectos del cuestionario, incluyendo el texto y redacción de los ítems, el flujo de las preguntas, la estructura de los instrumentos de medida y su comprensión. El primero de los pretest se dirigió a académicos (se pidió opinión a seis profesores universitarios de marketing), y el segundo se dirigió a minoristas de los sectores a estudio (en total seis, en los subsectores de supermercados, hipermercados, droguería, textil, grandes almacenes y electrodomésticos). Ambas fases fueron completadas satisfactoriamente, sin problemas importantes con las medidas de las variables o el formato de respuesta. Las sugerencias fueron incluidas en el cuestionario antes de su envío.

El cuestionario definitivo consta de nueve bloques: características del entorno minorista (18 ítems), el papel del marketing en la empresa minorista (8 ítems), tipo de planificación (3 ítems), respuesta de marketing mix minorista (34 ítems), competencias distintivas (34 ítems), estrategia de marketing genérica (16 ítems), elementos del plan de marketing (16 ítems),

---

<sup>41</sup> En el *Anexo I* se puede ver un original del cuestionario enviado.

resultados (14 ítems) y preguntas de clasificación. Todos los bloques excepto dos fueron medidos en escalas de 7 puntos. Las competencias distintivas fueron medidas con una escala de tres puntos (mejor, igual o peor) y las preguntas de clasificación con diferentes escalas nominales y métricas.

Todos los cuestionarios llevaban un código de identificación asociado a una empresa del directorio, de forma que si la respuesta del cuestionario era anónima, había facilidad para identificar a la empresa respondente. Sin embargo, se reiteraba también en el propio cuestionario la confidencialidad de los datos y su tratamiento de forma agregada.

La cumplimentación del cuestionario ocupaba alrededor de 25 minutos, lo que lo hacía largo y por tanto podía disminuir el índice de respuestas. Sin embargo, se deseaba recoger toda la información del modelo descrito en el *Capítulo III* de esta tesis, así que se corrió el riesgo.

#### **IV.2.5.- Población objeto de estudio**

Aquí la duda residió en hacer el estudio entre pequeños minoristas con un único establecimiento, o escoger una muestra estratificada por tamaño. Hay bibliografía que apoya las dos posturas.

En el primer caso, CONANT ET AL (1993) realizaron un estudio cros-sectorial entre pequeños minoristas con un único establecimiento de textil-moda. Así las estrategias se ven en su forma pura y no se confunden con las estrategias de la corporación (ROBINSON Y PEARCE, 1988)<sup>42</sup>. Los estudios con empresas-unidad (un único establecimiento) son comunes tanto en el campo de marketing estratégico como de la dirección estratégica. Aunque limitados en su generalidad, tienen la ventaja de que los directivos poseen un gran control sobre el mercado y conocen las peculiaridades del entorno (HARRIGAN 1983; SNOW y HAMBRICK, 1980). En el campo minorista, BERMAN Y EVANS (1992) observaron que los pequeños minoristas tienen una gran flexibilidad en la selección de mercados y un gran control sobre sus estrategias. MASON Y MAYER (1990) cuantifican este tipo de minoristas como el 80 % de todos los minoristas.

En el segundo caso, algunos autores (MCDANIEL y KOLARI, 1987:21) piensan que las empresas pequeñas no tienen director de marketing, y por tanto, poseen un énfasis menor hacia la función de marketing que las empresas de mayor tamaño. OPPEWAL y TIMMERMANS (1997:58) opinan que los minoristas de pequeño tamaño rechazan su participación en estudios de mercado, ya que normalmente no tienen tiempo ni de “tomar una vista de pájaro” de su posición competitiva ni de las operaciones de su establecimiento. Por esta razón, HOOLEY ET AL

---

<sup>42</sup> En el sector minorista español, es difícil desagregar los datos económicos de empresas minoristas diversificadas. Por ejemplo, minoristas con actividades de fabricación, actividades mayoristas y actividades minoristas, presentan sus cuentas económicas agregadas, y por tanto, es complicado saber qué parte de las ventas o de la productividad global se debe a las estrategias de marketing minoristas o mayoristas, etc.

(1992) y ALSEM ET AL (1996a) apuestan por muestras estratificadas por tamaño, porque así se puede observar la diversidad de actuación entre empresas de distinto tamaño y aumenta el índice de respuestas.

Después de la información recogida en la fase cualitativa, y tras estudiar la estructura del sector de la distribución minorista en España, se decide escoger una muestra entre los mayores minoristas españoles. Se piensa que los pequeños minoristas con un único establecimiento no aportan información suficiente sobre la estrategia de marketing, y se necesita de un cierto tamaño empresarial para poder recoger la información que se busca. Respecto a los mayores minoristas españoles, la DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1999:128) estudió la cuota de mercado y el grado de concentración de las 1000 mayores empresas de distribución comercial española. Estas empresas obtenían una facturación superior a 250 millones de pesetas.

En la descripción de la población objeto de estudio hay que determinar en primer lugar varios conceptos clave: el universo, el elemento muestral, la unidad muestral, el marco muestral, el alcance, el tiempo, el tamaño de la muestra y el método de muestreo.

La población o universo de estudio son los minoristas españoles del subsector de no alimentación. Tras estudiar las características del sector minorista español por líneas de productos y por formatos comerciales, se decide que forman parte del universo, todas las empresas minoristas sin predominio de alimentación<sup>43</sup>, con ventas superiores a 200 millones de pesetas y generalmente con más de 3 establecimientos minoristas. Esto garantiza el tamaño empresarial necesario y una mayor complejidad del minorista al poseer varios establecimientos.

El elemento muestral será el Director de marketing de las empresas minoristas. Si no existiese esta figura, se ascendería a otros niveles, en el siguiente orden: Director Comercial, Gerente y Director General.

La unidad muestral serán las empresas y no los establecimientos. Se piensa que de esta forma la visión es más global y se ajusta mejor a los objetivos de la investigación.

El marco muestral es una enumeración exhaustiva de todas las unidades muestrales. La utilización del marco muestral tiene como finalidad la extracción de un conjunto de unidades que será la muestra. Al no existir un censo oficial de establecimientos minoristas se ha tenido que acudir a los rankings y directorios comerciales. La mayoría de éstos se basan en la distribución minorista de alimentación, por lo que se construyó un directorio a través de tres bases de datos: ALIMARKET (1997); FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN (1997) y CLUB DE

---

<sup>43</sup> Estarán incluidos los minoristas de no alimentación y los grandes almacenes. La importancia de los hipermercados es grande en la distribución minorista de productos de algunos subsectores, pero se considera que su predominio es fundamentalmente de alimentación.

MARKETING DE NAVARRA (1997)<sup>44</sup>. De la primera base de datos se obtuvo la mayor parte de las empresas minoristas de no alimentación; de la segunda fuente, se añadieron empresas minoristas con ventas de más de 200 millones, sobre todo del sector textil y de grandes almacenes; y de la última fuente, se obtuvieron datos de las franquicias más importantes en el sector textil y droguería y perfumería. Con esta información se construyó un directorio que contenía los datos de 750 empresas minoristas y las siguientes variables (ver tabla IV.2.1): Nombre de la empresa, dirección, teléfono y fax, cargo, actividad, facturación de la empresa en 1995 y 1996, número de empleados, número de establecimientos propios y franquiciados, actividad internacional, actividad mayorista, si pertenecían a un grupo de compras y si tenían actividad franquiciadora.

Con las variables base, se construyó un segundo grupo de variables (ver tabla IV.2.1): tamaño, crecimiento, tamaño por empleados, tamaño por establecimientos y tamaño por ventas. Estas variables ayudan a comprender mejor las características de las empresas que componen el marco muestral.

Por último, el alcance es a nivel nacional y el tiempo de realización del muestreo fue mayo, junio, julio y agosto de 1998.

#### **IV.2.6.- Descripción del marco muestral**

El cuestionario fue enviado por correo a 750 empresas, dirigido personalmente al informante clave (director de marketing o en su defecto, director comercial). Debido a varias razones (direcciones erróneas o no deseo de participar)<sup>45</sup> el marco muestral definitivo fue de 708 empresas minoristas cuyas características se describen a continuación. En primer lugar, los datos de estructura: sectores de actividad, facturación y crecimiento, número de trabajadores y número de establecimientos. En segundo lugar, los datos de estrategia: si pertenecen a un grupo de compra, si tienen establecimientos fuera de España, si realizan actividad mayorista y si tienen establecimientos franquiciados.

En el directorio se encuentran representantes de casi todos los subsectores de la actividad minorista de no alimentación (ver tabla IV-2.2), con mayor presencia por parte de los subsectores de equipamiento del hogar (electrodomésticos, bricolaje, muebles, bazar) y droguería y perfumería, seguidos por el equipamiento personal (textil), otros (libros, juguetes,

---

<sup>44</sup> El Club de Marketing de Navarra (1997) contiene una base de datos de franquicias españolas (<http://cmn.navarra.net/textos/franqui.html>) con fuente en los principales anuarios privados españoles. Sin embargo, sólo contiene las siguientes variables: número de establecimientos propios y franquiciados. Por ello, en la mayoría de las franquicias no se recogen otras variables que si existen para el otro tipo de empresas minoristas. En la actualidad este directorio no está actualizado.

<sup>45</sup> En el envío se adjuntaba un formulario para expresar el deseo de no participar y las causas. En total 15 empresas decidieron no participar y las causas aducidas, entre otras, fueron: recepción de demasiadas encuestas, confidencialidad y política de la empresa, no poseer departamento de marketing, etc. A estas bajas voluntarias, hay que añadir las 27 direcciones erróneas del directorio.

artículos de deporte, vídeo, jardinería, etc.), mixto (grandes almacenes) y automoción (autocentros).

**Tabla IV-2.1.- Variables para el marco muestral**

VARIABLES ORIGINALES	ESCALA	VARIABLES GENERADAS	ESCALA
TIPO ACTIVIDAD MINORISTA ( <i>IAECOD</i> )	Nominal	TAMAÑO POR TRABAJADORES ( <i>TAMTRAB</i> )	Ordinal
1= <i>Equipamiento personal</i> 2= <i>Droguería y perfumería</i> 3= <i>Equipamiento del hogar</i> 4= <i>Automoción</i> 5= <i>Otros</i> 6= <i>Mixto</i>		1=1 a 25 trabajadores 2=26 a 100 trabajadores 3=mas de 100 trabajadores	
		TAMAÑO POR FRANQUICIAS ( <i>TAMFRAN</i> )	Ordinal
		1=1 a 21 establecimientos franquiciados 2=22 a 100 establecimientos franq. 3=mas de 100 establecimientos franq.	
PERTENENCIA A GRUPO DE COMPRA (GRUPC)	Nominal	TAMAÑO POR VENTAS 1996 ( <i>TAMV</i> )	Ordinal
1=Si 2=No		1=1 a 450 Millones Pts. 2=451 a 3300 Millones Pts. 3=mas de 3300 Millones Pts.	
ACTIVIDAD INTERNACIONAL (ACINT)	Nominal	TAMAÑO POR ESTABLECIMIENTOS PROPIOS ( <i>TAMESP</i> )	Ordinal
1=Si 2=No		1=1 a 3 establecimientos 2=4 a 25 establecimientos 3=mas de 25 establecimientos	
ACTIVIDAD MAYORISTA (ACMAY)	Nominal	TAMAÑO POR TOTAL ESTABLECIMIENTOS ( <i>TAMEST</i> )	Ordinal
1=Si 2=No		1=1 a 5 establecimientos 2=6 a 60 establecimientos 3=mas de 60 establecimientos	
ACTIVIDAD FRANQUICIADORA (ACFRAN)	Nominal	TAMAÑO ( <i>TAMA</i> )	Ordinal
1=Si 2=No		1=1 a 3 suma T = Pequeña 2=4 a 7 suma T = Mediana 3=8 a 9 suma T = Grande	
COD = CÓDIGO DE LA EMPRESA	Métrica	Suma T=suma valores TAMTRAB+TAMEST+TAMV	
V95 = VENTAS EN 1995	Métrica		
V96 = VENTAS EN 1996	Métrica		
TRAB = NÚMERO DE TRABAJADORES EN 1996	Métrica		
ESTPROP = NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS PROPIOS EN ESPAÑA EN 1996	Métrica		
ESTFRAN = NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS FRANQUICIADOS EN 1996	Métrica	CRECIMIENTO DE LAS VENTAS 95-96 (CREC)	Ordinal
		1=Crecimiento más 5% 2=Se mantiene (menor 5%) 3= Decrecimiento más 5 % Crecimiento = incremento en las ventas 95-96	
		TOTEST = suma valores ESTPROP + ESTFRAN	Métrica

La facturación es una variable de la que no se tienen datos para todas las empresas. Para 1995 se dispone de datos de 459 empresas de las 708 y la facturación asciende a 2.277.714 millones de pesetas. Para 1996 hay datos de 656 de las 708 empresas, y la facturación asciende a 2.876.800 millones de pesetas. En 1996, el valor mínimo de la facturación ha sido de 200 millones y el máximo de 881.040 millones de pesetas. La media de las empresas del directorio es de 4.063 millones de ventas. Como estos datos pueden no ser representativos de la realidad, con las variables de facturación (ventas 1995 y ventas 1996) se han creado otras dos variables:

el tamaño de las empresas según ventas (*TAMV*) y el crecimiento durante el periodo 1995-1996 (*CREC*). Para *TAMV*, se han clasificado a las empresas en tres grupos según sus ventas en 1996: empresas con ventas inferiores a 450 millones de pesetas (el 31% del directorio), empresas con ventas entre 451 millones y 3300 millones (el 56% del directorio), y empresas con ventas de más de 3300 millones (el 14% del directorio). La variable *CREC* se construyó calculando el incremento o disminución de las ventas en las 459 empresas de las que se disponen los dos datos (ventas de 1995 y ventas de 1996). Se han clasificado a las empresas en tres grupos en función del comportamiento de la variable: aquellas cuyo crecimiento ha sido superior al 5% (el 58% del directorio) aquellas con crecimiento o disminución inferior al 5% (el 35% del directorio) y las que han disminuido sus ventas en más de un 5% (el 8% del directorio).

**Tabla IV-2.2.- Descripción del marco muestral por subsectores de actividad**

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EQUIPAMIENTO PERSONAL	141	19,9
DROGUERÍA Y PERFUMERÍA	189	26,7
EQUIPAMIENTO DEL HOGAR	306	43,2
AUTOMOCIÓN	9	1,3
OTROS	34	4,8
MIXTO	29	4,1
TOTAL	708	100

El número de trabajadores, en 1996, de las empresas del directorio asciende 94.519 empleados. Tampoco se tienen datos para todas las empresas (sólo para 641 de 708). El rango de esta variable oscila entre empresas con 1 empleado declarado y empresas con 39.500 trabajadores, siendo la media de 133 trabajadores. Esta media no es representativa, pues la mayoría de las empresas minoristas pueden considerarse pequeñas y con menos de 25 empleados. Así, se ha construido la variable *TAMTRAB*, que clasifica a las empresas en tres grupos en función del número de trabajadores. De las empresas con datos, el 54% tiene hasta 25 empleados y solo el 10% del directorio tiene más de 100 empleados.

De las empresas del directorio con datos (471 para el número de establecimientos propios en España y 175 para número de establecimientos franquiciados) el marco muestral cubre 37.326 establecimientos en toda España, de los cuales 13.811 son propios y 23.515 son franquiciados. El rango de esta variable (*TOTEST*: total de establecimientos propios y franquiciados) varía desde 1 establecimiento a 1.525 establecimientos. De las variables disponibles (*TOTEST*, *ESTPROP*: establecimientos propios en España; y *ESTFRAN*: número de establecimientos franquiciados) se han creado las variables *TAMEST*, *TAMESP* y *TAMFRAN*,

que clasifican a los minoristas del directorio según el número de establecimientos. Se puede deducir que, en general, las empresas minoristas son pequeñas pues sólo el 16% de las cadenas con establecimientos propios tienen más de 25 establecimientos, cantidad que aumenta considerablemente en las cadenas de franquicias, pues el 76% tiene más de 22 establecimientos. La variable *TAMEST*, que es la suma de las otras dos, refleja que el 32% de los minoristas del directorio tienen menos de 5 establecimientos y que sólo el 22% tiene más de 60 establecimientos. En general es una estructura pequeña.

Respecto al tamaño en general de las empresas minoristas de no alimentación, se ha construido un índice para recoger globalmente aspectos de tamaño en ventas, trabajadores y establecimientos. Esta variable (*TAMA*) ha sido creada como la suma de las variables *TAMTRAB*, *TAMEST* y *TAMV* (con valores 1, 2 y 3 para cada una de las tres variables) y posteriormente se han clasificado los resultados en tres grupos: empresas minoristas pequeñas, medianas y grandes. El rango de esta variable es de 1 a 9, siendo el máximo correspondiente a aquellas empresas que puntúan 3 en las tres variables. Los resultados son que el 34% de las empresas del directorio son pequeñas, el 60% medianas y sólo el 6% pueden considerarse grandes.

Por último, el análisis de las variables de estrategia detalla que el 3.7% de las empresas minoristas del directorio pertenecen a grupos de compras, el 30.5% tiene establecimientos franquiciados, que el 46.3% realiza actividades mayoristas y que el 9.6% utiliza la estrategia de internacionalización, pues poseen establecimientos fuera de España.

#### **IV.2.7.- Presupuesto**

El presupuesto de este trabajo se basó en los costes de sellos, de imprenta y de las bases de datos. En la tabla IV-2.3 se observa el desglose de gastos según los distintos componentes de los envíos. Según este presupuesto, el coste por llegar a cada unidad muestral ascendió a 508 pesetas.

#### **IV.3.- Recogida de datos**

La Investigación cuantitativa se realizó a través de encuesta postal. Se tuvo en cuenta las ventajas e inconvenientes de este método así como de las encuestas personales y telefónicas. Sin embargo los criterios *presupuesto* y *duración del cuestionario* indicaban que la encuesta postal era la más adecuada. En un principio se diseñó un envío de dos etapas (HART, 1987), entre las que se intercalaba una carta recordatorio. Se incluía el cuestionario, una carta de presentación y un sobre a franquear en destino. Después del bajo índice de respuestas se plantó hacer un tercer y último envío (envío en tres etapas según DILLMAN, 1978). En la tabla IV-3.1 se detallan los

envíos postales por fechas y en el *Anexo I* se recogen las distintas cartas de presentación que se enviaron.

**Tabla IV-2.3.- Detalle del presupuesto del trabajo de investigación**

CONCEPTO	DETALLE	COSTE
IMPRESA	cuestionario, cartas de presentación, sobres de franqueo	133.507
APARTADO POSTAL	apartado postal, fianza, franqueo en destino	11.515
SELLOS	sellos empleados en los diferentes envíos	130.440
SOBRES	sobres grandes y sobres americanos (logotipo UJI)	66.683
ETIQUETAS	etiquetas adhesivas	6.200
BASE DE DATOS <sup>46</sup>	Fomento de la Producción	11.600
COSTE TOTAL =		359.945

### IV.3.1.- Características del primer y segundo envío

En el diseño de las cartas de presentación del primer y segundo envío se tuvo en cuenta las recomendaciones para incrementar el índice de respuestas (DE LA BALLINA, 1998:62). Así, la redacción se hizo desde el punto de vista del encuestado, se definía quién realizaba la investigación, los objetivos y repercusiones, el por qué se ha elegido al encuestado, la necesidad de colaboración, se enunciaban las garantías de anonimato y el tratamiento global de los datos, se daban instrucciones para rellenar el cuestionario y se agradecía la colaboración. Las cartas indicaban una fecha verosímil (habían siete días de diferencia como máximo), eran originales (de imprenta), con la firma escaneada, de fácil lectura y con una duración de sólo una hoja. Además, como acciones adicionales se incluía un sobre a franquear en destino<sup>47</sup> y se ofrecía la posibilidad de obtener las conclusiones del estudio.

**Tabla IV-3.1.- Detalle de los envíos postales**

CONCEPTO	FECHA	CONTENIDO
Primer Envío	5-05-1998	Carta nº 1, cuestionario, sobre grande, sobre a franquear en destino
Recordatorio	15-05-1998	Carta nº 2, sobre americano
Segundo envío	26-05-1998	Carta nº 3, cuestionario, sobre grande, sobre a franquear en destino
Tercer Envío	20-07-1998	Carta nº 4 personalizada, cuestionario, sobre grande, sobre a franquear en destino

<sup>46</sup> Las otras dos bases de datos utilizadas para la construcción del marco muestral ya estaban disponibles en la Universitat Jaume I. La base de datos de ALIMARKET se encontraba en la Biblioteca, y la del CLUB DE MARKETING DE NAVARRA era accesible por Internet.



En la carta recordatorio, se ofrecía a las empresas la posibilidad de darse de baja voluntaria del marco muestral, enviando por fax la propia carta recordatorio con el nombre de la empresa. Esta era una forma de no contestar pero controlada, ya que las empresas que utilizaron esta vía para no contestar indicaban en el fax la razón por la cual actuaban así.

Los resultados de estos envíos no fueron muy alentadores. De hecho se recibieron 65 respuestas válidas tras el primer y segundo envío, así como las 15 bajas voluntarias. Esto suponía un índice de respuesta muy bajo, por lo que era necesario realizar nuevas acciones para aumentarlo.

En primer lugar se analizaron las posibles causas de este índice tan bajo, entre las que se encontraban: la huelga de Correos durante dichas fechas, las razones aducidas por los que se dieron de baja voluntaria, la no personalización del envío, la saturación de encuestas en el sector y la duda sobre la utilización de los datos.

La primera razón que aparecía era la huelga de Correos durante las fechas del envío, lo que afectó a la estructura general del envío y a los plazos de recepción. Durante la devolución de los envíos con dirección errónea se pudo comprobar que el orden de llegada no era el mismo que el orden de envío (por ejemplo, se recibían antes algunas direcciones erróneas del segundo envío que del primero). Esto hizo pensar que era posible que los encuestados hubieran recibido los envíos desordenados y con ello se hubiese perdido la visión global del estudio y también parte de credibilidad. Además, la devolución de algunas direcciones erróneas se produjo a principio de julio (dos meses después del primer envío, un mes después del segundo envío), con lo que se podía pensar también que algunos encuestados recibiesen tarde el envío y pensasen que responder entonces ya no tenía sentido.

En segundo lugar se analizaron las causas que aducían los encuestados que se dieron de baja voluntaria del directorio. La mayoría no se sentían identificados principalmente como minoristas, ya que era más importante para ellos la actividad de fabricación o la mayorista que la minorista. Por ello señalaban que la actividad de marketing para sus establecimientos minoristas no era muy significativa y que parte de las preguntas del cuestionario iban a quedarse sin contestar. Otras razones que se dieron fueron falta de personal, la no existencia del departamento de marketing, que la política de la empresa era no participar, que la información que se pide es confidencial, o simplemente que no se deseaba participar.

Una tercera causa podía ser la no personalización del envío. Como no se tenía el nombre del director de marketing de todas las empresas del directorio, se decidió no personalizar las

---

<sup>47</sup> Para la realización del envío postal, y como forma de aumentar el índice de respuestas, sin aumentar el coste de la investigación, se contrató un APARTADO POSTAL CON FRANQUEO EN DESTINO, que fue aprobado por Correos con autorización nº 16.431, y publicado en el Boletín Oficial de Correos nº 30 de 17 de abril de 1998.

cartas y enviarlas a la atención del Director /a de Marketing. Este hecho pudo suponer dos efectos. En primer lugar que la carta se perdiese por la empresa al no haber director de marketing y no saber a quien entregarla. En segundo lugar, que se tirase directamente a la papelera por no especificar correctamente el destinatario. Los dos efectos pueden haber sido culpables del bajo índice de respuestas.

Por último, se puede pensar que la saturación de encuestas en el sector y la duda sobre la utilización de los datos pueden haber influido en la decisión de no contestar. El sector minorista está muy saturado de encuestas, tanto por parte del sector privado como por parte de los investigadores universitarios. Por tanto, puede haber un cierto grado de saturación que haga que los minoristas pierdan interés sobre estos temas, e incluso muchas veces duden de la utilidad de la investigación o de la utilización “anónima” que se va a hacer de los datos.

Después de este análisis se decidió realizar nuevas acciones tendentes a incrementar el índice de respuesta. La solución a alguna de estas causas estaba fuera de control de los investigadores (por ejemplo la huelga de Correos, la percepción de que la actividad minorista no era importante en su empresa, el deseo de no participar, o la saturación del sector). Por ello, se intentaron minimizar las otras causas.

**Tabla IV-3.2.- 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)
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Nacional
MARCO MUESTRAL	Directorio elaborado 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 Primer envío = 5 de mayo de 1998 Carta recordatorio = 15 de mayo de 1998 Segundo envío =9 de junio de 1998 Tercer envío = 20 de julio de 1998 Cierre de recepción = 1 de septiembre de 1998
INFORMACIÓN RECOGIDA	Características del entorno minorista El papel del marketing en la empresa Características de la estrategia de marketing genérica Tipo de planificación Respuesta de marketing-mix Competencias distintivas Elementos del plan de marketing Resultados Datos de clasificación

### IV.3.2.- Características del tercer envío

El último envío se remitió sólo a las 500 mayores empresas que aún no habían contestado. Se rehizo la carta de presentación haciendo hincapié en la necesidad que se tenía de respuesta y en el convencimiento de que las conclusiones del estudio serían de interés para el sector. Se personalizaron las cartas con el nombre del Director de Marketing, si figuraba en el directorio, y en su defecto el nombre del Director Comercial, o el Director General. El cuestionario incluía un código distinto, identificativo del tercer envío. Este tercer envío se realizó a finales de julio de 1998, por lo que es posible que se viera influido por el mes de agosto, periodo vacacional en la mayoría de las empresas.

Las respuestas al tercer envío fueron 31 cuestionarios completamente cumplimentados y éste se cerró el 1 de septiembre de 1998, un mes después. La ficha técnica de la investigación queda de la siguiente forma (ver tabla IV-3.2). La muestra definitiva fue de 96 empresas, cuyo directorio puede observarse en el *Anexo II*.

### IV.3.3.- Análisis del sesgo del no respondente

En las encuestas por correo aparece el problema del “sesgo del no respondente” que puede contaminar la fiabilidad de los descubrimientos empíricos. Se han utilizado distintos métodos para averiguar si existen diferencias significativas entre los que han respondido al envío postal y los que no, o si la muestra definitiva es representativa del marco muestral total.

Un primer camino es comprobar si existen diferencias significativas entre dos muestras (respondentes y no respondentes) respecto a las variables clave del estudio, utilizando diferentes test en función de la escala de medición de las variables (LADO, 1997; CONANT ET AL, 1990). LADO (1997:37) utilizó el test de la Chi<sup>2</sup> para ver si la distribución de la muestra y la de la población objetivo eran distintas respecto a la variable “volumen de primas”. CONANT ET AL (1990) compararon los respondentes con los no respondentes a lo largo de tres dimensiones utilizadas ampliamente en el sector de estudio, mediante el test Chi<sup>2</sup> para ver si existían diferencias significativas. Como no encontraron diferencias significativas, asumieron que los resultados eran generalizables a los que no habían respondido.

Un segundo camino, es detectar si existen diferencias significativas entre los que han contestado primero y los que han respondido 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 evaluación de las distintas medidas entre el primer y el segundo envío, utilizando los Test T<sup>2</sup> de Hotelling en MANOVA (CHAE y HILL, 1997:13) para ver si existe diferencias significativas entre los dos grupos. LADO

(1997) realizó un segundo análisis de sesgo de no respuestas en las principales variables a medir, al comparar el primer y el cuarto cuartil en función de la fecha de recepción del cuestionario (ARMSTRONG y OVERTON, 1977). Si los respondientes-tardíos difieren significativamente de los respondientes-tempranos en las dimensiones relevantes de la investigación, existirá una correlación significativa entre la velocidad de respuesta y al menos alguna de las variables relevantes del estudio.

**Tabla IV-3.3.- Pruebas para comprobar la diferencias entre los que responden y los que no**

VARIABLE	ESCALA	TEST
<i>V96</i>	Métrica	Diferencias de medias: prueba t y prueba F
<i>TRAB</i>	Métrica	
<i>ESTPROP</i>	Métrica	
<i>ESTFRAN</i>	Métrica	
<i>TOTEST</i>	Métrica	
<i>CREC</i>	Ordinal	Prueba U de Mann-Whitney, Prueba de Kolmogorov-Smirnov
<i>TAMTRAB</i>	Ordinal	
<i>TAMFRAN</i>	Ordinal	
<i>TAMESP</i>	Ordinal	
<i>TAMEST</i>	Ordinal	
<i>TAMA</i>	Ordinal	
<i>TAMV</i>	Ordinal	
<i>GRUPC</i>	Nominal	Prueba Z para comparar dos proporciones, Ratio de probabilidad
<i>ACINT</i>	Nominal	
<i>ACMAY</i>	Nominal	
<i>ACFRAN</i>	Nominal	
<i>IAECOD</i>	Nominal	

En este trabajo se van a realizar las dos comprobaciones. En primer lugar, los test que se van a utilizar, van destinados a averiguar si existen diferencias significativas entre los minoristas que han contestado al envío postal y los que no. En segundo lugar, se verá si existen diferencias significativas entre los que han respondido primero y los que lo han hecho después (primer y segundo envío frente al tercer envío postal).

**IV.3.3.1.- Diferencias entre los minoristas que responden y los que no lo hacen.**

En el primer caso, se realizarán distintos test de dos muestras independientes, siendo la muestra 1 los que responden y la muestra 2 los que no responden. Como variable dependiente se usarán las que figuran en la tabla IV-3.3, aplicando los test que allí se indican en función de las escalas de medida. Como variable independiente se usará la variable *RESP* (responden =1, no responden =2). Los test dependerán del tipo de escala utilizada, siendo un grupo de pruebas

distinto en función si la escala es métrica, ordinal o nominal. El procedimiento va a ser el mismo en todos los test: formular la hipótesis nula y la alternativa, seleccionar la prueba adecuada, elegir el nivel de significatividad, calcular el estadístico de la prueba, determinar la probabilidad asociada al estadístico, comparar con el nivel de significatividad, rechazar o no rechazar la hipótesis nula, y enunciar la conclusión definitiva.

### ***Pruebas para las variables métricas***

Las pruebas paramétricas suponen que las variables de interés se miden, por lo menos, con base a una escala de intervalo. La prueba paramétrica más popular es la prueba  $t$  que se aplica para analizar la hipótesis acerca de la igualdad de medias. En este estudio se desea ver si existen diferencias significativas entre las ventas ( $V96$ ), el número de trabajadores ( $TRAB$ ), el número de establecimientos propios en España ( $ESTPROP$ ), el número de establecimientos franquiciados ( $ESTFRAN$ ) y el total de establecimientos ( $TOTEST$ ), para dos muestras independientes: los que responden y los que no responden. La hipótesis nula es que no existen diferencias (y por tanto la media de ambas muestras es idéntica). El nivel de significatividad es del 0,05. En la Tabla IV-3.4 se pueden ver los resultados de la prueba  $t$  y de la prueba  $F$  con la probabilidad en dos direcciones. Nótese que la prueba  $F$  de las varianzas de dos muestras tiene probabilidades inferiores a 0,05 para  $V96$ ,  $TRAB$  y  $ESTFRAN$ . Esto significa que se rechaza la hipótesis nula de varianzas iguales y que debe utilizarse la prueba  $t$  con base en el cálculo separado de las varianzas. Respecto a la prueba  $t$ , todas las probabilidades son superiores al nivel de significatividad, por lo que no puede rechazarse la hipótesis nula de medias iguales. Podemos decir que no existen diferencias significativas entre los que han respondido y los que no para las cinco variables métricas.

### ***Pruebas para las variables ordinales***

Cuando se compara la diferencia de ubicación de dos poblaciones con base en las observaciones de dos muestras independientes y la variable se mide con escala ordinal, pueden utilizarse las pruebas  $U$  de Mann-Whitney y la prueba de dos muestras de Kolmogorov-Smirnov ( $K-S$ ). La prueba  $U$  de Mann-Whitney (o de suma clasificada) corresponde a la prueba  $t$  para dos muestras independientes con escala métrica y cuando se supone que las varianzas de las dos poblaciones son iguales. Permite probar las diferencias en los grupos cuando la población no tiene una distribución normal o cuando no se puede suponer que las poblaciones provienen de dos poblaciones con una variabilidad igual (ZIKMUND, 1998:597). Para muestras más grandes de 30, el estadístico  $U$  se transforma en el estadístico  $z$  con distribución normal (MALHOTRA, 1997:535). El contraste de hipótesis es idéntico al utilizado con las variables métricas. La

hipótesis nula es que las dos muestras provienen de la misma población, y por tanto no existen diferencias significativas entre ellas. En segundo lugar, la prueba *K-S* analiza si las dos distribuciones son iguales. Toma en cuenta cualquier diferencia entre las dos distribuciones, incluyendo la mediana, la dispersión y la asimetría. La hipótesis nula es que las dos muestras tienen la misma distribución.

**Tabla IV-3.4.- Diferencias entre los que han respondido y los que no.**

**VARIABLES MÉTRICAS**

	CASOS		MEDIAS		F-TEST. (SIG.) <sup>a</sup>	T-TEST. (SIG.) <sup>a</sup>
	RESPONDEN	NO RESPONDEN	RESPONDEN	NO RESPONDEN		
V96	80	576	14.276	3.011	<b>0.000</b> *	0.309
TRAB	79	562	4.458	439	<b>0.000</b> *	0.294
ESTPRO P	70	401	36	28	0.453	0.557
TOTEST	75	453	48	74	0.530	0.254
ESTFRA N	20	155	54	144	<b>0.017</b> *	0.126

a.- Si la probabilidad es mayor que 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, por tanto no existen diferencias significativas. \* existen diferencias significativas, por lo que las varianzas son diferentes.

**VARIABLES ORDINALES**

	CASOS		Prueba U de Mann-Whitney (Sig.) <sup>a</sup>	Prueba de Kolmogorov -Smirnov (Sig.) <sup>a</sup>
	RESPONDEN	NO RESPONDEN		
CREC	67	392	0.4279	1.000
TAMTRAB	79	562	0.3278	0.9978
TAMFRAN	20	155	0.1174	0.4990
TAMESP	70	401	0.3424	0.8515
TAMEST	75	453	0.5202	0.9998
TAMA	90	618	0.1566	0.9350
TAMV	80	576	<b>0.0075</b> *	0.3779

a.- Si la probabilidad es mayor que 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, por tanto no existen diferencias significativas. \* existen diferencias significativas.

**VARIABLES NOMINALES**

	CASOS		Prueba z <sup>a</sup> (estadístico z)	Ratio probabilidad (Sig) <sup>b</sup>
	RESPONDEN	NO RESPONDEN		
CRUPC	4	22	0.73	<b>0.68485</b> <sup>c</sup>
ACINT	6	62	-1.15	0.28983
ACMAY	34	294	-1.11	0.07990
ACFRAN	27	189	-0.08	0.91078
IAE1	16	125	-0.45	0.58227
IAE2	21	168	-0.58	0.43474
IAE3	36	270	-0.44	0.50798
IAE4	3	6	<b>5.17</b> *	<b>0.10722</b> <sup>c</sup>
IAE5	10	24	<b>4.47</b> *	<b>0.00804</b> <sup>c</sup>
IAE6	4	25	0.30	<b>0.85990</b> <sup>c</sup>

<sup>a</sup>- Si  $z < 1,96$ , no se rechaza la hipótesis nula, por tanto no existen diferencias significativas; <sup>b</sup>- Si la probabilidad es mayor que 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, por tanto no existen diferencias significativas. <sup>c</sup>- No se cumple alguna de las condiciones de la prueba. \* Existen diferencias significativas

Aplicando estas dos pruebas a este estudio, se quiere saber si existen diferencias significativas entre los que responden y los que no, respecto a las variables: Crecimiento en el periodo 95-96 (*CREC*), tamaño por número de establecimientos propios (*TAMESP*), por número de establecimientos franquiciados (*TAMFRAN*), por total de establecimientos (*TAMEST*), por número de trabajadores (*TAMTRAB*), por ventas en 1996 (*TAMV*), y tamaño en general (*TAMA*). Se establece la hipótesis nula de que no existen diferencias y un nivel de significatividad del 0,05. Se calculan el estadístico *U* y el estadístico *K-S*, y si su probabilidad asociada es mayor que el nivel de significatividad, no se podrá rechazar la hipótesis nula, y se considerará que no existen diferencias significativas. En la tabla IV-3.4 se pueden ver los resultados de estas dos pruebas. La probabilidad asociada a la **prueba K-S** es mayor que el nivel de significatividad de 0,05 en todos los casos, por lo que no puede rechazarse la hipótesis nula de que las dos muestras tienen la misma distribución, y, por lo tanto, no existen diferencias significativas en ninguna de las siete variables. Sin embargo, la **prueba U** nos indica que existe una variable *TAMV*, para la que la probabilidad de la prueba *U* es menor que el nivel de significatividad. Esto quiere decir que se rechaza la hipótesis nula para esta variable y que si existen diferencias significativas en el tamaño por ventas entre los que responden y los que no, siendo mayor el tamaño de aquellos que han contestado (clasificación media para los que responden y no responden es 375,83 y 321,93 respectivamente). Teniendo en cuenta que la variable *TAMV* proviene de la variable métrica *V96*, para la que no se han encontrado diferencias significativas entre las dos muestras, y tomando en consideración la prueba *K-S*, en la que tampoco existen diferencias significativas para las dos muestras respecto a *TAMV*, podemos considerar que no existen diferencias significativas entre los que responden y los que no, para las siete variables ordinales consideradas.

### ***Pruebas para las variables nominales***

Las pruebas no paramétricas para dos muestras independientes con variables medidas en escala nominal son: la prueba *z* para dos proporciones y el ratio de probabilidad (*L*). Las variables nominales para las que se quiere estudiar la existencia de diferencias significativas entre los que responden y los que no, son: pertenencia a un grupo de compra (*GRUPC*), existencia de establecimientos fuera de España (*ACINT*), realización de actividad mayorista (*ACMAY*), posesión de establecimientos en régimen de franquicia (*ACFRAN*), y clasificación en función de los códigos del IAE (*IAECOD*). De estas variables, las cuatro primeras pueden considerarse proporciones, ya que toman dos valores (1=si; 2=no), donde el valor 1 es la proporción de los que si poseen la variable en estudio. Si la variable *IAECOD* se descompone en seis variables, una para cada subsector de IAE, de forma que toma valor 1 si pertenece al subsector y valor 2 si no pertenece, se convierte en una variable idéntica a las anteriores (ver

tabla IV-2.1). Por tanto, *IAECOD* se va a dividir en otras seis (*IAE1*, *IAE2*, *IAE3*, *IAE4*, *IAE5*, *IAE6*).

Para estas variables se puede estudiar la prueba  $z$  de diferencia entre dos proporciones. La única condición que se impone es que la muestra ha de ser superior a 30. La hipótesis nula es que no existen diferencias entre los que responden y los que no para la proporción de los que si poseen cada variable. Por ejemplo, no hay diferencia en la proporción de mayoristas que responden y la proporción de mayoristas que no responden. Para un nivel de significatividad del 0,05, se calcula el estadístico  $z$  y se compara con el nivel crítico, que en este caso es 1,96. Si el estadístico es menor que 1,96, no se rechaza la hipótesis nula, y por tanto no existen diferencias entre las proporciones. En la tabla IV-3.4 se puede ver el cálculo del estadístico  $z$  para las diez variables. La comparación del valor del estadístico con el valor crítico indica que se rechaza la hipótesis nula para las variables *IAE4* e *IAE5* (automoción y otros) ya que la proporción de los que responden es superior a la de los que no responden, y por tanto existen diferencias significativas en estas dos variables. Respecto al resto de variables, no se encuentran diferencias significativas al no poder rechazar la hipótesis nula.

También podemos aplicar la tabulación cruzada y calcular el ratio de probabilidad. En este caso se piden dos condiciones a las tablas de contingencia para que el ratio de probabilidad sea una prueba válida: que no exista ningún valor esperado menor que 1 y que el porcentaje de celdas con un valor medio esperado menor que 5 no sea superior al 20%. Las tablas cruzadas se construyen colocando en las columnas la variable *RESP* (responden =1; no responden =2), y en las filas cada una de las variables nominales. La hipótesis nula en este caso es que no existe ninguna asociación entre las variables, o lo que es lo mismo, que las dos variables son independientes. Si no se puede rechazar la hipótesis nula, entonces se considera que no existe diferencia en la distribución y que los que responden y los que no, pertenecen a la misma muestra. Los resultados de esta prueba (ver tabla IV-3.4) son que no se cumplen las condiciones de la prueba para las variables *GRUPC*, *IAE4*, *IAE5*, e *IAE6*. Para el resto de variables no existen diferencias significativas.

Como resumen podemos decir que la muestra obtenida para los que han respondido al envío postal es representativa del total, y no existen, en general, diferencias significativas entre los que han respondido y los que no, respecto a las variables clave del marco muestral. Las dos únicas variables donde no se han cumplido las condiciones de la prueba o se ha rechazado la hipótesis nula de no existencia de diferencias significativas, son *IAE4* e *IAE5*, donde hay mayor proporción entre los que responden que entre los que no responden. A la hora de realizar el análisis de datos se debe tener en cuenta.



**Tabla IV-3.5.- Diferencias entre los que responden antes y los que responden después.**

VARIABLES MÉTRICAS						
	CASOS		MEDIAS		F-TEST. (SIG.) <sup>a</sup>	t-TEST. (SIG.) <sup>a</sup>
	ANTES	DESPUÉS	RESPONDEN	NO RESPONDEN		
V96	53	27	19,158	4,691	0,220	0,537
TRAB	53	26	797,2	236,3	0,287	0,602
ESTPROP	50	20	19,3	78,6	<b>0.006 *</b>	0,332
TOTEST	53	22	33,0	85,6	<b>0.009 *</b>	0,345
ESTFRAN	14	6	55,7	51,8	0,259	0,883
a.- Si la probabilidad es mayor que 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, por tanto no existen diferencias significativas. * existen diferencias significativas, por lo que las varianzas son diferentes						
VARIABLES ORDINALES						
	CASOS		Prueba U de Mann-Whitney (Sig.) <sup>a</sup>	Prueba de Kolmogorov -Smirnov (Sig.) <sup>a</sup>		
	ANTES	DESPUÉS				
CREC	46	21	0,5691	1,0000		
TAMTRAB	53	26	0,3354	0,7460		
TAMFRAN	14	6	0,4485	0,8828		
TAMESP	50	20	0,3649	0,9422		
TAMEST	53	22	0,6307	0,9998		
TAMA	62	28	0,5969	0,9998		
TAMV	53	27	0,5506	0,9857		
a.- Si la probabilidad es mayor que 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, por tanto no existen diferencias significativas. * existen diferencias significativas.						
VARIABLES NOMINALES						
	CASOS		Prueba z <sup>a</sup> (estadístico z)	Ratio probabilidad (Sig) <sup>b</sup>		
	ANTES	DESPUÉS				
CRUPC	2	2	-1,18	<b>0.61129<sup>c</sup></b>		
ACINT	5	1	<b>2.40 *</b>	<b>0.24257<sup>c</sup></b>		
ACMAY	21	13	-0,07	0,94440		
ACFRAN	20	7	1,67	0,12256		
IAE1	11	5	0,77	0,54838		
IAE2	14	7	0,56	0,62932		
IAE3	23	13	0,26	0,78981		
IAE4	1	2	<b>-2.77 *</b>	<b>0.30310<sup>c</sup></b>		
IAE5	4	6	<b>-2.30 *</b>	<b>0.13087<sup>c</sup></b>		
IAE6	3	1	1,34	<b>0.57900<sup>c</sup></b>		
<sup>a</sup> -Si $z < 1,96$ , no se rechaza la hipótesis nula, por tanto no existen diferencias significativas; <sup>b</sup> - Si la probabilidad es mayor que 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, por tanto no existen diferencias significativas. <sup>c</sup> -No se cumple alguna de las condiciones de la prueba. * Existen diferencias significativas						

**IV.3.3.2.- Diferencias entre los minoristas que responden antes y los que responden después.**

En este caso se realizarán distintos test de dos muestras independientes, siendo la muestra 1 los que responden antes (primer y segundo envío) y la muestra 2 los que responden después (tercer envío). Como variables dependientes se usarán las que figuran en la tabla IV-3.3, aplicando los test que allí se indican en función de las escalas de medida. Como variable

independiente se usará la variable *VELO* (responden antes=1, responden después=2). El procedimiento es el mismo utilizado en el análisis del sesgo entre los que responden y los que no lo hacen, y los resultados pueden verse en la tabla IV-3.5.

Como conclusión, se puede decir que no existen diferencias significativas para las variables métricas y ordinales, entre aquellos que han respondido antes y aquellos que lo han hecho después. Sin embargo, si se han encontrado diferencias significativas en las variables nominales *ACINT*, *IAE4* e *IAE5* (a través de la prueba z) y no se han cumplido las condiciones de la prueba del ratio de probabilidad en cinco de las diez variables nominales (*GRUPC*, *ACINT*, *IAE4*, *IAE5*, e *IAE6*). Esto se debe al pequeño tamaño de la muestra.

En términos generales, se puede decir que la muestra obtenida es representativa del marco muestral y que no existe sesgo del respondente en las variables clave del estudio. La única excepción se debería a la composición de los grupos de minoristas en función del IAE, por lo que los datos se analizarán como un único subsector: no alimentación.

#### **IV.4.- Análisis previo de los datos**

Esta fase previa al análisis de datos empieza a conocerse como EDA o “Exploratory Data Analysis” (BISQUERRA, 1989:4). Su objetivo es la comprensión de cada una de las variables por separado, e incluye la descripción de la matriz de datos definitiva, con la información que proviene de los cuestionarios, de las fuentes secundarias y algunas variables de construcción posterior por parte de los investigadores, junto con un examen general de los datos, que va desde el simple proceso de inspección visual de los gráficos al proceso estadístico multivariante que requiere el análisis de datos ausentes y la comprobación de los supuestos subyacentes en todos los métodos multivariantes.

La matriz de datos definitiva está compuesta por cuatro bloques de datos (ver tabla IV-4.1). El primero son los datos de control, que incluyen el código de la empresa, el orden de recepción del cuestionario y el subsector minorista al que pertenece la empresa según el código IAE (equipamiento personal, droguería y perfumería, equipamiento del hogar, otros y mixto).

El segundo bloque hace referencia al cuerpo del cuestionario, donde se miden las ocho dimensiones objeto de este estudio. La mayoría de los ítems se evalúan en escalas de puntuación de 7 puntos. Las preguntas de clasificación forman el tercer bloque, que incluye: otras actividades que realiza el minorista y que no son de naturaleza detallista como la fabricación (*CLFAB*), mayoreo (*CLMAY*), otras (*CLOTR*) o ninguna (*CLNING*), es decir, que sea un minorista puro; el tamaño de la empresa según el número de trabajadores (*CLTAMTRA*); el número de establecimientos propios (*CLEP*), franquiciados (*CLEF*) o en el extranjero (*CLEE*), lo que genera una nueva variable dicotómica (*CLINT*), que en el caso de que tenga establecimientos fuera, es 1,

y, en caso contrario, es 0; subsectores minoristas a los que se dedica la empresa, como textil (*SECTEX*), droguería y perfumería (*SECDYP*), equipamiento del hogar (*SECEH*) u otros (*SECOT*); tipologías o formatos comerciales, como el gran almacén (*TIPGA*), la cadena especializada independiente (*TIPCE*), la tienda especializada asociada a un grupo de compras (*TIPGC*), la franquicia (*TIPF*), el grupo o asociación de compras (*TIPGC*) u otros formatos (*TIPOO*). Por último, es interesante saber quien ha sido el proveedor de la información, respecto al cargo que ocupa dentro de la empresa minorista. Aquí se diseñó una pregunta abierta, que después de codificada se ha convertido en una categórica de 12 opciones<sup>48</sup>.

**Tabla IV-4.1: Variables de la matriz de datos definitiva**

BLOQUE	VARIABLES	OBSERVACIONES
DATOS DE CONTROL	<i>INCI</i> <i>COD</i> <i>IAECOD</i>	Orden de llegada de la respuesta Código de la empresa minorista Subsector minorista
CUERPO DEL CUESTIONARIO	Entorno ( <i>V. 1-18</i> ) Papel Marketing ( <i>V. 19-26</i> ) Tipos planificación ( <i>V. 27-29</i> ) Marketing-mix ( <i>V. 30-63</i> ) Competencias distintivas ( <i>V c30-c63</i> ) Estrategia genérica mk ( <i>V. 64-79</i> ) Plan de marketing ( <i>V. 80-95</i> ) Resultados ( <i>V. 01-07 y A1-A7</i> )	Escala de puntuación 1 a 7 Escala de puntuación 1 a 7 Escala de puntuación 1 a 7 Escala de puntuación 1 a 7 Escala de puntuación 1 a 3 Escala de puntuación 1 a 7 Escala de puntuación 1 a 7 Escala de puntuación 1 a 7
PREGUNTAS DE CLASIFICACIÓN	<b><u>ACT. NO MINORISTA:</u></b> ( <i>CLFAB, CLMAY, CLOTR, CLNING</i> ) <b><u>TAMAÑO POR TRABAJADORES:</u></b> ( <i>CLTAMTRA</i> ) <b><u>NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS</u></b> ( <i>CLEP, CLEF, CLEE</i> )  <b><u>SUBSECTORES MINORISTAS:</u></b> ( <i>SECTEX, SECDYP, SECEH, SECOT</i> ) <b><u>TIPOLOGÍAS MINORISTAS:</u></b> ( <i>TIPGA, TIPCE, TIPTG, TIPF, TIPGC, TIPOO</i> ) <b><u>CARGO QUE RESPONDE:</u></b> ( <i>CARGO</i> )	1 =si, 0=no 1= peq, 2= med, 3 = grande Métrica (propios, franquicias y en el extranjero) 1 =si, 0=no 1 =si, 0=no Categórica (12 alternativas)
VARIABLES GENERADAS	<b><u>COMPLEJIDAD:</u></b> ( <i>IE, IT, IS, ICO</i> ) <b><u>DEPARTAMENTO DE MARKETING:</u></b> ( <i>DEPMK</i> )	Ver explicación en texto Ver explicación en texto

El último bloque incluye variables generadas posteriormente por los investigadores. Se han creado cuatro variables (*IS, IT, IE, ICO*)<sup>49</sup> para medir la complejidad de los minoristas y una

<sup>48</sup> 1 = Director de marketing; 2 = Propietario; 3 = Director comercial; 4 = Gerente/Director General; 5 = Jefe Administración; 6 = No se identifica; 7 = Director de tienda/franquicia; 8 = Director Asuntos jurídicos; 9 = Dtor Publicidad / Merchandiser / Brand Manager/ D. Comunicación / Jefe de colección; 10 = Administrativo / Ayudante. Dirección; 11 = Director de Organización; 12 = Apoderado.

<sup>49</sup> Todas las variables utilizadas toman valor 1 si poseen la variable y 0 si no la poseen

**IS** = (*SECTEX + SECDYP + SECEH + SECOT*). Rango: 1 a 4; **IT** = (*TIPGA + TIPCE + TIPTG + TIPF + TIPGC + TIPOO*). Rango: 1 a 6; **IE** = (*CLFAB + CLMAY + CLOTR + CLINT*). Rango 0 a 4; **ICO** = (**IS + IT + IE**). Rango 2 a 15.

variable para determinar si existe o no departamento de marketing. Así, *IS* recoge la complejidad de la empresa minorista en diversos subsectores, de forma que cuanto mayor sea este índice, mayor número de subsectores trabaja el minorista. *IT* recoge variedad de tipologías, *IE* recoge otras variables estratégicas como actividades de fabricación, mayoristas, importación o internacionalización. Por último, *ICO* es el índice que engloba a las tres anteriores y se construye como la suma de los tres. Las cuatro variables se han convertido posteriormente en escalas ordinales de tres opciones: complejidad baja, media y alta, debido a que habían grupos con una sola frecuencia y eso podía generar problemas en el análisis posterior de datos. Así, *IE* agrupa los valores 2 y 3 en complejidad alta, el valor 1 es complejidad media y el valor 0, complejidad baja; *IS* agrupa los valores 3 y 4 en complejidad alta, el valor 2 es media y el valor 1 es baja; *IT* agrupa los valores 3 y 4 en alta, el 2 es media y el 1 es baja; y por último, *ICO* agrupa los valores 2 y 3 como complejidad baja, 4 y 5 complejidad media y más de 6 complejidad alta. *DEPMK* recoge si existe o no departamento de marketing, a partir de la variable *CARGO* (si *CARGO* = 1, 3, 7 ó 9, es decir, responde el director de marketing, el director comercial o cualquier cargo relacionado con las actividades de marketing, la variable *DEPMK* toma valor 1, y en el resto, toma valor 2).

Un segundo paso en la construcción de la matriz de datos definitiva es la depuración de los datos. La depuración consiste en revisiones extensas y a fondo para verificar inconsistencias, preguntas sin responder o datos fuera de rango. Un análisis cuidadoso de los datos conduce a una mejor predicción y a una evaluación más precisa de la dimensionalidad (HAIR ET AL, 1999:31). Examinando con anterioridad los datos, se puede ganar en comprensión de los mismos y de las relaciones entre las variables. Existen cuatro fases distintas del examen previo de los datos. Éstas incluyen (HAIR ET AL, 1999:33): 1) un examen gráfico de la naturaleza de las variables a analizar y las relaciones que forman las bases del análisis multivariante, 2) un proceso de evaluación para entender el impacto que puede tener los datos ausentes sobre el análisis, y una serie de alternativas para casos reiterados de ausencia de datos en el análisis, 3) las técnicas que mejor se ajustan para la identificación de casos atípicos, aquellos casos que por su singularidad pueden distorsionar las relaciones sobre una o más variables estudiadas, y 4) los métodos analíticos necesarios para evaluar adecuadamente la capacidad de los datos para cumplir los supuestos estadísticos específicos de muchas técnicas multivariantes.

#### **IV.4.1.- Examen gráfico de los datos**

El punto de partida para entender la naturaleza de cualquier variable es caracterizar la forma de su distribución. Esto se realiza a través del histograma. Un segundo paso es analizar las relaciones entre las variables mediante los gráficos de dispersión. No hay que entender las

representaciones gráficas como un sustituto de las medidas de diagnóstico estadístico, pero proporcionan una forma alternativa de desarrollar una perspectiva del carácter de los datos y de las interrelaciones que existen. En el *Anexo II* se encuentran los histogramas de todas las variables del cuerpo central del cuestionario, junto con la curva de normalidad<sup>50</sup>.

Tras el análisis de los histogramas y de la matriz de correlaciones, se llega a las siguientes conclusiones: 1) Las variables no son normales; 2) existen datos omitidos-ausentes; 3) no existen datos fuera de rango, pero hay que ver si existen atípicos, y 4) respecto a las correlaciones, las variables de resultados y las de componentes del plan de marketing están entre ellas significativamente correlacionadas.

#### **IV.4.2.- Análisis de datos ausentes**

Un proceso de datos ausentes (HAIR ET AL, 1999:39) es cualquier evento sistemático externo al encuestado (errores en la introducción de datos o problemas en su recolección) o acción por parte del encuestado (rehusar a contestar, por ejemplo) que da lugar a ausencia de datos. Si no se aplican soluciones para la ausencia de datos, ninguna observación con datos ausentes sobre cualquiera de las variables será incluida en el análisis. La ausencia de datos elimina tantas observaciones que lo que en principio puede ser una muestra adecuada, se reduce posteriormente a una muestra inadecuada. En tales situaciones, se deben buscar observaciones adicionales o encontrar una solución para la ausencia de datos en la muestra original.

En la tabla IV-4.2, se observa la estadística resumen de los datos ausentes, previa a cualquier modificación, y en la tabla IV-4.3 se representan las pautas de datos ausentes por casos. La matriz que se forma a partir del cuerpo central del cuestionario (bloque 3) consta de 143 variables y 96 casos, y pueden observarse, en total, 305 datos ausentes (ver tabla IV-4.2). De las 143 variables, existen 103 con datos ausentes, siendo destacable el caso de las 14 variables de resultados<sup>51</sup>, que suman 156 datos ausentes, es decir, el 51,1 % de los datos ausentes.

---

<sup>50</sup> Estas gráficas ya incluyen el tratamiento dado a los datos ausentes y a los datos atípicos.

<sup>51</sup> Durante la realización del trabajo de campo se fueron verificando los cuestionarios a medida que llegaban. Se detectó que una parte del cuestionario solía quedarse incompleta o en blanco, la correspondiente a la percepción de los resultados. Además era mayor la proporción de no respuestas para la pregunta de comparación de resultados con los de años anteriores que con los objetivos previstos. Se envió un fax a cada uno de los 22 minoristas con las 14 variables de resultados totalmente en blanco, de los que se completaron 14. Sin embargo, muchos de ellos comentaban que no tenían datos suficientes para comparar los resultados actuales con los de años anteriores, por ser la empresa de reciente creación. A pesar de este intento de eliminar datos ausentes, todavía quedaron 7 casos con las 14 variables de resultados en blanco, y en total, 19 casos con alguna variable de resultados en blanco. En el *Anexo I* puede verse un ejemplar de los fax enviados.

**Tabla IV-4.2.- Datos ausentes en la matriz original**

VARIABLE	CASOS AUSENTES (CÓDIGO)	CASOS CON DATOS VÁLIDOS			DATOS AUSENTES		
		Nº	Media	D.T.	Nº	% AU.	% VAR
E3	564, 380	94	4,41	1,79	2	0,7	2,1
E4	732, 522	94	3,27	2	2	0,7	2,1
E5	833	95	5,12	1,56	1	0,3	1,0
E6	19	95	5,01	1,39	1	0,3	1,0
E11	19	95	5,26	1,29	1	0,3	1,0
E12	19	95	3,25	1,79	1	0,3	1,0
E13	164	95	3,13	1,88	1	0,3	1,0
E15	19	95	4,59	1,67	1	0,3	1,0
E16	201, 883	94	4,84	1,48	2	0,7	2,1
TP28	559, 67	94	3,51	1,75	2	0,7	2,1
TP29	67	95	3,03	1,82	1	0,3	1,0
MIX33	744	95	6,12	1,01	1	0,3	1,0
MIX34	444, 744	94	4,95	1,76	2	0,7	2,1
MIX35	294, 66	94	2,77	2,03	2	0,7	2,1
MIX36	867, 733, 294	93	5,33	1,91	3	1,0	3,1
MIX37	744, 867	94	5,65	1,7	2	0,7	2,1
MIX38	744, 867	94	4,5	2,22	2	0,7	2,1
MIX39	62	95	5,8	1,48	1	0,3	1,0
MIX40	62	95	5,14	1,8	1	0,3	1,0
MIX41	62	95	3,34	1,68	1	0,3	1,0
MIX43	492, 67	94	4,41	1,66	2	0,7	2,1
MIX44	522, 492, 67	93	5,25	1,56	3	1,0	3,1
MIX45	867	95	4,81	1,83	1	0,3	1,0
MIX47	867	95	4,88	1,9	1	0,3	1,0
MIX51	637	95	5,77	1,44	1	0,3	1,0
MIX52	867, 294	94	4,72	1,86	2	0,7	2,1
MIX53	67	95	5,28	1,6	1	0,3	1,0
MIX54	67	95	4,53	1,78	1	0,3	1,0
MIX55	867	95	4,54	2,13	1	0,3	1,0
MIX56	67	95	3,77	1,95	1	0,3	1,0
MIX57	67	95	5,23	1,66	1	0,3	1,0
MIX58	867	95	4,43	1,98	1	0,3	1,0
C33	744	95	2,26	0,69	1	0,3	1,0
C34	19, 744	94	2,4	0,59	2	0,7	2,1
C35	29, 66, 67	93	2,22	0,62	3	1,0	3,1
C36	294, 733, 19, 770	92	2,28	0,65	4	1,3	4,2
C37	867, 744, 294, 770	92	2,35	0,56	4	1,3	4,2
C38	19, 867, 744	93	2,19	0,71	3	1,0	3,1
C40	447, 67	94	2,38	0,59	2	0,7	2,1
C41	886, 770, 67	93	1,99	0,71	3	1,0	3,1
C43	492, 67	94	2,18	0,49	2	0,7	2,1
C44	522, 492, 67	93	2,26	0,53	3	1,0	3,1
C45	867	95	2,22	0,64	1	0,3	1,0
C46	19	95	2,07	0,73	1	0,3	1,0
C48	19	95	2,06	0,7	1	0,3	1,0
C51	637, 770, 97	93	2,23	0,77	3	1,0	3,1
C52	867, 294	94	1,95	0,57	2	0,7	2,1
C53	67	95	2,12	0,6	1	0,3	1,0
C54	67, 447	94	1,93	0,69	2	0,7	2,1
C55	867, 770	94	2,07	0,77	2	0,7	2,1
C56	873, 67	94	1,96	0,69	2	0,7	2,1
C57	19	95	2,17	0,66	1	0,3	1,0
C58	867, 19	94	1,91	0,71	2	0,7	2,1
C59	19	95	2,22	0,72	1	0,3	1,0
C60	19	95	2,01	0,68	1	0,3	1,0
C61	19, 867	94	2,16	0,69	2	0,7	2,1
C62	19, 281	94	2,21	0,65	2	0,7	2,1
C63	19	95	2,26	0,69	1	0,3	1,0

**Tabla IV-4.2 (cont.)- Datos ausentes en la matriz original**

VARIABLE	CASOS AUSENTES (CÓDIGO)	CASOS CON DATOS VÁLIDOS			DATOS AUSENTES		
		Nº	Media	D.T.	Nº	% AU.	% VAR
GEN64	67, 770	94	3,83	2,02	2	0,7	2,1
GEN65	67, 770	94	5,33	1,53	2	0,7	2,1
GEN66	67	95	4,14	1,58	1	0,3	1,0
GEN67	29, 281	94	5,52	1,46	2	0,7	2,1
GEN68	873, 67	94	4,54	1,98	2	0,7	2,1
GEN69	873, 29	94	4,35	1,94	2	0,7	2,1
GEN70	67, 29, 873	93	4,54	1,99	3	1,0	3,1
GEN71	873	95	3,88	2,05	1	0,3	1,0
GEN72	873	95	5,44	1,41	1	0,3	1,0
GEN73	260, 873	94	5,28	1,51	2	0,7	2,1
GEN74	873	95	4,14	2,1	1	0,3	1,0
GEN75	97, 525, 873	93	4,09	1,98	3	1,0	3,1
GEN76	770, 67	94	3,96	2,05	2	0,7	2,1
GEN77	435	95	5,75	1,41	1	0,3	1,0
GEN79	873	95	4,31	1,82	1	0,3	1,0
PLAN80	744, 260	94	4,54	1,75	2	0,7	2,1
PLAN81	506, 260	94	4,74	1,66	2	0,7	2,1
PLAN82	506, 260	94	4,82	1,75	2	0,7	2,1
PLAN83	506, 260	94	5,32	1,83	2	0,7	2,1
PLAN84	506, 260	94	4,35	1,85	2	0,7	2,1
PLAN85	506, 260	94	4,83	1,89	2	0,7	2,1
PLAN86	506, 260	94	5,17	1,65	2	0,7	2,1
PLAN87	506, 260	94	4,84	1,6	2	0,7	2,1
PLAN88	6, 260	94	4,93	1,53	2	0,7	2,1
PLAN89	260	95	5	1,62	1	0,3	1,0
PLAN90	260	95	5,25	1,49	1	0,3	1,0
PLAN91	260	95	5,68	1,22	1	0,3	1,0
PLAN92	260	95	5,31	1,45	1	0,3	1,0
PLAN93	260	95	4,96	1,68	1	0,3	1,0
PLAN94	260	95	5,27	1,85	1	0,3	1,0
PLAN95	260	95	5,35	1,68	1	0,3	1,0
A1	71, 102, 182, 220, 256, 260, 435, 492, 522, 530, 628, 744, 881, 889,	82	4,8	1,19	14	4,6	14,6
A2	71, 102, 182, 256, 260, 435, 492, 522, 530, 628, 744, 881, 889,	83	4,89	1,18	13	4,3	13,5
A3	71, 102, 182, 256, 260, 435, 492, 522, 530, 628, 744, 889,	84	4,94	1,38	12	3,9	12,5
A4	71, 102, 182, 256, 260, 435, 492, 522, 530, 628, 744, 881, 889,	83	4,75	1,12	13	4,3	13,5
A5	71, 102, 182, 256, 260, 435, 492, 522, 530, 628, 744, 889,	84	4,43	1,34	12	3,9	12,5
A6	71, 102, 182, 256, 260, 435, 492, 522, 530, 628, 744, 889,	84	4,35	1,39	12	3,9	12,5
A7	19, 71, 102, 182, 256, 260, 435, 492, 506, 522, 530, 628, 744, 799, 873, 881, 889,	79	4,47	1,3	17	5,6	17,7
O1	71, 102, 182, 220, 256, 522, 530, 744, 881, 889,	86	4,86	1,17	10	3,3	10,4
O2	256, 881, 182, 889, 744, 102, 522, 71, 530	87	4,95	1,17	9	3,0	9,4
O3	256, 182, 744, 102, 522, 71, 530	89	5,01	1,43	7	2,3	7,3
O4	256, 881, 182, 889, 744, 102, 522, 71, 530	87	4,85	1,12	9	3,0	9,4
O5	256, 182, 744, 102, 522, 71, 530	89	4,67	1,26	7	2,3	7,3
O6	256, 182, 744, 102, 522, 71, 530	89	4,51	1,45	7	2,3	7,3
O7	19, 71, 102, 182, 256, 506, 522, 530, 744, 799, 831, 873, 881, 889,	82	4,77	1,34	14	4,6	14,6

305 100,0







**Tabla IV-4.4.- Diferencias entre los casos con datos ausentes y sin datos ausentes**

VARIABLE	CASOS CON ALGÚN DATO AUSENTE			CASOS SIN DATOS AUSENTES			H0: IGUALDAD	
	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. típ.	F-TEST	T-TEST
							SIG.	SIG.
E1	43	5,21	1,25	53	4,66	1,59	0,134	0,068
E2	43	4,44	1,62	53	4,06	1,34	0,056	0,205
E3	41	4,37	1,87	53	4,45	1,74	0,441	0,816
E4	41	3,51	2,20	53	3,08	1,82	0,031	0,308
E5	42	5,24	1,57	53	5,02	1,56	0,574	0,500
E6	42	5,02	1,51	53	5,00	1,30	0,101	0,934
E7	43	4,95	1,54	53	5,17	1,30	0,135	0,457
E8	43	3,81	1,82	53	3,60	1,93	0,358	0,588
E9	43	6,16	1,40	53	6,34	1,02	0,343	0,475
E10	43	5,53	1,26	53	5,11	1,46	0,507	0,139
E11	42	5,38	1,23	53	5,17	1,34	0,806	0,431
E12	42	3,02	1,91	53	3,43	1,68	0,414	0,269
E13	42	3,02	1,92	53	3,21	1,86	0,925	0,639
E14	43	4,00	1,72	53	4,53	1,76	0,390	0,143
E15	42	4,31	1,65	53	4,81	1,68	0,801	0,147
E16	41	4,85	1,61	53	4,83	1,38	0,208	0,940
E17	43	3,47	1,47	53	3,04	1,52	0,949	0,167
E18	43	3,79	1,47	53	3,72	1,69	0,252	0,823
PAP19	43	3,58	2,04	53	3,60	1,97	0,989	0,957
PAP20	43	5,51	1,30	53	5,58	1,56	0,614	0,806
PAP21	43	6,14	0,99	53	5,91	1,42	0,159	0,362
PAP22	43	5,19	1,45	53	5,08	1,73	0,156	0,739
PAP23	43	4,67	1,85	53	4,19	1,90	0,843	0,211
PAP24	43	4,72	1,68	53	5,04	1,82	0,281	0,382
PAP25	43	5,58	1,30	53	4,96	1,65	0,110	<b>0,048</b> *
PAP26	43	5,74	1,14	53	5,53	1,34	0,097	0,403
TP27	43	4,70	1,28	53	4,40	1,70	0,013	0,325
TP28	43	3,42	1,91	53	3,45	1,74	0,515	0,927
TP29	43	3,02	1,85	53	2,98	1,84	0,522	0,912
MIX30	43	6,47	0,67	53	6,42	0,89	0,126	0,760
MIX31	43	5,63	1,43	53	6,02	1,38	0,728	0,178
MIX32	43	6,21	1,37	53	6,38	0,95	0,201	0,480
MIX33	43	5,98	1,28	53	6,11	1,10	0,757	0,577
MIX34	43	4,88	1,94	53	4,81	1,84	0,898	0,852
MIX35	43	2,63	1,99	53	2,77	2,11	0,617	0,731
MIX36	43	4,86	2,11	53	5,42	2,08	0,753	0,200
MIX37	43	5,19	2,01	53	5,81	1,70	0,415	0,102
MIX38	43	4,33	2,25	53	4,47	2,33	0,451	0,757
MIX39	43	5,56	1,62	53	5,89	1,56	0,770	0,317
MIX40	43	4,95	2,03	53	5,19	1,72	0,136	0,541
MIX41	43	3,19	1,67	53	3,40	1,75	0,670	0,551
MIX42	43	5,60	1,43	53	5,53	1,56	0,459	0,806
MIX43	43	4,19	1,74	53	4,43	1,78	0,567	0,494
MIX44	43	4,81	2,08	53	5,30	1,50	0,049	0,202
MIX45	43	4,63	2,04	53	4,87	1,77	0,143	0,538

**Tabla IV-4.4 (cont.)- Diferencias entre los casos con datos ausentes y sin datos ausentes**

VARIABLE	CASOS CON ALGÚN DATO AUSENTE			CASOS SIN DATOS AUSENTE			H0: IGUALDAD	
	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. típ.	F-TEST	T-TEST
							SIG.	SIG.
MIX46	43	3,53	2,49	53	3,53	2,23	0,137	0,989
MIX47	43	4,35	2,18	53	5,23	1,66	0,009	<b>0,033</b> *
MIX48	43	4,47	2,20	53	4,70	2,20	0,718	0,607
MIX49	43	5,60	1,43	53	5,57	1,64	0,431	0,904
MIX50	43	6,19	1,24	53	6,11	1,10	0,515	0,762
MIX51	43	5,74	1,50	53	5,68	1,60	0,504	0,839
MIX52	43	4,23	2,15	53	4,94	1,75	0,098	0,077
MIX53	43	5,19	1,74	53	5,26	1,64	0,965	0,822
MIX54	43	4,42	2,01	53	4,53	1,68	0,139	0,772
MIX55	43	4,37	2,15	53	4,58	2,21	0,590	0,636
MIX56	43	3,95	1,84	53	3,55	2,08	0,100	0,319
MIX57	42	5,14	1,54	53	5,30	1,76	0,278	0,645
MIX58	43	4,33	1,92	53	4,43	2,12	0,272	0,796
MIX59	43	5,40	1,65	53	5,53	1,60	0,909	0,691
MIX60	43	5,23	1,19	53	4,87	1,87	0,005	0,250
MIX61	43	5,67	1,13	53	5,64	1,73	0,064	0,915
MIX62	43	5,70	1,34	53	5,49	1,74	0,026	0,511
MIX63	43	6,05	0,87	53	5,81	1,52	0,000	0,345
C30	43	2,37	0,66	53	2,38	0,60	0,415	0,967
C31	43	2,09	0,68	53	2,32	0,73	0,097	0,121
C32	43	2,33	0,75	53	2,25	0,65	0,098	0,574
C33	43	2,21	0,83	53	2,26	0,62	0,031	0,721
C34	43	2,28	0,77	53	2,42	0,60	0,477	0,333
C35	43	2,05	0,84	53	2,23	0,61	0,419	0,229
C36	43	2,00	0,90	53	2,34	0,65	0,756	<b>0,034</b> *
C37	43	2,14	0,86	53	2,34	0,59	0,407	0,180
C38	43	2,07	0,94	53	2,17	0,67	0,044	0,558
C39	43	2,40	0,66	53	2,42	0,63	0,761	0,882
C40	43	2,28	0,77	53	2,38	0,60	0,390	0,481
C41	43	1,79	0,86	53	2,04	0,71	0,074	0,126
C42	43	2,44	0,67	53	2,40	0,60	0,339	0,725
C43	43	2,12	0,70	53	2,15	0,46	0,134	0,770
C44	43	2,09	0,81	53	2,26	0,49	0,143	0,204
C45	43	2,07	0,77	53	2,30	0,57	0,453	0,094
C46	43	2,12	0,79	53	2,00	0,73	0,390	0,458
C47	43	1,95	0,72	53	2,23	0,67	0,796	0,058
C48	43	1,88	0,66	53	2,17	0,75	0,064	0,054
C49	43	2,40	0,54	53	2,49	0,58	0,396	0,410
C50	43	2,16	0,78	53	2,40	0,63	0,181	0,109
C51	43	2,05	0,95	53	2,25	0,76	0,305	0,257
C52	43	1,84	0,69	53	1,96	0,59	0,220	0,339
C53	43	2,07	0,70	53	2,11	0,58	0,432	0,740
C54	43	1,79	0,80	53	1,96	0,68	0,081	0,260
C55	43	1,98	0,86	53	2,08	0,78	0,922	0,557
C56	43	1,88	0,73	53	1,94	0,74	0,521	0,695

**Tabla IV-4.4 (cont.)- Diferencias entre los casos con datos ausentes y sin datos ausentes**

VARIABLE	CASOS CON ALGÚN DATO AUSENTE			CASOS SIN DATOS AUSENTES			H0: IGUALDAD	
	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. típ.	F-TEST	T-TEST
							SIG.	SIG.
C57	43	2,09	0,72	53	2,19	0,68	0,625	0,506
C58	43	1,79	0,80	53	1,94	0,72	0,256	0,329
C59	43	2,14	0,86	53	2,25	0,65	0,032	0,507
C60	43	1,91	0,75	53	2,06	0,66	0,367	0,302
C61	43	2,00	0,79	53	2,21	0,72	0,391	0,180
C62	43	2,07	0,80	53	2,25	0,65	0,820	0,237
C63	43	2,07	0,77	53	2,38	0,66	0,764	<b>0,037</b> *
GEN64	43	3,37	1,94	53	4,06	2,14	0,339	0,108
GEN65	43	4,88	1,93	53	5,49	1,45	0,071	0,082
GEN66	43	3,98	1,68	53	4,19	1,59	0,903	0,529
GEN67	43	5,21	1,91	53	5,57	1,41	0,174	0,295
GEN68	43	4,16	2,25	53	4,68	1,90	0,179	0,225
GEN69	43	4,02	2,22	53	4,45	1,84	0,041	0,312
GEN70	43	4,19	2,17	53	4,57	2,06	0,905	0,383
GEN71	43	3,86	2,24	53	3,83	1,96	0,036	0,945
GEN72	43	5,42	1,72	53	5,36	1,33	0,200	0,847
GEN73	43	5,19	1,88	53	5,15	1,51	0,331	0,919
GEN74	43	3,72	2,20	53	4,40	2,04	0,629	0,123
GEN75	43	3,53	2,05	53	4,30	2,04	0,996	0,071
GEN76	43	3,86	2,22	53	3,89	2,03	0,366	0,952
GEN77	43	5,84	1,62	53	5,57	1,45	0,500	0,389
GEN78	43	5,86	1,42	53	5,87	1,45	0,778	0,980
GEN79	43	4,26	2,01	53	4,26	1,76	0,219	0,983
PLAN80	43	4,12	1,84	53	4,72	1,82	0,658	0,113
PLAN81	43	4,37	1,76	53	4,87	1,78	0,697	0,175
PLAN82	43	4,56	1,88	53	4,85	1,85	0,807	0,449
PLAN83	43	5,12	1,94	53	5,28	2,00	0,381	0,682
PLAN84	43	4,12	1,95	53	4,38	1,92	0,858	0,513
PLAN85	43	4,56	1,97	53	4,87	2,03	0,610	0,453
PLAN86	43	5,07	1,84	53	5,06	1,77	0,995	0,972
PLAN87	43	4,77	1,86	53	4,72	1,62	0,585	0,888
PLAN88	43	4,56	1,69	53	5,04	1,63	0,949	0,162
PLAN89	43	4,81	1,75	53	5,06	1,65	0,950	0,487
PLAN90	43	5,19	1,65	53	5,21	1,54	0,981	0,948
PLAN91	43	5,58	1,35	53	5,66	1,36	0,505	0,777
PLAN92	43	5,28	1,52	53	5,23	1,58	0,327	0,869
PLAN93	43	4,67	1,84	53	5,09	1,66	0,659	0,242
PLAN94	43	5,12	1,89	53	5,30	1,95	0,378	0,639
PLAN95	43	5,09	1,69	53	5,45	1,81	0,402	0,321
O1	43	3,70	2,43	53	4,89	0,95	0,000	<b>0,004</b> *
O2	43	3,98	2,40	53	4,91	1,04	0,000	<b>0,021</b> *
O3	43	4,44	2,34	53	4,81	1,46	0,001	0,370
O4	43	3,79	2,27	53	4,89	1,01	0,000	<b>0,005</b> *
O5	43	4,02	2,15	53	4,58	1,23	0,001	0,134
O6	43	3,74	2,20	53	4,53	1,38	0,001	<b>0,046</b> *
O7	43	3,35	2,63	53	4,66	1,29	0,000	<b>0,004</b> *

**Tabla IV-4.4 (cont.)- Diferencias entre los casos con datos ausentes y sin datos ausentes**

VARIABLE	CASOS CON ALGÚN DATO AUSENTE			CASOS SIN DATOS AUSENTE			H0: IGUALDAD	
	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. típ.	F-TEST	T-TEST
							SIG.	SIG.
A1	43	3,07	2,46	53	4,94	1,01	0,000	<b>0,000</b> *
A2	43	3,33	2,47	53	4,96	1,11	0,000	<b>0,000</b> *
A3	43	3,42	2,50	53	5,06	1,31	0,000	<b>0,000</b> *
A4	43	3,09	2,27	53	4,92	1,09	0,000	<b>0,000</b> *
A5	43	3,21	2,37	53	4,42	1,28	0,000	<b>0,004</b> *
A6	43	3,05	2,33	53	4,42	1,29	0,000	<b>0,001</b> *
A7	43	2,70	2,49	53	4,47	1,20	0,000	<b>0,000</b> *

Respecto a los casos, existen 43 casos con datos ausentes, siendo remarcable que cinco de los casos aglutinan el 34 % de los ausentes (códigos de empresa 19, 67, 260, 522, 744), aunque dos de ellos suman ausencias gracias a las variables de resultados (códigos 522 y 744). En conjunto, el 2,2 por ciento de los valores de la matriz están ausentes.

Siguiendo a HAIR ET AL (1998), debe determinarse si los datos ausentes obedecen a un patrón aleatorio o no, para aplicar posteriormente las soluciones adecuadas.

Si se encuentran pautas y la extensión de los datos es suficiente como para garantizar un curso de acción, entonces se asume que está operando algún proceso de ausencia de datos y que alguno de los resultados estadísticos basados en esos datos podrían estar sesgados en la medida en que las variables incluidas en el análisis están influidas por los procesos de pérdidas de datos.

Hay que determinar si los datos ausentes obedecen a un proceso aleatorio MAR (*missing at random*) o MCAR (*missing completely at random*), o por contra, existe un sesgo sistemático y el proceso es no aleatorio<sup>52</sup>. Las pruebas aceptadas en la literatura para evaluar el grado de aleatoriedad de los datos ausentes son dos (RIVERA, 1997): contrastes de diferencias de medias y contrastes de significación individual y conjunta de las relaciones entre las variables dicotómicas, representativas de los datos ausentes variable a variable. Los contrastes de medias y los de significación individual de las relaciones permiten determinar si el proceso es MAR, mientras que el último contraste permite determinar si es MCAR.

<sup>52</sup> Existen dos niveles de aleatoriedad en los datos ausentes. En primer lugar, un proceso aleatorio MAR se da cuando es aleatorio en la muestra pero no generalizable a la población, y en segundo lugar, un proceso completamente aleatorio MCAR, es aleatorio en la muestra y generalizable a toda la población. Si el proceso es MCAR se pueden aplicar todas las soluciones propuestas por HAIR ET AL (1998). Si el proceso es MAR o es no aleatorio, sólo la segunda solución.

El contraste que se va a realizar en este trabajo es identificar si existen diferencias significativas en las variables de la matriz de datos, entre dos grupos de casos: todas las variables con casos completos versus todas las variables con algún caso incompleto. En la tabla IV-4.4 se observan las medias y las desviaciones típicas de las variables y la significatividad de los estadísticos asociados a los contrastes de igualdad de medias (test T) y varianzas (Test F). La columna de la significatividad del F-test señala cuando las varianzas deben considerarse diferentes entre los dos grupos<sup>53</sup>. En dichos casos, cuando se realiza el T-Test, hay que escoger la columna en la que se asumen las varianzas diferentes. Por tanto en la columna del T-Test, figura la significatividad correspondiente, en función de si la varianza se considera igual o diferente entre los dos grupos. Tras un estudio de la tabla IV-4.4, se comprueba que no existen diferencias significativas entre los dos grupos para la mayoría de las variables (127 de las 146 variables). Sin embargo, podemos encontrar diferencias significativas en 16 variables (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, O1, O2, O4, O6, O7, C36, C63, MIX47, PAP25). Es relevante que todas las variables de resultados a excepción de dos (O3 y O5) presenten diferencias significativas entre los dos grupos, pero, ¿se puede establecer algún patrón de comportamiento?. En los resultados respecto a años anteriores ( $A_i$ ) y respecto a los objetivos previstos ( $O_i$ ), la media de las variables es menor y la variabilidad es mayor en el grupo con datos ausentes frente al grupo sin datos ausentes. Conviene tener presente que el dato ausente puede estar asociado principalmente con la contestación “no sabe, no contesta”, por lo tanto, aquellas empresas que no conocen determinados aspectos de sus resultados o prefieren no decirlos, valoran, en término medio, el resto de aspectos de resultados de forma inferior a los individuos que tienen un pleno conocimiento o no les importa contestar. Esto podría estar relacionado con el temor existente entre las empresas de este país a dar información sobre sus resultados, de forma, que si dan alguna, la infravaloran. Lo mismo ocurre con las variables C36, C63, MIX47, y al revés con la variable PAP25.

Con el objetivo de caracterizar los casos que presentan datos ausentes, se realizaron test Chi-cuadrado a las tablas de contingencia resultantes de cruzar cada una de las variables de clasificación<sup>54</sup> con la variable dicotómica que recoge casos completos versus casos incompletos. Las únicas variables que presentaron diferencias significativas fueron *SECTEX* (sector textil) y *TIPF* (con formato franquicia), donde la proporción de datos ausentes era mayor en las empresas que pertenecían al sector textil y las que tenían formato de franquicia.

---

<sup>53</sup> Esto ocurre para 26 variables (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, C33, C38, C59, E4, GEN69, GEN71, MIX44, MIX47, MIX60, MIX62, MIX63, TP27).

<sup>54</sup> Se cruzaron las variables de actividad no minorista (CLFAB, CLMAY, CLOTR, CLNING, CLINT), el tamaño por trabajadores (CLTAMTRA), los subsectores minoristas (SECTEX, SECDYP, SECEH, SECOT), la tipología minorista (TIPGA, TIPCE, TIPTG, TIPF, TIPGC, TIPOO) y la existencia de departamento de marketing (DEPMK).

En todo caso, cabe concluir, que, a excepción de las variables de resultados, los datos ausentes pueden ser considerados como aleatorios (MAR), mientras que en las variables de resultados, aquellas empresas que optan por no contestar a alguna de las cuestiones, ofrecen valoraciones de resultados inferiores y con mayor variabilidad. Por ello, existe un sesgo sistemático, que puede influir en los resultados según las soluciones que se adopten para eliminar los datos ausentes.

**Tabla IV-4.5 .- Resumen de datos ausentes tras la eliminación de tres casos**

VARIABLES	ANTES	DESPUÉS	CASOS	ANTES	DESPUÉS
<b>TOTAL VARIABLES</b>	<b>143</b>	<b>143</b>	<b>TOTAL CASOS</b>	<b>96</b>	<b>93</b>
VARIABLES COMPLETAS	40	64	CASOS COMPLETOS	53	53
VARIABLES CON DATOS AUSENTES	103	79	CASOS CON DATOS AUSENTES	43	40
VARIABLES CON 1 DATO AUSENTE	42	42	CASOS CON 1 DATO AUSENTE	13	13
VARIABLES CON 2 DATOS AUSENTES	36	18	CASOS CON 2 DATOS AUSENTES	8	8
VARIABLES CON 3 DATOS AUSENTES	9	4	CASOS CON 3 DATOS AUSENTES	1	1
VARIABLES CON 4 DATOS AUSENTES	2	1	CASOS CON 4 DATOS AUSENTES	1	1
VARIABLES CON 7 DATOS AUSENTES	3	3	CASOS CON 6 DATOS AUSENTES	1	1
VARIABLES CON 9 DATOS AUSENTES	2	2	CASOS CON 7 DATOS AUSENTES	1	1
VARIABLES CON 10 DATOS AUSENTES	1	1	CASOS CON 8 DATOS AUSENTES	3	3
VARIABLES CON 12 DATOS AUSENTES	3	2	CASOS CON 9 DATOS AUSENTES	1	1
VARIABLES CON 13 DATOS AUSENTES	2	2	CASOS CON 11 DATOS AUSENTES	2	2
VARIABLES CON 14 DATOS AUSENTES	2	0	CASOS CON 13 DATOS AUSENTES	1	1
VARIABLES CON 15 DATOS AUSENTES	1	1	CASOS CON 14 DATOS AUSENTES	6	6
<b>DATOS AUSENTES</b>	<b>305</b>	<b>241</b>	CASOS CON 17 DATOS AUSENTES	1	1
			CASOS CON 18 DATOS AUSENTES	1	0
			CASOS CON 22 DATOS AUSENTES	1	0
			CASOS CON 23 DATOS AUSENTES	1	1
			CASOS CON 24 DATOS AUSENTES	1	0

Las soluciones que HAIR ET AL (1998: 43) proponen ante la existencia de datos ausentes, son fundamentalmente tres. En primer lugar, utilizar sólo observaciones con datos completos, lo que requiere que los datos ausentes sean considerados completamente aleatorios (MCAR). En este caso, si se hiciera un análisis multivariante que necesitase datos completos, los datos se verían reducidos únicamente a 53 casos (sin ningún dato ausente), muy pocos para que el análisis fuese representativo, por lo que esta solución no se contempla.

La segunda solución consiste en eliminar los casos(s) y/o variables(s) que peor se comporten. Esta solución es la única que puede utilizarse con datos MAR o no aleatorios. La eliminación de casos puede constituir la solución más eficiente si los datos ausentes se concentran en un pequeño subconjunto de casos, con cuya exclusión se reduce considerablemente la extensión de datos ausentes. No existen líneas maestras para el nivel de

exclusión necesario, por lo que el investigador deberá considerar lo que se gana al eliminar una fuente de datos ausentes y lo que pierde al no contar con un determinado caso en el análisis multivariante. Tras el estudio de la tabla IV-4.3, se observa que los casos muestran pautas que son esencialmente únicas o compartidas por un número de casos muy reducido (a excepción de las variables de resultados). Por ello, se decide eliminar los tres casos más problemáticos (códigos de empresa 19, 67, 260). La eliminación de estos tres casos (ver tabla IV-4.5) hace que el número de datos ausentes pase de 305 a 241 valores, es decir, el 1,75 por ciento de toda la matriz, y que 24 variables que con estos tres casos tenían datos ausentes, pasen ahora a ser variables completas (sin datos ausentes).

La eliminación de variables, está guiada por criterios convencionales, que definen el porcentaje de datos ausentes que se considera admisible por variable. HAIR ET AL (1995) consideran que más de un 30% de datos ausentes por variable supone una evidencia suficiente para que se plantee la eliminación de la variable. En nuestro caso, la eliminación de variables no se considera por dos razones. En primer lugar, por la relevancia teórica de las mismas, y en segundo lugar, porque no existe ninguna variable en la que el número de casos ausentes sea excesivamente importante (ver tabla IV-4.2)<sup>55</sup>.

La tercera solución propuesta por HAIR ET AL (1998) es la imputación, que consiste en la estimación de valores ausentes en función de los valores válidos de otras variables o casos de la muestra. El método más utilizado de imputación es sustituir los datos ausentes de una variable por la media de la variable, es decir, se sustituye el “no sabe, no contesta” por la media de la variable, calculada a partir de los casos válidos de dicha variable, o bien a partir del número de observaciones completas. Con esta opción se asume que aquellos individuos que no contestan a una determinada pregunta presentan en dicha variable la puntuación media de aquellos que si la contestan (RIVERA, 1997). Por tanto, esta solución sólo es válida si los datos ausentes son aleatorios. Además, la sustitución de los valores ausentes por la media, aunque es una solución extensamente utilizada, tiene tres desventajas (HAIR ET AL, 1999:46). En primer lugar, invalida las estimaciones de la varianza derivadas de las fórmulas estándar de la varianza para conocer la verdadera varianza de los datos. En segundo lugar, la distribución real de los valores se encuentra distorsionada por la sustitución de los datos ausentes por la media. En tercer lugar, este método modifica la correlación observada porque todos los datos ausentes tendrán un valor único constante. Sin embargo tiene la ventaja de que se puede llevar a cabo fácilmente y proporciona una información completa para todos los casos. En nuestro caso, los 241 datos ausentes que quedan en la matriz, tras la eliminación de los tres casos más problemáticos, serán

---

<sup>55</sup> Las variables con mayor número de casos ausentes son las de resultados, y en particular, A1 y O7, con 14 casos ausentes cada una. Esto supone el 14,6% de ausencias en la variable, porcentaje muy inferior al propuesto por HAIR ET AL (1995).



sustituidos por la media, tras la comprobación de la aleatoriedad de los mismos (ver tabla IV-4.5). De estos datos ausentes, 85 no están relacionados con las variables de resultados y 156 (64% de los ausentes) pertenecen a las variables de resultados. Hemos de ser conscientes de lo que significa sustituir los datos ausentes de las variables de resultados por la media, ya que se ha identificado cierto patrón de comportamiento, y se espera que esto influya en las relaciones entre variables y en la interpretación de los resultados de los análisis multivariantes.

#### **IV.4.3.- Detección de casos atípicos**

Los casos atípicos son observaciones con una combinación única de características identificables que les diferencia claramente de las otras observaciones. No pueden ser caracterizados como benéficos o problemáticos sino que deben ser contemplados en el contexto del análisis y deben ser evaluados por el tipo de información que pueden proporcionar (HAIR ET AL, 1999:57). Cuando son benéficos, pueden ser indicativos de las características de un segmento de la población, pero si son problemáticos, no son representativos de la población y pueden distorsionar seriamente los test estadísticos. Existen cuatro fuentes de casos atípicos: 1) los que surgen de un error de procedimiento, tales como la entrada de datos o errores de codificación; 2) la observación que ocurre como consecuencia de un acontecimiento extraordinario; 3) las observaciones extraordinarias para las que el investigador no tiene explicación; y 4) las observaciones que se sitúan fuera del rango ordinario de valores de cada variable, pero que son únicos en su combinación de valores entre las variables.

La perspectiva univariante de detección de casos atípicos examina la distribución de observaciones, seleccionando como casos atípicos aquellos casos que caigan fuera de los rangos de la distribución (HAIR ET AL, 1999:58). La cuestión principal consiste en el establecimiento de un umbral para la designación de caso atípico. El enfoque tradicional convierte en primer lugar los valores de los datos en valores estándar, que tienen una media cero y una desviación estándar de uno. De esta forma se pueden realizar fácilmente comparaciones entre las variables. Para muestras pequeñas (de 80 o menos observaciones), las pautas sugeridas identifican como atípicos aquellos casos con valores estándar de 2,5 o superiores. Para muestras más grandes, el valor umbral se sitúa entre 3 y 4. En la tabla IV-4.7 se observan las pautas de los datos atípicos de la muestra para un valor umbral superior a  $\pm 2,5$ . En la tabla IV-4.6 se observan las diferencias entre estas pautas y cuando se sube el valor umbral a  $\pm 3$ .

**Tabla IV-4.6 .- Resumen de datos atípicos**

VARIABLES	$\pm 2,5$	$\pm 3$	CASOS	$\pm 2,5$	$\pm 3$
<b>TOTAL VARIABLES</b>	<b>143</b>	<b>143</b>	<b>TOTAL CASOS</b>	<b>93</b>	<b>93</b>
VARIABLES COMPLETAS	92	123	CASOS COMPLETOS	40	57
VARIABLES CON DATOS ATÍPICOS	51	20	CASOS CON DATOS ATÍPICOS	53	36
VARIABLES CON 1 DATO ATÍPICOS	10	9	CASOS CON 1 DATO ATÍPICOS	25	25
VARIABLES CON 2 DATOS ATÍPICOS	15	5	CASOS CON 2 DATOS ATÍPICOS	16	4
VARIABLES CON 3 DATOS ATÍPICOS	14	4	CASOS CON 3 DATOS ATÍPICOS	5	6
VARIABLES CON 4 DATOS ATÍPICOS	8	2	CASOS CON 4 DATOS ATÍPICOS	1	0
VARIABLES CON 5 DATOS ATÍPICOS	2	0	CASOS CON 5 DATOS ATÍPICOS	1	0
VARIABLES CON 6 DATOS ATÍPICOS	1	0	CASOS CON 6 DATOS ATÍPICOS	1	0
VARIABLES CON 7 DATOS ATÍPICOS	1	0	CASOS CON 7 DATOS ATÍPICOS	1	0
			CASOS CON 8 DATOS ATÍPICOS	1	0
			CASOS CON 10 DATOS ATÍPICOS	0	1
			CASOS CON 11 DATOS ATÍPICOS	1	0
			CASOS CON 24 DATOS ATÍPICOS	1	0
<b>DATOS ATÍPICOS</b>	<b>137</b>	<b>39</b>			

Teniendo en cuenta que la muestra es de 93 casos (después de haber eliminado tres casos por existencia de datos ausentes), y tras estudiar la tabla IV-4.6, se puede utilizar como valor umbral el  $\pm 3$ . Como resumen, existen 20 variables con datos atípicos y 36 casos. Todos estos atípicos caen dentro del rango de la variable, pero la respuesta dada no es la más frecuente, por lo que caen fuera del rango de la distribución de la variable. Si se realiza un contraste de medias y varianzas entre los casos sin valores atípicos y los casos con valores atípicos, se detecta que existen diferencias significativas entre los dos grupos para 16 variables (*E10, E14, E15, GEN70, GEN78, MIX31, MIX32, MIX34, MIX39, MIX48, MIX53, MIX55, MIX56, PAP24, PLAN84, PLAN93*). En todas las variables excepto dos (*MIX34* y *GEN70*), la media de las variables con datos atípicos es inferior a la media de las variables sin datos atípicos. Esto se podría interpretar como que las empresas con datos atípicos suelen dar respuestas que están por debajo de la media, y que son más críticos a la hora de establecer sus percepciones.

Si se intenta establecer un perfil entre las empresas con algún atípico y las empresas sin atípicos, aplicando la prueba Chi-cuadrado respecto a las variables de clasificación, se encuentran diferencias significativas entre los dos grupos para las variables *SECEH* y *TIPF*, donde es mayor la proporción de atípicos en minoristas con actividad de franquicia y menor el porcentaje de atípicos en el subsector de equipamiento del hogar. Para el resto de variables no hay diferencias entre los grupos.

Como conclusión, hay que tener en cuenta que existen 36 empresas con atípicos, y que ello puede influir en las agrupaciones de empresas que se realicen en los análisis multivariantes. Además, una de ella se caracteriza por tener 10 atípicos, por lo que es candidata a ser una “*outlier*” (o valor extremo).

#### **IV.4.4.- Verificación de los supuestos del análisis multivariante.**

En general, la mayoría de pruebas de significación en el análisis multivariante, con variables continuas, se basan en el cumplimiento de los supuestos paramétricos (BISQUERRA, 1989:29): 1) las muestras provienen de poblaciones cuyas variables dependientes siguen una distribución normal multivariable; 2) las muestras presentan homocedasticidad multivariable; 3) existe independencia entre las observaciones; 4) las muestras son grandes ( $n > 30$ ). Sin embargo, al trabajar con datos reales, en muchas ocasiones resulta que los supuestos de normalidad multivariable y homocedasticidad no se cumplen estrictamente. Por ello, hay que tener presente que la violación de los supuestos paramétricos no invalida el análisis, ya que estas pruebas suelen ser lo suficientemente robustas como para no verse seriamente afectadas por ligeras violaciones de los supuestos paramétricos (BISQUERRA, 1989:31). La tendencia actual está en considerar que en muestras grandes ( $n > 30$ ) los análisis multivariados son lo suficientemente robustos como para ser insensibles a ligeras desviaciones de los supuestos paramétricos, principalmente de la normalidad multivariable y de la homocedasticidad (HARRIS, 1985:331-334; KIRK, 1982:74-79). Habrá que tener en cuenta los supuestos que son violados en cada tipo de análisis multivariable que se aplique, y ver como influyen en las conclusiones del análisis.







## **CAPÍTULO V:**

### **ANÁLISIS DE DATOS**







## V.0.- Introducción

El análisis de datos se va a realizar sobre los 93 casos correctamente contestados y con los problemas de datos ausentes y atípicos corregidos posteriormente. Cada uno de los ítems de las variables a estudio (143 ítems) va a ser analizado para las variables de clasificación y para las variables generadas por los autores (ver tabla V-0.1), buscando diferencias significativas entre grupos de minoristas que ayuden a caracterizar la estrategia de marketing de los minoristas españoles (subsector de no alimentación) .

**Tabla V-0.1.- Descripción de la matriz de datos por preguntas de clasificación**

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>% Válido</i>	<i>% Acum.</i>
<i>CLASIFICACIÓN SEGÚN IAE</i>	EQUIPAMIENTO PERSONAL	16,00	17,20	17,20	17,20
	DROGUERÍA Y PERFUMERÍA	21,00	22,58	22,58	39,78
	EQUIPAMIENTO DEL HOGAR	38,00	40,86	40,86	80,65
	OTROS	14,00	15,05	15,05	95,70
	MIXTO	4,00	4,30	4,30	100,00
<i>ACTIVIDAD DE FABRICACIÓN</i>	NO	81,00	87,10	87,10	87,10
	SI	12,00	12,90	12,90	100,00
<i>ACTIVIDAD MAYORISTA</i>	NO	48,00	51,61	51,61	51,61
	SI	45,00	48,39	48,39	100,00
<i>OTRAS ACTIVIDADES NO MINORISTAS</i>	NO	87,00	93,55	93,55	93,55
	SI	6,00	6,45	6,45	100,00
<i>INTERNACIONALIZACIÓN</i>	NO	78,00	83,87	83,87	83,87
	SI	15,00	16,13	16,13	100,00
<i>MINORISTA PURO</i>	SI	37,00	39,78	39,78	39,78
	NO	56,00	60,22	60,22	100,00
<i>TAMAÑO POR TRABAJADORES</i>	0 A 25 TRABAJADORES	34,00	36,56	36,56	36,56
	25 A 100 TRABAJADORES	34,00	36,56	36,56	73,12
	MÁS DE 100 TRABAJADORES	25,00	26,88	26,88	100,00
<i>TEXTIL</i>	NO	71,00	76,34	76,34	76,34
	SI	22,00	23,66	23,66	100,00
<i>DROGUERÍA Y PERFUMERÍA</i>	NO	63,00	67,74	67,74	67,74
	SI	30,00	32,26	32,26	100,00
<i>ELECTRODOMÉSTICOS</i>	NO	66,00	70,97	70,97	70,97
	SI	27,00	29,03	29,03	100,00
<i>OTROS SUBSECTORES</i>	NO	63,00	67,74	67,74	67,74
	SI	30,00	32,26	32,26	100,00
<i>GRAN ALMACÉN</i>	NO	80,00	86,02	86,02	86,02
	SI	13,00	13,98	13,98	100,00
<i>CADENA ESPECIALIZADA INDEPENDIENTE</i>	NO	53,00	56,99	56,99	56,99
	SI	40,00	43,01	43,01	100,00
<i>TIENDA ESPECIALIZADA ASOCIADA A UN GRUPO DE COMPRAS</i>	NO	60,00	64,52	64,52	64,52
	SI	33,00	35,48	35,48	100,00
<i>FRANQUICIA</i>	NO	68,00	73,12	73,12	73,12
	SI	25,00	26,88	26,88	100,00
<i>GRUPO DE COMPRAS</i>	NO	72,00	77,42	77,42	77,42
	SI	21,00	22,58	22,58	100,00

La muestra definitiva se caracteriza por realizar actividades no minoristas como la fabricación (13%), la actividad mayorista (48%) u otras actividades no minoristas (6,5%), siendo minoristas puros un 40% de la muestra (ver tabla IV-0.1). Por tamaño<sup>56</sup>, 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).

**Tabla V-0.1 (cont.)- Descripción de la matriz de datos por preguntas de clasificación**

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>% Válido</i>	<i>% Acum.</i>
<i>OTRAS FORMAS TIPOLOGICAS</i>	NO	87,00	93,55	93,55	93,55
	SI	6,00	6,45	6,45	100,00
<i>ÍNDICE DE COMPLEJIDAD ESTRATÉGICA</i>	BAJA	35,00	37,63	37,63	37,63
	MEDIA	43,00	46,24	46,24	83,87
	ALTA	15,00	16,13	16,13	100,00
<i>ÍNDICE DE COMPLEJIDAD SECTORIAL</i>	BAJA	81,00	87,10	87,10	87,10
	MEDIA	9,00	9,68	9,68	96,77
	ALTA	3,00	3,23	3,23	100,00
<i>ÍNDICE DE COMPLEJIDAD TIPOLOGICA</i>	BAJA	56,00	60,22	60,22	60,22
	MEDIA	29,00	31,18	31,18	91,40
	ALTA	8,00	8,60	8,60	100,00
<i>ÍNDICE DE COMPLEJIDAD</i>	BAJA	53,00	56,99	56,99	56,99
	MEDIA	30,00	32,26	32,26	89,25
	ALTA	10,00	10,75	10,75	100,00
<i>EXISTENCIA DEPARTAMENTO DE MARKETING</i>	SI	38,00	40,86	40,86	40,86
	NO	55,00	59,14	59,14	100,00

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 o tipologías, 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 por último, el 6% adopta otros formatos.

Respecto a la internacionalización, el 16% tienen establecimientos minoristas en otros países, pero no se especifica si son establecimientos de la casa matriz o de la empresa minorista encuestada con sede en España.

Los índices de complejidad (ver tabla V-0.1. cont.) son otros de los indicadores que se van a utilizar para caracterizar el análisis de datos. El Índice de complejidad estratégica (*IE*) se refiere al conjunto combinado de actividades estratégicas que realiza el minorista además de la venta al detall, como la fabricación, la actividad mayorista, la expansión a otros países o la

<sup>56</sup> En el cuestionario se preguntaba el número de trabajadores de la empresa minorista en tres tramos (pequeños, medianos y grandes), pero no se especificó que indicasen los trabajadores asociados únicamente a la actividad minorista (eliminando fabricación, actividad mayorista u otras), por lo que este dato puede no ser muy fiable.

importación. La complejidad estratégica es alta cuando el minorista realiza 2 o 3 de estas actividades (el 16,13% de la muestra) y es baja cuando el minorista es puro (el 37,63% de la muestra). El Índice de complejidad sectorial (*IS*), recoge la combinación de subsectores en los que trabaja el minorista, siendo alta cuando el minorista actúa en 3 o 4 subsectores de actividad distintos (el 3,23% de la muestra) y baja cuando tiene actuación en sólo uno (el 87,7% de la muestra, es decir, la gran mayoría). El Índice de complejidad tipológica (*IT*) recoge el grado de diversificación por formatos comerciales, siendo alta cuando el minorista utiliza 3 o 4 formatos distintos (el 8,6% de la muestra) y baja cuando utiliza sólo uno (el 60,22% de la muestra, más de la mitad de los minoristas encuestados). Por último, el Índice general de complejidad (*ICO*) recoge la combinación de los tres índices, siendo alta (el 10,75% de la muestra) cuando el índice señala 6 o más actividades distintas (bien estratégicas, tipológicas o sectoriales), y baja cuando sólo realiza dos o tres (el 56,99% de la muestra). Tras el estudio de estos resultados, se puede observar que la muestra definitiva no es especialmente compleja, pues la mayoría de los minoristas puntúan bajo o medio en los índices de complejidad.

Por último, se considera que tienen departamento de marketing el 40,86% de la muestra, en función de la persona que contestó el cuestionario (ver *Capítulo IV*, apartado 4). Esta distinción entre los minoristas que tienen departamento de marketing y aquellos que no lo poseen, puede ser útil para identificar diferencias significativas en la visión de la estrategia de marketing entre estos dos grupos.

### **V.1.- Cuestiones a investigar**

En este apartado se van a intentar resolver las cuestiones planteadas en el *Capítulo III* de esta Tesis, que son fundamentalmente de tres tipos. En primer lugar, un análisis descriptivo de los ítems que configuran cada variable a estudiar (estrategia, entorno, estilos de planificación, el papel del marketing en la organización, la respuesta de marketing minorista, competencias distintivas y resultados), viendo si pueden encontrarse diferencias significativas entre los minoristas, en función de las preguntas de clasificación y de las variables generadas por los investigadores (ver tabla V-0.1). En segundo lugar, se desea saber los factores subyacentes en cada una de las siete variables (143 ítems), estudiando si existen dimensiones que reduzcan la información. Por último, identificar grupos distintos de minoristas en cada una de las variables e intentar caracterizarlos, viendo también que variables discriminan más entre ellos. En la Figura V-1.1 se pueden ver los pasos metodológicos que se han seguido para contestar a estas cuestiones.

Para el análisis descriptivo se van a utilizar las siguientes herramientas estadísticas. En primer lugar se calculará la media y desviación típica de los 143 ítems, para posteriormente segmentar la matriz de datos por las preguntas de clasificación y las preguntas generadas por los

investigadores, y calcular también las medias y las desviaciones típicas. Después se aplicarán los contrastes de diferencias entre medias para muestras independientes en las preguntas de clasificación dicotómicas y ANOVA de un factor en las preguntas con tres opciones: tamaño por trabajadores (*TAMTRAB*), índice de complejidad estratégica (*IE*), tipológica (*IT*), sectorial (*IS*) e índice general de complejidad minorista (*ICO*). Por último, se hará un análisis post-hoc para caracterizar a los tipos de minoristas con diferencias significativas en cada ítem. Primero se aplicará el test de Levene para ver si existe igualdad o no de varianzas. En el caso de varianzas iguales se realizará el Test de Gabriel y en el caso de varianzas desiguales, el test de Tamhane (los dos disponibles en el paquete estadístico SPSS, versión 9.0). Este procedimiento se llevará a cabo para cada una de las siete variables principales del estudio.

Para la identificación de dimensiones subyacentes dentro de cada variable se realizará un Análisis Factorial de Componentes Principales mediante el programa SPSS (Versión 9.0). En el análisis factorial se utilizarán las variables originales del cuestionario, sustituyendo los valores perdidos por la media de cada variable. El primer paso será calcular la matriz de correlaciones entre todas las variables. En segundo lugar, se estudiará la pertinencia del análisis factorial a través de algunos indicadores del grado de asociación de las variables<sup>57</sup>: el determinante de la matriz de correlaciones, el test de esfericidad de Bartlett, el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), la medida de adecuación de la muestra (MSA) y la matriz de correlaciones anti-imagen. A continuación se extraerán los factores con valores propios superiores a 1, se realizará la rotación de los factores para facilitar su interpretación (en este caso se utilizará la rotación ortogonal VARIMAX, apareciendo solo las cargas factoriales superiores a 0,45), y por último se pondrá nombre a los factores. Si la idoneidad del análisis no es completa o si la interpretación de los factores es dificultosa, se estudiará la opción de eliminar algún ítem para mejorar la varianza explicada<sup>58</sup>. Como paso final del proceso, se validará el análisis factorial mediante las medidas de fiabilidad (Alfa de Cronbach), y la utilización de una muestra aleatoria de la muestra total para ver si los resultados coinciden. Desde el punto de vista estadístico, en el análisis factorial se pueden obviar los supuestos de normalidad, homocedasticidad y linealidad, siendo conscientes de que su incumplimiento produce una disminución de las correlaciones (HAIR ET AL, 1999:88). De hecho, en esta prueba es deseable que exista cierto grado de multicolinealidad, dado que el objetivo es identificar series de variables interrelacionadas.

---

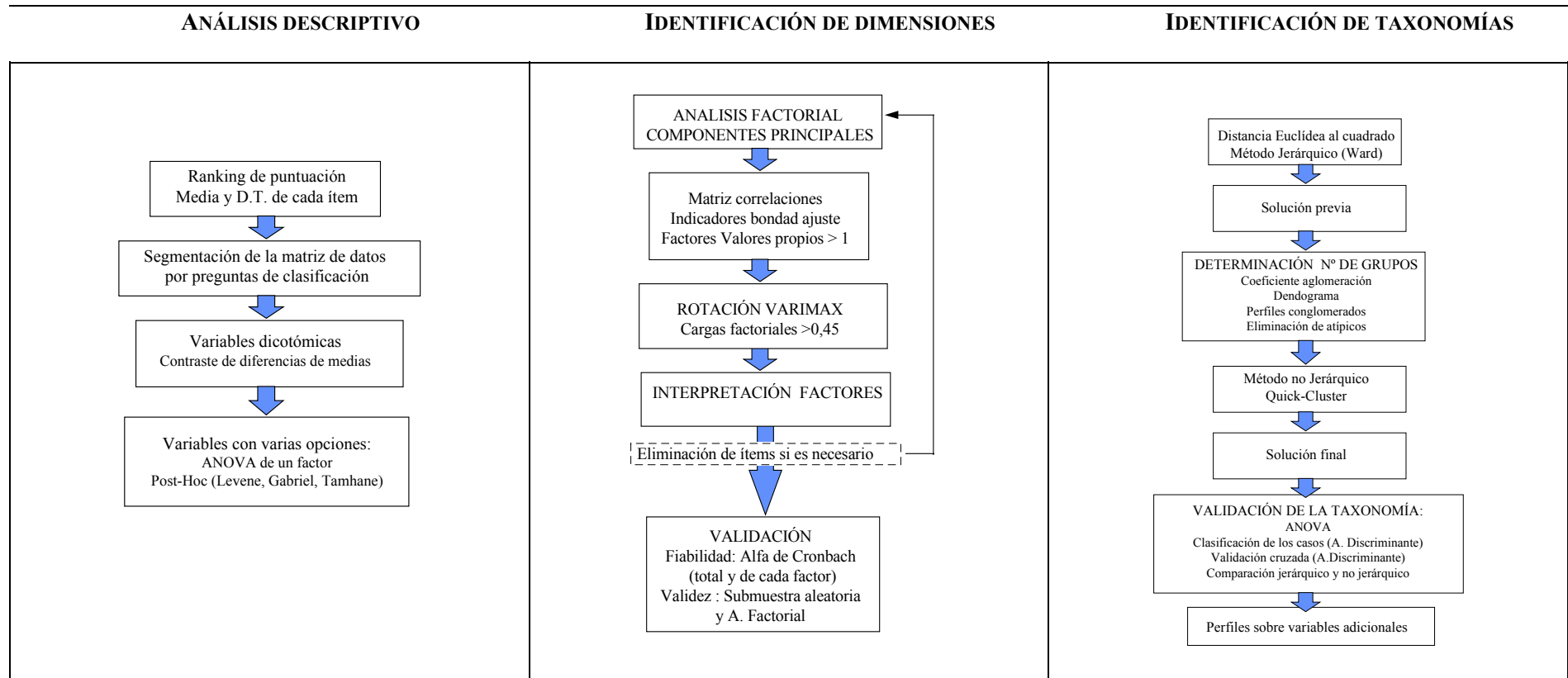
<sup>57</sup> Para que el análisis factorial de componentes principales sea idóneo, los indicadores han de tener las siguientes características: el determinante de la matriz de correlaciones sea próximo a cero, pero no cero; el test de esfericidad de Bartlett sea elevado y significativo; el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sea superior a 0,6; la medida de adecuación de la muestra (MSA), que coincide con la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen, dé valores superiores a 0,6 y la matriz de correlaciones anti-imagen tenga coeficientes bajos (inferiores a 0,4).

<sup>58</sup> En las Ciencias Sociales, donde la información es muchas veces poco precisa, es normal considerar una solución que represente el 60% de la varianza total (y en algunos casos menos) como satisfactoria (HAIR ET AL, 1999:93).

Por último, para identificar las diferentes taxonomías de minoristas se va a utilizar el análisis cluster. La técnica busca objetos que posean un grado razonable de homogeneidad interna mientras que exhiben un alto nivel de heterogeneidad externa. Junto con los beneficios del análisis cluster, existen algunos inconvenientes. El análisis cluster puede caracterizarse como descriptivo, atóxico y no inferencial, es decir, no tiene las bases estadísticas sobre las cuales deducir inferencias para una población a partir de una muestra, y se utiliza fundamentalmente como técnica exploratoria (HAIR ET AL, 1999:493). Además las soluciones no son únicas y son totalmente dependientes de las variables utilizadas como base para la medición de similitud. El análisis cluster es una metodología objetiva de cuantificación de las características estructurales de un conjunto de observaciones. Como tal, tiene fuertes propiedades matemáticas pero no fundamentos estadísticos, por lo que las exigencias de normalidad, linealidad y homocedasticidad que eran tan importantes en otras técnicas, realmente tienen poco peso en este tipo de análisis (HAIR ET AL, 1999:508). Sin embargo, hay que cuidar otros dos asuntos críticos: la representatividad de la muestra y la multicolinealidad (HAIR ET AL, 1999:508).

El proceso que se va a seguir se observa en la figura V-1.1. Como recomiendan HAIR ET AL (1999:515) se va a utilizar una combinación de métodos (jerárquico y no jerárquico) para obtener los beneficios de cada uno. En primer lugar, una técnica jerárquica puede establecer el número de conglomerados, los perfiles de los centros de conglomerados y la identificación de cualquier atípico obvio. Una vez se han eliminado los atípicos, las observaciones restantes pueden ser agrupadas mediante un método no jerárquico con los centros de conglomerados obtenidos en el método jerárquico. En un primer paso se va a utilizar la distancia euclídea al cuadrado como medida de similitud y el cluster jerárquico, concretamente el método Ward, como procedimiento de formación de conglomerados. Un análisis de la solución previa que se obtiene, permitirá determinar el número de grupos más adecuado.

**Figura V-1.1.- Cuestiones a investigar sobre las siete variables del estudio. Metodología a seguir.**



Fuente: Elaboración propia. Paquete estadístico utilizado : SPSS, Versión 9.0.

Como regla de parada se estudiará el salto del coeficiente de aglomeración, junto con cualquier conceptualización de las relaciones teóricas que pueda sugerir un número natural de conglomerados. El estudio del dendograma, de los grupos con un único componente y del esquema de aglomeración, proporcionará un medio de identificación de atípicos de la muestra<sup>59</sup>. Para decidir definitivamente el número de grupos, se conseguirán los perfiles de los conglomerados (junto con un contraste de medias), para las variables incluidas en el análisis y para tantas soluciones como se propongan, buscando perfiles diferenciados. El segundo paso utiliza las técnicas no jerárquicas para ajustar los resultados de los procedimientos jerárquicos. Se observará si la solución mediante este procedimiento no difiere mucho de la obtenida con los métodos jerárquicos (tamaño de los grupos y perfiles), ya que la correspondencia y estabilidad de las soluciones obtenidas por ambos métodos (jerárquicos y no jerárquicos) confirman los resultados sujetos a aceptación práctica y teórica. Para interpretar los grupos resultantes se evaluarán los perfiles de las variables y se tendrá en cuenta los resultados que se obtuvieron en el análisis factorial.

Por último, la validez<sup>60</sup> de los grupos obtenidos, será testada utilizando ANOVA de un factor y el análisis discriminante, mediante el número de aciertos en la clasificación del 100% de los casos y la validación cruzada. Se escogerá aleatoriamente la mitad de la muestra y se construirá un modelo para predecir la otra mitad. Después, se elegirá la mitad no utilizada anteriormente para construir la función discriminante y clasificar el resto de datos. El número de aciertos en la clasificación determinará la efectividad del cluster. Es esencial que el investigador lleve a cabo todos estos tests para confirmar la validez de la solución, a la vez que se asegura que ésta tiene significación práctica. Saltarse este paso es exponerse al riesgo de aceptar una solución que es específica sólo para la muestra y tiene una generalización limitada (HAIR ET AL, 1999:528).

Por último, se obtienen los perfiles de las soluciones sobre variables adicionales, que pueden ser los datos de clasificación o cualquier otra variable de interés no incluida en el análisis.

### **V.1.1.- La estrategia de marketing (Q1)**

En este apartado se desea saber los elementos que componen la estrategia genérica de marketing minorista, los factores o dimensiones que subyacen en la estrategia de marketing

---

<sup>59</sup> En la identificación de atípicos habrá que tener en cuenta los identificados en el *Capítulo IV*, apartado IV.4.3.

<sup>60</sup> Para un mayor detalle sobre los métodos de validación de la taxonomía resultante, ver *Capítulo II*, apartado II.2.0.6, de esta Tesis.



minorista, los tipos de estrategias de marketing que pueden identificarse y las similitudes y diferencias encontradas con las tipologías y taxonomías genéricas de marketing propuestas por la literatura. Esto coincide con las cuestiones **Q1.1**, **Q1.2** y **Q1.3** enunciadas en el *Capítulo III*, que intentarán resolverse a continuación.

***Q1.1.- Elementos de la estrategia de marketing minorista: objetivos, estrategia de crecimiento, segmentación, posicionamiento y marketing-mix.***

Se preguntó a los minoristas su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el contenido de su estrategia de marketing (ver tabla V-1.1). En la columna *Rank*. Se establece el orden de importancia en función de la puntuación media del ítem. Según esto, lo que parece definir mejor a la estrategia de marketing minorista (media superior al 5 en una escala de 7 puntos) es la estrategia de diferenciación, es decir, el posicionamiento vía calidad y servicio (*GEN77* y *GEN78*), pues son los ítems con una mayor puntuación, seguido por los objetivos agresivos de dominación del mercado (ser líder) y de mantener el crecimiento de las ventas (*GEN67* y *GEN65*) y por la estrategia de crecimiento de aumentar cuota de mercado, pero reduciendo costes y aumentando la productividad (*GEN 72* y *GEN73*).

En el posicionamiento vía calidad (*GEN77*) están de acuerdo todos los minoristas de la muestra, pues no existe ninguna diferencia significativa según las variables de clasificación (ver tabla V-1.2), y lo mismo ocurre en el objetivo agresivo de ser líder (*GEN67*). Sin embargo, para el resto de ítems con mayor puntuación, se pueden identificar algunas diferencias. En el posicionamiento vía servicio (*GEN78*), los minoristas con actividad de fabricación tienen una media bastante inferior a los minoristas sin esta actividad. Es decir, los minoristas que además fabrican, están menos de acuerdo con este posicionamiento vía servicio o están menos orientados al servicio, que es una de las características clave del sector minorista. Respecto al otro objetivo de la estrategia de marketing (*GEN65*), el mantener el crecimiento de las ventas es una característica con la que están menos de acuerdo aquellos minoristas que realizan otro tipo de actividades estratégicas (3,56 sobre 7) aparte de la minorista (como la importación), aquellos minoristas con un índice general de complejidad media (4,73) y aquellos con un índice de complejidad estratégica alta (4,36), y con la que están más de acuerdo en el subsector de droguería y perfumería que en los otros subsectores. Respecto al enfoque estratégico, el ganar cuota de mercado (*GEN72*) y reducir costes (*GEN72*) son objetivos en los que se pueden identificar diferencias significativas para los minoristas con actividades mayoristas (están más de acuerdo aquellos que realizan actividades mayoristas), y están menos de acuerdo aquellos minoristas que actúan en otros subsectores y con el formato de cadena especializada independiente.

**Tabla V-1.1: Valores medios de los ítems de la estrategia de marketing (enfoque subjetivo)**

VARIABLE	N	Mín	Máy	Rank.	Media	Desv. típ.
GEN64. El principal objetivo de marketing es defender la posición y evitar el declive	93	1	7	16	3,815	1,994
GEN65. El principal objetivo de marketing es mantener el crecimiento de las ventas	93	1	7	5	5,370	1,472
GEN66. El principal objetivo de marketing es el rápido crecimiento de las ventas	93	1	7	11	4,151	1,553
GEN67. El principal objetivo de marketing es dominar el mercado (ser líder)	93	2	7	3	5,549	1,385
GEN68. Queremos crecer abriendo más tiendas idénticas en nuestros mercados de siempre (cobertura del mercado actual)	93	1	7	8	4,500	1,970
GEN69. Queremos crecer abriendo nuevos tipos de establecimientos en los mercados de siempre (desarrollar la fórmula comercial)	93	1	7	9	4,396	1,864
GEN70. Queremos crecer abriendo más tiendas idénticas en nuevos mercados geográficos (desarrollar el mercado geográfico)	93	1	7	7	4,560	1,946
GEN71. Queremos crecer abriendo nuevos tipos de tiendas en nuevos mercados geográficos (diversificar )	93	1	7	15	3,913	2,004
GEN72. El enfoque estratégico de nuestra empresa está en ganar cuota de mercado a los competidores	93	2	7	4	5,402	1,407
GEN73. El enfoque estratégico de nuestra empresa está en reducir costes y aumentar la productividad	93	1	7	6	5,239	1,499
GEN74. Nuestros clientes son el mercado total, sin distinción	93	1	7	12	4,141	2,072
GEN75. Nos dirigimos a varios segmentos del mercado, con una estrategia de marketing diferente para cada uno	93	1	7	13	4,089	1,926
GEN76. Nos hemos concentrado en un segmento específico del mercado	93	1	7	14	3,913	2,036
GEN77. Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía calidad	93	1	7	2	5,783	1,334
GEN78. Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía servicio	93	1	7	1	5,903	1,360
GEN79. Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía precio	93	1	7	10	4,228	1,788

En el otro extremo de la tabla, los minoristas piensan que no es parte de su estrategia (media inferior a 4 puntos en una escala de 7 puntos) el objetivo defensivo de evitar el declive (*GEN64*), la estrategia de crecimiento intensivo mediante la diversificación (*GEN71*) y la estrategia de segmentación concentrada (*GEN76*). Esto puede deberse a que la mayoría de las empresas de la muestra tienen objetivos agresivos, pero no están tan avanzadas como para lanzarse a la diversificación minorista y no consideran que la segmentación concentrada les permita crecer en la medida de sus objetivos. En la estrategia de segmentación concentrada (*GEN76*) están de acuerdo todos los minoristas pues no existen diferencias significativas para ninguna de las variables de clasificación, no así en las otras dos. Para el ítem *GEN64* (el principal objetivo de marketing es defender la posición y evitar el declive) existen diferencias para los minoristas del subsector de droguería y perfumería, que poseen objetivos más defensivos que los otros subsectores (4,67 sobre 7), y para el ítem *GEN71* (crecimiento intensivo mediante la diversificación), están más diversificados los minoristas del subsector de electrodomésticos que el resto.

Como conclusión general, los minoristas están muy de acuerdo en el posicionamiento vía calidad y servicio, en el objetivo de ser líderes y de mantener el crecimiento de las ventas, en aumentar cuota de mercado y en reducir costes, mientras que están poco de acuerdo en utilizar la estrategia de diversificación, la de segmentación concentrada y el objetivo de defender la cuota y evitar el declive.

Contestando a la pregunta **Q1.1**, los componentes de la estrategia de marketing minorista son los objetivos, las estrategias de crecimiento, de segmentación y de posicionamiento y los componentes del “retailing-mix”.

Respecto a los objetivos de marketing, se ha visto que los objetivos de ser el líder y de mantener el crecimiento de las ventas son dos de los ítems con más alta puntuación, mientras que mantener la posición y evitar el declive tiene la media más baja. El cuarto objetivo a estudio (*GEN66*: rápido crecimiento de las ventas) está en una situación intermedia, habiendo diferencias significativas únicamente para los minoristas sin actividad mayorista, que valoran mejor este objetivo que los minoristas-mayoristas.

Las estrategias de crecimiento intensivo de Ansoff y su traducción al sector minorista (KNEE y WALTERS, 1985; ROBINSON y CLARKE-HILL, 1990; PELLEGRINI, 1994; FILSER, 1987; SAVITT, 1987; MCGEE, 1987; OMURA, 1986; CASARES ET AL, 1987) no tienen un peso elevado en la estrategia genérica de marketing minorista, ya que tienen una media bastante baja. De las cuatro opciones, están más de acuerdo en el desarrollo del mercado geográfico (*GEN70*) y en la cobertura del mercado actual (*GEN68*) que en el desarrollo de formatos (*GEN69*) o en la diversificación (*GEN71*). La estrategia de diversificación es el segundo ítem menos valorado y la estrategia de desarrollo de formato está en una situación intermedia y sin diferencias entre minoristas. Buscando diferencias entre grupos de minoristas según la estrategia de crecimiento, los minoristas del subsector de electrodomésticos están menos de acuerdo con el desarrollo del mercado geográfico y con la cobertura del mercado, ya que prefieren la diversificación. También existen diferencias para los minoristas sin departamento de marketing (desarrollan más que el resto el mercado geográfico) y las cadenas especializadas independientes (que prefieren la cobertura del mercado actual).

Respecto al enfoque estratégico, los minoristas están bastante de acuerdo en los dos ítems, aunque prefieren ganar cuota de mercado (*GEN72*) que reducir costes y aumentar la productividad (*GEN73*).

La estrategia de segmentación no es de las más utilizadas por los minoristas, siendo los tres ítems que describen esta estrategia de los menos valorados (en tercer, cuarto y quinto lugar por la cola). La segmentación concentrada (*GEN76*) es el peor valorado (no habiendo diferencias entre minoristas), seguido por la segmentación diferenciada (*GEN75*) y por el mercado total (*GEN74*). Buscando diferencias entre grupos de minoristas, están menos de acuerdo con la estrategia de mercado total (*GEN74*) los minoristas con actividad internacional y los del subsector textil, mientras que están más a favor los minoristas del subsector de droguería y perfumería, los minoristas con índice de complejidad estratégica baja y los minoristas con índice general de complejidad baja. Respecto a la segmentación diferenciada (*GEN75*), están

menos de acuerdo con ella los minoristas con actividad de fabricación y los minoristas con franquicia (que prefieren, de las tres opciones, la segmentación concentrada, aunque sin diferencias significativas con el resto), mientras que tienen una media superior los minoristas con actividad mayorista y los que realizan otras actividades no minoristas.

Respecto a la estrategia de posicionamiento, ya se ha visto que los minoristas apuestan claramente por el posicionamiento vía servicio (*GEN78*), que es el más valorado de todos los ítems, y el posicionamiento vía calidad (*GEN77*), el segundo más valorado. El posicionamiento vía precio (*GEN79*) está en un lugar intermedio, siendo más utilizado por el subsector de droguería y perfumería y por los minoristas con pocos trabajadores, y menos utilizado por los minoristas con actividad de producción.

Por último, para llevar a cabo esta estrategia general de marketing, los minoristas utilizan las variables del marketing mix, pero no todas en la misma medida. Así, son componentes esenciales del “retailing-mix” (con una media superior a 6 sobre 7): el ambiente del establecimiento (*MIX33*), la localización (*MIX32*) y la distribución interna del local (*MIX30*), así como la utilización de la informática para analizar los inventarios y las ventas (*MIX50*). Por el contrario, quedan fuera de su respuesta de marketing, (con una media inferior a 4 sobre 7): el mantenimiento de stocks de temporadas pasadas (*MIX35*), la mercancía con productos de bajo precio (*MIX41*), los descuentos por tipos de clientes (*MIX46*) y la participación en actividades de la comunidad local (*MIX56*). Los componentes del *retailing-mix* se verán con más detalle en este mismo capítulo, apartado V-1.5: la respuesta de marketing.

Se quiere detectar también si existen dimensiones subyacentes en la estrategia de marketing del minorista. Para ello, se va a realizar un análisis factorial de componentes principales sobre los ítems de la estrategia genérica de marketing minorista. Los resultados pueden comprobarse en la tabla V-1.3. Tras la aplicación del análisis factorial, han entrado en el modelo 13 de las 16 variables de estrategia, con unos indicadores de ajuste aceptables. Tras un estudio de la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen, se decidió eliminar los ítems: *GEN71* (estrategia de crecimiento por diversificación), *GEN76* (estrategia de segmentación concentrada) y *GEN77* (posicionamiento vía calidad).

**Tabla V-1.2.- Diferencias en las variables de estrategia por datos de clasificación (enfoque subjetivo)**

VARIABLE			DATOS DE CLASIFICACIÓN DICOTÓMICOS					DATOS DE CLASIFICACIÓN CON TRES OPCIONES						ÍTEMS	
Item	M.	D.T.	Datos de clasificación	M.SI	M.NO	T	SIG	Datos de clasificación	M.1	M.2	M.3	F	SIG.	Entre grupos	SIN DIF.
GEN64	3,82	1,99	Droguería y perfumería	4,67	3,41	2,96	0,00								GEN67
GEN65	5,37	1,47	Otras actividades no minoristas	3,56	5,49	-3,27	0,00	Índice de complejidad estratégica	5,69	5,47	4,36	4,80	0,01	no grupos	GEN69
			Droguería y perfumería	5,77	5,18	2,13	0,04	Índice de complejidad	5,70	4,73	5,54	4,50	0,01	1-2 (0,01)	GEN76
GEN66	4,15	1,55	Actividad mayorista	3,80	4,48	-2,13	0,04	Índice de complejidad	4,53	3,47	4,20	4,86	0,01	1-2 (0,01)	GEN77
GEN68	4,50	1,97	Electrodomésticos	3,67	4,58	-2,70	0,01								
			Cadena especializada independiente	5,05	4,08	2,40	0,02								
GEN70	4,56	1,95	Electrodomésticos	3,81	4,87	-2,43	0,02								
			Departamento de marketing	4,17	5,13	2,41	0,02								
GEN71	3,91	2,00	Electrodomésticos	4,59	3,64	2,13	0,04								
GEN72	5,40	1,41	Actividad mayorista	5,71	5,11	2,09	0,04								
			Otros subsectores	4,97	5,61	-2,10	0,04								
			Cadena especializada independiente	5,03	5,69	-2,30	0,02								
GEN73	5,24	1,50	Actividad mayorista	5,60	4,90	2,30	0,02								
			Otros subsectores	4,77	5,46	-2,14	0,04								
			Cadena especializada independiente	4,78	5,59	-2,56	0,01								
GEN74	4,14	2,07	Internacionalización	2,88	4,38	-2,67	0,01	Índice de complejidad estratégica	4,63	4,14	3,01	3,37	0,04	1-3 (0,03)	
			Textil	3,28	4,41	-2,28	0,02	Índice de complejidad	4,70	3,37	3,50	4,83	0,01	1-2 (0,01)	
			Droguería y perfumería	4,80	3,83	2,16	0,03								
GEN75	4,09	1,93	Fabricación	2,67	4,30	-2,96	0,01								
			Actividad mayorista	4,56	3,65	2,33	0,02								
			Otras actividades no minoristas	5,01	4,03	2,39	0,04								
			Franquicia	3,41	4,34	-2,11	0,04								
GEN78	5,90	1,36	Fabricación	4,50	6,11	-2,89	0,01								
GEN79	4,23	1,79	Fabricación	2,83	4,43	-3,02	0,00	Tamaño por trabajadores	4,80	4,21	3,48	4,21	0,02	1-3 (0,01)	
			Droguería y perfumería	4,83	3,94	2,30	0,02								

**Tabla V-1.3: Dimensiones identificadas en la estrategia de marketing (enfoque subjetivo)**

<b>FACTOR</b>	<b>NOMBRE DEL FACTOR % VARIANZA EXPLICADA (ACUM)</b>	<b>CARGA FACT.</b>	<b>ÍTEMS QUE INCLUYE</b>	<b>ALFA CRONBACH</b>
1	<b>PENETRACIÓN</b> 23,3% (23,3%)	0,76833 0,73323 0,68674 0,66808	GEN66. El principal objetivo de marketing es el rápido crecimiento de las ventas GEN68. Queremos crecer abriendo más tiendas idénticas en nuestros mercados de siempre (cobertura del mercado actual) GEN65. El principal objetivo de marketing es mantener el crecimiento de las ventas GEN64. El principal objetivo de marketing es defender la posición y evitar el declive	<b>0.71</b>
2	<b>RETADORA</b> 12,7% (35,9%)	0,78198 0,78113	GEN72. El enfoque estratégico de nuestra empresa está en ganar cuota de mercado a los competidores GEN67. El principal objetivo de marketing es dominar el mercado (ser líder)	<b>0.52</b>
3	<b>GENERALISTA ESTÁTICA</b> 11,5% (47,4%)	0,73705 -0,69839	GEN74. Nuestros clientes son el mercado total, sin distinción GEN70. Queremos crecer abriendo más tiendas idénticas en nuevos mercados geográficos (desarrollar el mercado geográfico)	<b>0.71</b>
4	<b>DIVERSIFICACIÓN EN SERVICIO</b> 9,0% (56,3%)	0,77866 0,66864 0,46076	GEN78. Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía servicio GEN75. Nos dirigimos a varios segmentos del mercado, con una estrategia de marketing diferente para cada uno GEN69. Queremos crecer abriendo nuevos tipos de establecimientos en los mercados de siempre (desarrollar la fórmula comercial)	<b>0.35</b>
5	<b>LIDERAZGO EN COSTES</b> 7,7% (64,1%)	0,78246 0,66664	GEN79. Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía precio GEN73. El enfoque estratégico de nuestra empresa está en reducir costes y aumentar la productividad	<b>0.51</b>
<b>INDICADORES DEL AJUSTE:</b> Determinante de la matriz de correlación = 0,073; Índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)= 0,6632, Test de Barlett= 226,74 (p=0,0000), Matriz anti-imagen = Valores inferiores a 0,4 (excepto 1), MSA (Diagonal de la matriz de correlaciones Anti-imagen = Valores superiores a 0,5, Fiabilidad de la escala= Alfa de Cronbach total = 0,6612				

Los datos han sido reducidos a cinco dimensiones que explican el 64,1% de la varianza, y con una fiabilidad mediocre (Alfa de Cronbach = 0,66)<sup>61</sup>. La primera dimensión, PENETRACIÓN, define una estrategia conservadora, en donde el crecimiento en ventas o mantenerse en la misma situación, se basa en la cobertura del mercado actual, que es la estrategia de crecimiento con menor riesgo. El segundo factor describe una estrategia agresiva, donde se busca un crecimiento en la cuota de mercado y el objetivo de ser líderes. Como tiene varias características de la estrategia competitiva retardadora de Kotler, se ha denominado así: RETADORA. El tercer factor, es una dimensión más complicada de interpretar. Agrupa la estrategia de segmentación indiferenciada o mercado total junto con la estrategia de crecimiento de desarrollo del mercado geográfico pero con signo negativo. Los minoristas desean crecer pero sin abrir más

<sup>61</sup> La validación del análisis se realizó mediante la división de la muestra en dos mitades aleatorias, y la aplicación posterior del análisis a una de ellas. Los factores 1, 3 y 4 mantuvieron una estructura similar, mientras que los factores 2 y 5 repartieron sus ítems entre otros factores.

establecimientos, y con el objetivo de llegar al máximo mercado (todos los consumidores valen). Por eso se ha bautizado con el nombre de GENERALISTA ESTÁTICA, ya que se dirige a todo el mercado sin distinción, pero sin hacer el esfuerzo de llegar a todos mediante el desarrollo del mercado. La cuarta dimensión es la que peor fiabilidad posee, y engloba tres ítems muy distintos entre sí: el posicionamiento vía servicio, la segmentación diferenciada y el desarrollo del formato comercial. Es una estrategia fundamentalmente de servicio, distinguiendo entre diferentes segmentos de consumidores y con diferentes formatos comerciales, por ello, se ha denominado DIVERSIFICACIÓN EN SERVICIO. El último factor, LIDERAZGO EN COSTES, define el posicionamiento vía precio y para su consecución, la reducción de costes y el incremento de la productividad.

***Q1.2.- Tipos de estrategias de marketing identificadas a través del enfoque subjetivo y elementos que discriminan entre los distintos tipos de estrategias.***

Tras la aplicación del método jerárquico de Ward a los ítems que definen la estrategia genérica de marketing, 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 mayor aumento del porcentaje de cambio del coeficiente se produce al pasar de dos a un conglomerado y de cuatro a tres conglomerados, lo que propone como buenas, las soluciones de dos y cuatro grupos. Según el estudio del dendograma, la solución de 6 grupos podría rechazarse, ya que el sexto grupo está formado únicamente por dos casos, que además son atípicos para la variable *GEN77* (posicionamiento vía calidad). Según los perfiles de los conglomerados, la solución de cinco grupos da como resultado estrategias muy poco claras y de difícil interpretación, con dos grupos muy similares, por lo que no se añade información. Por tanto se consideró la solución de cuatro conglomerados como la más apropiada, con una diversidad estratégica adecuada, ya que 12 de los 16 ítems presentan diferencias significativas en los cuatro grupos. El tamaño de los grupos también parece correcto (25, 34, 16 y 18 casos), y conceptualmente, es mejor que la solución de 3 o de 2 conglomerados.

Por tanto, el número de grupos que se va a utilizar como punto de partida en el método no jerárquico Quick-Cluster va a ser de cuatro. En la tabla V-1.4 se observa la solución definitiva, con las medias de cada variable por grupo, las diferencias significativas entre grupos mediante ANOVA y los resultados de la validación mediante el análisis discriminante. La solución definitiva se interpretó basándose en primer lugar, en los ítems que poseen mayor poder discriminante, calculados por el método paso a paso del Análisis discriminante<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> Tras la aplicación del Método paso a paso, entraron en el modelo 8 de los 16 ítems: *GEN64*, *GEN66*, *GEN68*, *GEN71*, *GEN72*, *GEN74*, *GEN77* y *GEN79*. Estos ítems figuran en la tabla V-1.4 en letras versales para distinguirlos del resto.

**Tabla V-1.4: Valores medios de los tipos de estrategia de marketing (enfoque subjetivo)**

	Total Muestra	Media G1	Media G2	Media G3	Media G4	F	Sig. ANOVA.
<b>TAMAÑO</b>	<b>93 (100%)</b>	<b>25 (26,9%)</b>	<b>19 (20,4%)</b>	<b>19 (20,4%)</b>	<b>30 (32,3%)</b>		
GEN64:EL PRINCIPAL OBJETIVO DE MARKETING ES DEFENDER LA POSICIÓN Y EVITAR EL DECLIVE	3,815	4,153	2,632	<b>5,842</b>	3,000	15,861	0,000
GEN65: El principal objetivo de marketing es mantener el crecimiento de las ventas	5,370	4,815	4,474	<b>6,316</b>	<b>5,800</b>	8,772	0,000
GEN66:EL PRINCIPAL OBJETIVO DE MARKETING ES EL RÁPIDO CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	4,151	3,800	2,842	<b>5,632</b>	<b>4,333</b>	16,170	0,000
GEN67: El principal objetivo de marketing es dominar el mercado (ser líder)	5,549	5,040	5,579	5,895	5,737	1,748	0,163 *
GEN68: QUEREMOS CRECER ABRIENDO MÁS TIENDAS IDÉNTICAS EN NUESTROS MERCADOS DE SIEMPRE (COBERTURA DEL MERCADO ACTUAL)	4,500	4,400	2,474	<b>6,132</b>	4,833	17,441	0,000
GEN69: Queremos crecer abriendo nuevos tipos de establecimientos en los mercados de siempre (desarrollar la fórmula comercial)	4,396	3,360	4,684	4,231	<b>5,180</b>	5,158	0,002
GEN70: Queremos crecer abriendo más tiendas idénticas en nuevos mercados geográficos (desarrollar el mercado geográfico)	4,560	4,680	2,790	4,872	<b>5,385</b>	9,160	0,000
GEN71:QUEREMOS CRECER ABRIENDO NUEVOS TIPOS DE TIENDAS EN NUEVOS MERCADOS GEOGRÁFICOS (DIVERSIFICAR)	3,913	3,120	4,105	2,522	<b>5,333</b>	13,200	0,000
GEN 72: EL ENFOQUE ESTRATEGICO DE NUESTRA EMPRESA ESTÁ EN GANAR CUOTA DE MERCADO A LOS COMPETIDORES	5,402	4,080	<b>5,842</b>	<b>5,758</b>	<b>6,000</b>	14,761	0,000
GEN73:El enfoque estratégico de nuestra empresa está en reducir costes y aumentar la productividad	5,239	4,480	4,684	<b>6,065</b>	<b>5,700</b>	7,028	0,000
GEN74:NUESTROS CLIENTES SON EL MERCADO TOTAL, SIN DISTINCIÓN	4,141	4,120	<b>5,000</b>	4,902	3,133	4,848	0,004
GEN75: Nos dirigimos a varios segmentos del mercado, con una estrategia de marketing diferente para cada uno	4,089	3,160	4,000	4,694	4,536	3,355	0,022 *
GEN76: Nos hemos concentrado en un segmento específico del mercado	3,913	3,397	3,474	<b>5,474</b>	3,633	5,426	0,002
GEN77:NUESTRO POSICIONAMIENTO RESPECTO A LOS COMPETIDORES ES VÍA CALIDAD	5,783	4,840	5,673	<b>6,474</b>	<b>6,200</b>	8,589	0,000
GEN78:Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía servicio	5,903	4,840	5,632	<b>6,632</b>	<b>6,500</b>	12,498	0,000
GEN79:NUESTRO POSICIONAMIENTO RESPECTO A LOS COMPETIDORES ES VÍA PRECIO	4,228	3,880	2,790	<b>5,644</b>	4,533	11,701	0,000
<b>VALIDACIÓN:</b> 93 CASOS, Correctamente clasificado el 94,62% (A. Discriminante, método paso a paso), y el 98,92% (A.Discriminante, método directo). <b>VALIDACIÓN CRUZADA</b> (Método Directo): 52 CASOS (clasifica el 100% y predice el 70,7%), 41 CASOS (clasifica el 100% y predice el 71,15%); <b>VALIDACIÓN CRUZADA</b> (Método paso a paso): 52 CASOS (clasifica el 96,2% y predice el 78,1%), 41 CASOS (clasifica el 85,4% y predice el 44,3%).							

**Nota:** En letras VERSALES, las variables que más discriminan (A. DISCRIMINANTE); en **negrita** el valor máximo y en *cursiva* el mínimo. (\*)\_No establecen diferencias significativas entre grupos (ANOVA POST-HOC).

A continuación, para cada uno de estos ítems se realizó un análisis ANOVA post-hoc para detectar los grupos homogéneos respecto a cada ítem, señalándose después los grupos que más y que menos puntuaban en cada uno de ellos. El tercer paso consistió en ver el resto de ítems que marcaban diferencias significativas entre los grupos (según ANOVA) pero que no habían entrado en el modelo discriminante, y para ellos se realizó también el análisis post-hoc, destacando los grupos que más y que menos puntúan para cada ítem. En la interpretación no entraron los ítems que no mostraban diferencias significativas entre los grupos (GEN67 y



GEN75). Por último, la validez de la solución final se realizó de tres formas. En primer lugar se utilizó en análisis discriminante con el 100% de los casos para ver la capacidad de clasificación del modelo discriminante. En segundo lugar se utilizó 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. En la tabla V-1.4 se ven los resultados de estos métodos, lo que muestra una gran confianza en la validez de la solución adoptada. En tercer lugar, se compararon las soluciones obtenidas por el método jerárquico de Ward y el método no jerárquico Quick-cluster siendo el contenido de las mismas y el tamaño de los grupos muy similar.

**Tabla V-1.5: Taxonomía de estrategia genérica (enfoque subjetivo)**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>	<b>G4</b>
<b>Nombre</b>	INDIFERENTES	GENERALISTAS COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS
<b>Objetivo estratégico</b>	En el medio En el medio No Mantener crecimiento de las ventas	NO DEFENSA DE LA POSICIÓN NO RÁPIDO CRECIMIENTO DE LAS VENTAS No Mantener crecimiento de las ventas	DEFENSA DE LA POSICIÓN RÁPIDO CRECIMIENTO DE LAS VENTAS Mantener crecimiento de las ventas	NO DEFENSA DE LA POSICIÓN RÁPIDO CRECIMIENTO DE LAS VENTAS Mantener crecimiento de las ventas
<b>Crecimiento</b>	En el medio En el medio No Desarrollo de formato En el medio	NO PENETRACIÓN En el medio En el medio No Desarrollo de mercado	PENETRACIÓN NO DIVERSIFICACIÓN En el medio En el medio	En el medio DIVERSIFICACIÓN Desarrollo de formato Desarrollo de mercado
<b>Enfoque estratégico</b>	NO INCREMENTAR CUOTA No Disminuir costes	INCREMENTAR CUOTA No Disminuir costes	INCREMENTAR CUOTA Disminuir costes	INCREMENTAR CUOTA Disminuir costes
<b>Segmentación</b>	En el medio No Concentración No Segmentación diferenciada	MERCADO TOTAL No Concentración En el medio	MERCADO TOTAL Concentración En el medio	NO MERCADO TOTAL No Concentración Segmentación diferenciada
<b>Posicionamiento</b>	NO CALIDAD NO PRECIO No Servicio	En el medio NO PRECIO En el medio	CALIDAD PRECIO Servicio	CALIDAD En el medio Servicio
<b>Tamaño</b>	26.9%	20.4%	20.4%	32.3%

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

En la tabla V-1.5 se observa la taxonomía obtenida, cuya descripción se acomete a continuación.

**Grupo 1: INDIFERENTES.** Constituye el 26,9% de la muestra. Es un grupo que no puntúa alto en ninguna variable, y se caracteriza precisamente por lo contrario, es decir, por ser el que más bajo puntúa en la mayoría de las variables (en 8 de los 14 ítems con diferencias significativas) y en el resto se encuentra en el medio (6 ítems). Es el grupo menos activo desde el punto de vista de marketing, siendo el que menos se caracteriza por: mantener el crecimiento de las ventas, desarrollo de la fórmula comercial, incrementar la cuota de mercado, reducir costes, segmentación concentrada, segmentación diferenciada, y posicionamiento calidad,

precio y servicio. Son por tanto los indiferentes, con una estrategia residual e inconsistente, que no parecen reaccionar ni siquiera ante las presiones competitivas (ni objetivos definidos, ni estrategias de crecimiento, ni foco estratégico, ni segmentación ni posicionamiento).

**Grupo 2: GENERALISTAS COMPETIDORES.** Tiene el mismo tamaño que el grupo 3 (el 20,4%). Su característica fundamental es que es el grupo que con mayor fuerza se dirige al mercado total. El foco estratégico está dirigido a ganar cuota a los competidores, a través de una orientación al mercado total y sin estrategia de posicionamiento. Puntúa bajo en todos los objetivos, en las estrategias de crecimiento de penetración y de desarrollo de mercado, no tiene como foco estratégico la disminución de costes y el aumento de productividad, no utiliza la segmentación concentrada ni el posicionamiento en precio. En el resto de ítems no destaca. Es una estrategia similar a “EN EL MEDIO” de PORTER (1980), “REACTIVOS” de MILES y SNOW (1978), o “INDIFERENCIACIÓN” de MINTZBERG (1978)<sup>63</sup>, es decir, son unidades que no siguen una estrategia clara de marketing pero que reaccionan a los movimientos competitivos, que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que lo copian a sus competidores. Destacan por una carencia de estrategia definida y reaccionan cuando las presiones del entorno los fuerzan a ello. Por su estrategia de mercado total (segmentación indiferenciada), y por su foco de ganar cuota a los competidores aunque no sobre elementos claros de diferenciación, se les denominará generalistas competidores.

**Grupo 3: CONSOLIDADOS.** Al igual que el grupo anterior, está formado por el 20,4% de la muestra. Su característica fundamental es la utilización de la estrategia de consolidación en el dominio básico<sup>64</sup> (“PENETRACIÓN” de ANSOFF, 1965), es decir, la empresa desea crecer pero sin modificar ni su formato comercial ni su mercado meta, generando más ventas y atrayendo una mayor cuota de mercado de su área comercial. La estrategia de consolidación puede conseguirse por dos caminos: incrementar las ventas de clientes actuales (objetivo de defensa de la posición y mantener el crecimiento de las ventas) o atrayendo clientes de los competidores (enfoque estratégico de incrementar la cuota, y objetivo de rápido crecimiento de las ventas). En ambos casos hay que ofrecer valor, y este grupo también puntúa alto en aumento de productividad y reducción de costes, lo que permite ofrecer un posicionamiento en precio que no se detecta en ningún otro grupo. Este grupo se caracteriza por objetivos mixtos, ya que es el que más alto puntúa en defensa de la posición pero también en el rápido crecimiento de las ventas o en mantener su crecimiento. Sin embargo, y debido a esta dualidad de objetivos, es un grupo poco arriesgado, que prefiere para crecer, la estrategia de penetración (no innovando en formatos ni

---

<sup>63</sup> Ver tabla II-1.2 (Tipologías genéricas de estrategias), en el *Capítulo II* de esta tesis.

<sup>64</sup> Ver tabla II-1.9 (Opciones de crecimiento minorista), en el *Capítulo II* de esta tesis.

en mercados), utiliza una estrategia mixta de segmentación, dirigiéndose al mercado total pero también utilizando la segmentación concentrada, y con un posicionamiento en calidad, precio y servicio. Por todo ello se denomina consolidados.

**Grupo 4: DIVERSIFICADOS.** Constituyen el 32,3% de la muestra. Su característica fundamental es que quieren crecer rápidamente en ventas mediante la diversificación, a través de un posicionamiento en calidad y servicio y una cierta segmentación diferenciada. Se caracterizan por ser el grupo con mayor puntuación en el desarrollo de la fórmula comercial y del desarrollo del mercado geográfico, en el foco estratégico de ganar cuota de mercado a los competidores a la vez que reducir costes y aumentar la productividad. Por otro lado, es el grupo que menos puntúa en defensa de la posición, en dirigirse al mercado total y utilizar la segmentación concentrada. Por tanto, son minoristas que desean crecer y no les importa el riesgo de no conocer el funcionamiento de las nuevas fórmulas o de los nuevos mercados, pues eligen como camino fundamental la diversificación, y a continuación el desarrollo de la fórmula comercial o del mercado geográfico. Sin embargo, ese crecimiento lo hacen con una cierta segmentación diferenciada, ítem en el que son el grupo con mayor puntuación, junto con las bajas medias en el mercado total y la segmentación concentrada. Su objetivo es el rápido crecimiento de las ventas o mantener el crecimiento previsto, y el tipo de posicionamiento que más se acerca su estrategia es el posicionamiento vía calidad y servicio. Por ser los más arriesgados en su estrategia de crecimiento se les denomina diversificados.

Para terminar la interpretación de los grupos, faltaría comparar las dimensiones de la estrategia de marketing obtenidas (ver tabla V-1.3) con los grupos identificados. Se pueden ver claras relaciones, ya que los DIVERSIFICADOS se caracterizan por la dimensión “diversificación en servicio”, los CONSOLIDADOS se caracterizan por la dimensión “penetración” y “liderazgo en costes”; los GENERALISTAS COMPETIDORES por la dimensión “generalista estática” y “retadora”; y por último, los INDIFERENTES no se caracterizan por nada.

Por último, sería conveniente profundizar si existen diferencias entre grupos en función de las variables de clasificación. En la tabla V-1.6 se observan los casos totales por variable de clasificación, los porcentajes por grupos, y la probabilidad asociada a la prueba Chi-Cuadrado y en concreto a la ratio de probabilidad. Sólo existen diferencias significativas entre los cuatro grupos para la variable otros subsectores (ocio, juguetes, automoción, etc.), siendo casi el doble el número de minoristas de estos subsectores en el grupo 1, frente al resto. La mayoría de las variables no cumplen alguna de las condiciones de la prueba (que no exista ningún valor esperado menor que 1, y que el porcentaje de celdas con un valor medio esperado menor que cinco no sea superior al 20%).

**Tabla V-1.6: Perfiles minoristas según estrategia de marketing (enfoque subjetivo)**

<i>Variable</i>	<i>Opción</i>	CASOS	G. 1 (%)	G. 2 (%)	G. 3 (%)	G. 4 (%)	Sig.
<i>ACTIVIDAD DE FABRICACIÓN</i>	SI	12	33.3	50.0	0	16.7	<b>0.011</b> (**)
	NO	81	25.9	16.0	23.5	34.6	
<i>ACTIVIDAD MAYORISTA</i>	SI	45	24.4	20.0	20.0	35.6	0.918
	NO	48	29.2	20.8	20.8	29.2	
<i>OTRAS ACTIVIDADES NO MINORISTAS</i>	SI	6	33.3	33.3	16.7	16.7	0.762 (**)
	NO	87	26.4	19.5	20.7	33.3	
<i>INTERNACIONALIZACIÓN</i>	SI	15	33.3	20.0	13.3	33.3	0.858 (**)
	NO	78	25.6	20.5	21.8	32.1	
<i>MINORISTA PURO</i>	SI	37	21.6	18.9	21.6	37.8	0.718
	NO	56	30.4	21.4	19.6	28.6	
<i>TAMAÑO POR TRABAJADORES</i>	MENOS DE 25	34	20.6	17.6	32.4	29.4	0.103
	DE 25 A 100	34	23.5	17.6	20.6	38.2	
	MÁS DE 100	25	40.0	28.0	4.0	28.0	
<i>TEXTIL</i>	SI	22	27.3	22.7	13.6	36.4	0.817 (**)
	NO	71	26.8	19.7	22.5	31.0	
<i>DROGUERÍA Y PERFUMERÍA</i>	SI	30	23.3	13.3	30.0	33.3	0.351
	NO	63	28.6	23.8	15.9	31.7	
<i>ELECTRODOMÉSTICOS</i>	SI	27	18.5	29.6	14.8	37.0	0.331
	NO	66	30.3	16.7	22.7	30.3	
<i>OTROS SUBSECTORES</i>	SI	30	43.3	10.0	23.3	23.3	<b>0.042</b> (*)
	NO	63	19.0	25.4	19.0	36.5	
<i>GRAN ALMACÉN</i>	SI	13	23.1	23.1	30.8	23.1	0.736 (**)
	NO	80	27.5	20.0	18.8	33.8	
<i>CADENA ESPECIALIZADA INDEPENDIENTE</i>	SI	40	32.5	17.5	17.5	32.5	0.702
	NO	53	22.6	22.6	22.6	32.1	
<i>TIENDA ESPECIALIZADA ASOCIADA A UN GRUPO DE COMPRAS</i>	SI	33	24.2	21.2	24.2	30.3	0.904
	NO	60	28.3	20.0	18.3	33.3	
<i>FRANQUICIA</i>	SI	25	20.0	28.0	12.0	40.0	0.324
	NO	68	29.4	17.6	23.5	29.4	
<i>GRUPO DE COMPRAS</i>	SI	21	19.0	23.8	23.8	33.3	0.807 (**)
	NO	72	29.2	19.4	19.4	31.9	
<i>OTRAS FORMAS TIPOLOGICAS</i>	SI	6	16.7	50.0	16.7	16.7	0.404 (**)
	NO	87	27.6	18.4	20.7	33.3	
<i>ÍNDICE DE C. ESTRATÉGICA</i>	BAJA	35	22.9	17.1	22.9	37.1	0.733 (**)
	MEDIA	43	27.9	20.9	23.3	27.9	
	ALTA	15	33.3	26.7	6.7	33.3	
<i>ÍNDICE DE C. SECTORIAL</i>	BAJA	81	24.7	22.2	19.8	33.3	0.751 (**)
	MEDIA	9	44.4	11.1	22.2	22.2	
	ALTA	3	33.3	0	33.3	33.3	
<i>ÍNDICE DE C. TIPOLOGICA</i>	BAJA	56	28.6	19.6	25.0	26.8	<b>0.011</b> (**)
	MEDIA	29	31.0	13.8	6.9	48.3	
	ALTA	8	0	50.0	37.5	12.5	
<i>ÍNDICE DE COMPLEJIDAD</i>	BAJA	53	28.3	15.1	22.6	34.0	0.877 (**)
	MEDIA	30	26.7	26.7	16.7	30.0	
	ALTA	10	20.0	30.0	20.0	30.0	
<i>EXISTENCIA DEPARTAMENTO DE MARKETING</i>	SI	38	28.9	26.3	13.2	31.6	0.401
	NO	55	25.5	16.4	25.5	32.7	

*Nota:* (\*) Existen diferencias significativas entre los grupos ( $p < 0,05$ ); (\*\*) No se cumple alguna de las condiciones de la prueba Chi-Cuadrado

Si obviamos este problema, se pueden identificar ciertas diferencias en otras dos variables: los minoristas con actividades de fabricación (la mitad son GENERALISTAS COMPETIDORES y ninguno es CONSOLIDADO), y los minoristas con índice de complejidad tipológica elevada (ninguno es INDIFERENTE y la mitad son GENERALISTAS COMPETIDORES, mientras que los que tienen un índice de complejidad media son fundamentalmente (casi la mitad) DIVERSIFICADOS.

### ***Q1.3.- Similitudes con las tipologías teóricas y taxonomías genéricas de marketing.***

Estos cuatro grupos forman dos grandes bloques: los **MARKETING-PASIVOS** (G1 y G2) y los **MARKETING-ACTIVOS** (G3 y G4). De los cuatro grupos obtenidos, el grupo 3 y el grupo 4 son los más activos desde el punto de vista del marketing, ya que de 16 ítems, el grupo 3 obtiene 10 máximos y sólo 1 mínimo, y el grupo 4, obtiene 9 máximos y 3 mínimos (ver tabla V-1.4). Los grupos 1 y 2 son más pasivos, obteniendo 8 mínimos cada uno y 0 y 2 máximos respectivamente. Los **MARKETING-ACTIVOS** enfocan su crecimiento por dos vías distintas. Los **CONSOLIDADOS** tienen objetivos mixtos (defensivos y de crecimiento) a través de un crecimiento interno (aumento de la productividad) y un crecimiento externo poco arriesgado (penetración), con segmentación concentrada o mercado total y cierto posicionamiento precio. Los **DIVERSIFICADOS** tienen objetivos agresivos (aumento de las ventas), a través de un crecimiento externo (diversificación, desarrollo de mercado, desarrollo de formato) y de un crecimiento interno (aumento de la productividad), con segmentación diferenciada y cierto posicionamiento calidad-servicio. Los **MARKETING-PASIVOS** se caracterizan por lo que no hacen. Así los **GENERALISTAS COMPETIDORES** tienen cierta reacción de marketing ante la competencia, en un intento de mejorar su cuota de mercado, y de los **INDIFERENTES**, ni siquiera se puede prever esta reacción.

En la tabla V-1.7 se observan las similitudes entre la taxonomía identificada en este trabajo y el resto de tipologías y taxonomías propuestas por la literatura. Las conclusiones a las que se pueden llegar son que no existe un claro solapamiento entre los tipos propuestos por la literatura y los identificados en este trabajo, aunque si pueden estudiarse ciertas coincidencias entre grupos.

Empezando por las tipologías genéricas de estrategia, se puede encontrar los cuatro grupos de MILES Y SNOW (1978), los cuatro grupos de ANSOFF (1965), tres grupos de PORTER (1980) aunque con ciertas reservas, los seguidores de KOTLER ET AL (1995) y los indiferenciados de MINTZBERG, 1978). También se encuentran las estrategias de crecimiento minorista y las de posicionamiento en precio, calidad y servicio. El grupo 1 (**INDIFERENTES**) no

se considera tipología de estrategia en la literatura por no estar caracterizado por ninguna variable de marketing. En este trabajo si se considera a este grupo por lo que no está caracterizado, es decir, por puntuar el más bajo en una gran mayoría de variables. Por ello es lógico que no se encuentre ninguna coincidencia.

**Tabla V-1.7: Similitudes entre las Tipologías y Taxonomías de estrategia y los grupos de estrategia minorista identificados**

TIPOLOGÍAS				
	G1: INDIFERENTES	G2: GENERALISTAS COMPETIDORES	G3: CONSOLIDADOS	G4: DIVERSIFICADOS
TIPOLOGÍAS GENÉRICAS DE ESTRATEGIA	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reactivos (MILES y SNOW, 1978)</li> <li>Indiferenciados (MINTZBERG, 1978)</li> <li>Seguidor (KOTLER ET AL, 1995)</li> <li>En el medio (PORTER, 1980)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penetración (ANSOFF, 1965)</li> <li>Mezcla entre Defensores y Analizadores (MILES y SNOW, 1978)</li> <li>Mezcla liderazgo en costes (total o concentración) de PORTER, 1980.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificación (ANSOFF, 1965)</li> <li>Prospectores (MILES y SNOW, 1978)</li> <li>Concentración en diferenciación (PORTER, 1980)</li> </ul>
ESTRATEGIAS MINORISTAS DE CRECIMIENTO	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificación de formato</li> <li>Desarrollo de mercado</li> </ul>
ESTRATEGIAS MINORISTAS DE POSICIONAMIENTO	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamiento precio</li> <li>Posicionamiento calidad</li> <li>Posicionamiento servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamiento calidad</li> <li>Posicionamiento servicio</li> </ul>
ESTRATEGIAS SEGÚN FORMATO COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen diferencias entre grupos según el tipo institucional, ni la integración vertical, ni el tamaño (ver tabla V-1.6)</li> </ul>			
TAXONOMÍAS				
TAXONOMÍAS GENÉRICAS DE MARKETING <sup>65</sup>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>GMS4 (HOOLEY ET AL, 1993)</li> <li>GMS1 (ALSEM ET AL, 1996a y b)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GMS5 (HOOLEY ET AL, 1992)</li> <li>GMS3 (HOOLEY ET AL, 1993)</li> <li>GMS3 (ALSEM ET AL, 1996a y b)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GMS2 (HOOLEY ET AL, 1992)</li> <li>GMS5 (HOOLEY ET AL, 1993)</li> <li>GMS2 (ALSEM ET AL, 1996a y b)</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Respecto a las taxonomías genéricas, se pueden encontrar dos grupos de HOOLEY ET AL (1992), tres grupos de HOOLEY ET AL (1993) y tres grupos de ALSEM ET AL (1996 a y b).

### V.1.2.- El entorno (Q<sub>2</sub>)

Respecto al entorno, se preguntó a los minoristas sobre la influencia que determinados componentes del entorno podían tener sobre su estrategia de marketing. Se desea saber los componentes del entorno minorista e identificar distintos tipos de entorno, comparándolos con

<sup>65</sup> Ver tablas II-29, II-2.10 y II-2.11, en el *Capítulo II* de esta tesis.

las tipologías y taxonomías que ha propuesto la literatura sobre el tema. Esto coincide con las cuestiones Q.2.1, Q.2.2, Q.2.3, Q.2.4 y Q.2.5 enunciadas en el *Capítulo III*.

**Q2.1.- Caracterizar el entorno percibido por los minoristas españoles. Realizar un ranking de los fenómenos externos considerados según su importancia respecto al resto.**

En primer lugar se va a hacer un ranking en función de la puntuación media dada a cada ítem. Se puede observar en la tabla V.1.8 la columna de posición (*Rank.*), a través de la cual se establecen los factores con los que los minoristas están más de acuerdo y aquellos que para ellos tienen una menor influencia. En segundo lugar, se buscarán diferencias significativas entre tipos de minoristas (ver tabla V-1.9) según los datos de clasificación, y según los cuatro factores teóricos del entorno minorista: el mercado y la demanda, la competencia, el entorno tecnológico y el macroentorno.

**Tabla V-1.8: Valores medios de los ítems del entorno**

VARIABLE	N	Mín	Máx	Rank.	Media	Desv. típ.
E1. En nuestro sector, las necesidades y deseos de los consumidores cambian muy rápidamente	93	1	7	7	4,860	1,457
E2. Nuestros clientes actuales son en su mayoría clientes que ya teníamos en el pasado	93	1	7	12	4,247	1,427
E3. En nuestro sector las ventas están en crecimiento	93	1	7	10	4,407	1,732
E4. En nuestro sector las ventas están estancadas o en declive	93	1	7	16	3,264	1,950
E5. Los consumidores tienen necesidades muy diversas entre si (heterogéneas)	93	1	7	4	5,065	1,552
E6. La capacidad de la competencia para negociar con los proveedores es elevada	93	2	7	6	5,000	1,383
E7. Nuestra capacidad para negociar con los proveedores es elevada	93	1	7	5	5,043	1,398
E8. Las ventas del sector están muy concentradas en pocas empresas	93	1	7	14	3,731	1,883
E9. En nuestro sector el grado de competencia es intenso	93	1	7	1	6,247	1,213
E10. La competencia es dinámica y constantemente en cambio	93	2	7	2	5,269	1,384
E11. Las novedades que un competidor ofrece, los demás las igualan fácilmente	93	1	7	3	5,247	1,291
E12. Existen importantes barreras de entrada en nuestro sector	93	1	7	15	3,269	1,788
E13. Existen importantes dificultades para salir de nuestro sector	93	1	7	18	3,152	1,882
E14. En nuestro sector la tecnología cambia rápidamente	93	1	7	11	4,301	1,724
E15. Los cambios tecnológicos nos proporcionan grandes oportunidades	93	1	7	9	4,570	1,671
E16. El entorno económico actual favorece a nuestro sector	93	1	7	8	4,857	1,434
E17. La normativa legal existente favorece a nuestro sector	93	1	7	17	3,258	1,503
E18. El entorno sociodemográfico actual favorece a nuestro sector	93	1	7	13	3,742	1,567

El ranking de los elementos del entorno establece que el factor clave para los minoristas es la competencia, pues de los ocho ítems de competencia, cinco obtienen la mayor puntuación (superior a 5 sobre 7): el grado de competencia es intenso (*E9*), la competencia es dinámica y en constante cambio (*E10*), las novedades que un competidor ofrece el resto las iguala rápidamente (*E11*), y la capacidad de negociación con los proveedores de los minoristas y de sus competidores es elevada (*E7* y *E6*). Junto a estos ítems de competencia, existe un sexto ítem, dentro de los de mayor puntuación, perteneciente al factor de mercado y demanda, sobre la

heterogeneidad de las necesidades de los consumidores (*E5*). Por tanto, el entorno minorista se caracteriza fundamentalmente por la intensa competencia, que no es estática, ni estable, ni protegible de imitación. 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. Esto es curioso, pues los minoristas detectan la heterogeneidad del público objetivo, pero no tienen en mente las estrategias de segmentación (ver apartado V1.1).

En el otro extremo, con una puntuación inferior a 4 sobre 7, están los factores del entorno a los que los minoristas dan poca importancia o con los que no están de acuerdo sobre su existencia en el sector. Entre ellos están tres factores de competencia: existen importantes barreras de salida y de entrada (*E13* y *E12*), y las ventas del sector están concentradas (*E8*); dos factores del macroentorno: la normativa legal y el entorno sociodemográfico favorecen al sector (*E17* y *E18*); y un factor de mercado y demanda: las ventas están estancadas o en declive (*E4*). Es decir, los minoristas no consideran que existen barreras de entrada y salida, junto con ventas poco concentradas, lo que refuerza la gran competencia existente en el sector, en el que la competencia está atomizada y donde cualquiera puede entrar y salir a competir. Esta situación de competencia intensa se ve aliviada por una demanda en crecimiento, aunque ni la situación socioeconómica ni la normativa legal ayudan al crecimiento del sector.

Buscando diferencias significativas entre los minoristas según los elementos del entorno (ver tabla V-1.9), sólo existe un ítem sin diferencias significativas entre los grupos: las ventas del sector están concentradas en pocas empresas (*E8*), ítem para el que están de acuerdo todos los minoristas sin excepción.

Respecto al mercado y demanda (*E1*, *E2*, *E3*, *E4* y *E5*), el mercado se caracteriza por ser heterogéneo(*E5*) y cambiante (*E1*). Respecto a la existencia de necesidades heterogéneas están de acuerdo todos los minoristas excepto los pertenecientes a otras tipologías, que tienen una media inferior; y respecto a las necesidades cambiantes, los minoristas con departamento de marketing y los que tienen un índice de complejidad elevado, consideran que las necesidades son menos cambiantes. En un lugar intermedio del ranking se encuentra *E3* (las ventas están en crecimiento), ítem en el que están más de acuerdo los minoristas puros, otros subsectores de no alimentación y los minoristas con grupos de compras. Esto se ve reforzado porque el ítem *E4* (ventas estancadas o en declive) se encuentra al final del ranking, no estando de acuerdo con él la mayoría de los minoristas, y en especial, los minoristas puros, los que poseen grupos de compras y los que tienen un índice de complejidad estratégica bajo, mientras que están más de acuerdo con esta situación los minoristas del subsector textil. Por último, respecto a la novedad de los clientes (*E2*), en general los minoristas piensan que son los clientes de siempre, siendo más fieles los de otras tipologías que el resto.



Respecto a la competencia, de los ocho ítems que la definen, cinco se encuentran entre los de mayor influencia para los minoristas (*E9*, *E10*, *E11*, *E7* y *E6*), uno en una situación intermedia (*E8*) y dos tienen poca influencia (*E12* y *E13*). En la competencia intensa (*E9*) están de acuerdo todos los minoristas, siendo la cadena especializada independiente la que menor intensidad ve en la competencia. Los minoristas con departamento de marketing, otras tipologías, los minoristas de gran tamaño y los que tienen un índice de complejidad tipológica medio ven la competencia más estable que el resto (*E10*), y también los minoristas con departamento de marketing ven mayor dificultad en imitar las novedades que los competidores ofrecen, que el resto (*E11*). Respecto al poder de negociación, los minoristas consideran que tienen mayor poder de negociación que sus competidores (*E7*) pero con poca diferencia, estando menos de acuerdo las cadenas especializadas independientes; mientras que son los competidores los que mayor poder de negociación tienen (*E6*) para las tiendas pertenecientes a grupos de compras. Por último quedan los dos ítems relacionados con las barreras de entrada y salida del sector (*E12* y *E13*). La mayoría de los minoristas consideran que no existen barreras de entrada (especialmente las franquicias, el subsector textil y los minoristas con índice de complejidad estratégica elevado) ni barreras de salida (especialmente las franquicias, los minoristas con departamento de marketing y los minoristas de gran tamaño).

Respecto al entorno tecnológico, los dos ítems se sitúan en un lugar intermedio del ranking, estando más de acuerdo en las oportunidades que generan los cambios tecnológicos (*E15*), que en la tecnología cambiante (*E14*). Por tipos de minoristas, el subsector de electrodomésticos puntúa más alto que el resto en los dos ítems, siendo el factor tecnológico importante para ellos, al contrario que el subsector textil, que puntúa por debajo de la media en los dos ítems. Los minoristas con actividades de fabricación, también están menos de acuerdo que el resto de minoristas en las oportunidades que puede generar el factor tecnológico.

Por último, el macroentorno está definido por tres ítems, dos de los cuales (*E17* y *E18*) se encuentran entre los de menor influencia para los minoristas. La mayoría de minoristas están de acuerdo en que el entorno económico les favorece (*E16*), esencialmente los minoristas con grupos de compras. Sin embargo, no piensan así los minoristas que realizan otras actividades además de la minorista y los del subsector textil, que puntúan en este ítem por debajo de la media. Por el contrario, piensan que no les favorece *E17*, el entorno legal, a excepción de los minoristas con grupo de compras y con departamento de marketing, quienes puntúan por encima de la media; ni el entorno sociodemográfico, *E18*, especialmente al subsector textil que puntúa por debajo de la media.

**Tabla V-1.9.- Diferencias en las variables de entorno por datos de clasificación**

VARIABLE			DATOS DE CLASIFICACIÓN DICOTÓMICOS					DATOS DE CLASIFICACIÓN CON TRES OPCIONES							ÍTEMS
Item	M.	D.T.	Datos de clasificación	M.SI	M.NO	T	SIG	Datos de clasificación	M.1	M.2	M.3	F	SIG.	Entre grupos	SIN DIF.
E1	4,86	1,46	Departamento de marketing	4,42	5,16	-2,30	0,02	Índice de complejidad	4,83	5,27	3,80	4,09	0,02	1-2 (0,05); 2-3 (0,01)	E8
E2	4,25	1,43	Otras tipologías	5,50	4,16	2,27	0,03								
E3	4,41	1,73	Minorista puro	4,84	4,12	2,09	0,04								
E4	3,26	1,95	Otros subsectores	5,08	4,09	2,67	0,01	Índice de complejidad estratégica	2,60	3,57	3,93	3,64	0,03	no grupos	
			Grupo de compras	5,31	4,14	2,80	0,01								
			Minorista puro	2,65	3,67	-2,70	0,01								
E5	5,07	1,55	Textil	4,10	3,00	2,37	0,02	Índice de complejidad estratégica	2,60	3,57	3,93	3,64	0,03	no grupos	
			Grupo de compras	2,45	3,50	-2,72	0,01								
E6	5,00	1,38	Otras tipologías	3,83	5,15	-2,04	0,04	Índice de complejidad estratégica	2,60	3,57	3,93	3,64	0,03	no grupos	
			Textil	4,36	5,20	-2,54	0,01								
E7	5,04	1,40	Tienda perteneciente a grupo de compra	5,39	4,78	2,07	0,04	Índice de complejidad estratégica	2,60	3,57	3,93	3,64	0,03	no grupos	
			Cadena especializada independiente	4,68	5,32	-2,25	0,03								
E9	6,25	1,21	Cadena especializada independiente	5,78	6,60	-3,09	0,00	Tamaño por trabajadores	5,82	5,29	4,48	7,80	0,00	1-3 (0,00)	
E10	5,27	1,38	Otras tipologías	4,17	5,34	-2,05	0,04								
E11	5,25	1,29	Departamento de marketing	4,76	5,62	-3,06	0,00	Índice de complejidad tipológica	5,59	4,72	5,00	4,16	0,02	1-2 (0,02)	
			Departamento de marketing	4,92	5,47	-2,06	0,04								
E12	3,27	1,79	Textil	2,45	3,52	-2,51	0,01	Índice de complejidad estratégica	3,49	4,49	2,13	3,83	0,03	1-3 (0,03); 2-3 (0,02)	
			Franquicia	2,56	3,53	-2,38	0,02								
E13	3,15	1,88	Franquicia	2,40	3,43	-2,40	0,02	Tamaño por trabajadores	3,92	2,97	2,36	5,70	0,00	1-3 (0,01)	
			Departamento de marketing	2,47	3,62	-3,30	0,00								
E14	4,30	1,72	Textil	3,32	4,61	-3,21	0,00	Índice de complejidad estratégica	3,49	4,49	2,13	3,83	0,03	1-3 (0,03); 2-3 (0,02)	
E15	4,57	1,67	Electrodomésticos	5,44	3,83	4,50	0,00								
			Fabricación	3,67	4,70	2,04	0,04								
E16	4,86	1,43	Textil	3,91	4,77	-2,17	0,03	Tamaño por trabajadores	3,92	2,97	2,36	5,70	0,00	1-3 (0,01)	
			Electrodomésticos	5,30	4,27	2,78	0,01								
E17	3,26	1,50	Otras actividades no minoristas	3,50	4,95	-2,46	0,02	Índice de complejidad estratégica	3,49	4,49	2,13	3,83	0,03	1-3 (0,03); 2-3 (0,02)	
			Textil	4,18	5,07	-2,63	0,01								
			Grupo de compras	5,62	4,63	2,87	0,01								
E18	3,74	1,57	Grupo de compras	3,86	3,08	2,11	0,04	Índice de complejidad estratégica	3,49	4,49	2,13	3,83	0,03	1-3 (0,03); 2-3 (0,02)	
			Departamento de marketing	3,79	2,89	2,95	0,00								
E18	3,74	1,57	Textil	3,09	3,94	-2,28	0,02	Tamaño por trabajadores	3,92	2,97	2,36	5,70	0,00	1-3 (0,01)	

**Q2.2.- Detectar los factores subyacentes en el entorno minorista español y ver si coinciden con las seis fuerzas teóricas detectadas por BALLINA (1993).**

En la tabla V-1.10 se pueden ver los cinco factores que explican el 65,2% de la varianza, obtenidos tras el análisis factorial de componentes principales, en el que entraron en el modelo 15 de los 18 ítems de entorno <sup>66</sup>. Los indicadores de ajuste del modelo pueden considerarse aceptables. La validación se realizó mediante una muestra aleatoria del 50% de los casos. Se obtuvieron seis factores, de los que cuatro coincidían plenamente con los del modelo visto en la tabla V-1.10 (factores 1, 2, 3 y 5) mientras que el factor 4 se dividía en dos.

**Tabla V-1.10: Dimensiones identificadas en los elementos del entorno minorista**

<b>FACTOR</b>	<b>NOMBRE DEL FACTOR % VARIANZA EXPLICADA (ACUM)</b>	<b>CARGA FACT.</b>	<b>ÍTEMS QUE INCLUYE</b>	<b>ALFA CRONBACH</b>
1	<b>MACROENTORNO OPTIMISTA- EXPANSIVO</b>  21 % (21%)	0,82798 0,78797 0,77639  0,62182	<i>E16. El entorno económico actual favorece a nuestro sector</i> <i>E3. En nuestro sector las ventas están en crecimiento</i> <i>E18. El entorno sociodemográfico actual favorece a nuestro sector</i> <i>E17. La normativa legal existente favorece a nuestro sector</i>	0,768
2	<b>INTERCAMBIO DINÁMICO</b>  18,4% (39,4%)	0,71973  0,68706 0,67637  0,4621	<i>E1. En nuestro sector, las necesidades y deseos de los consumidores cambian muy rápidamente</i> <i>E10. La competencia es dinámica y constantemente en cambio</i> <i>E11. Las novedades que un competidor ofrece, los demás las igualan fácilmente</i> <i>E5. Los consumidores tienen necesidades muy diversas entre si (heterogéneas)</i>	0,63
3	<b>TURBULENCIA TECNOLÓGICA</b>  9,4% (48,8%)	0,84957 0,73912  0,60737	<i>E14. En nuestro sector la tecnología cambia rápidamente</i> <i>E15. Los cambios tecnológicos nos proporcionan grandes oportunidades</i> <i>E9. En nuestro sector el grado de competencia es intenso</i>	0,65
4	<b>CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN</b> 8,5% (57,3%)	0,85997  0,68046	<i>E7. Nuestra capacidad para negociar con los proveedores es elevada</i> <i>E6. La capacidad de la competencia para negociar con los proveedores es elevada</i>	0,54
5	<b>BARRERAS A LA COMPETENCIA</b> 7,9% (65,2%)	0,80645  0,69381	<i>E13. Existen importantes dificultades para salir de nuestro sector</i> <i>E12. Existen importantes barreras de entrada en nuestro sector</i>	0,37
<b>INDICADORES DEL AJUSTE:</b> Determinante de la matriz de correlación = 0,0167; Índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)= 0,6723, Test de Barlett= 383.46 (p=0,0000), Matriz anti-imagen= Valores inferiores a 0,3 (excepto 3), MSA (Diagonal de la matriz de correlaciones Anti-imagen= Valores superiores a 0,5, Fiabilidad de la escala= Alfa de Cronbach total= 0,6512				

<sup>66</sup> Fueron eliminados en un primer análisis, los ítems E8 (concentración en el sector) y E2 (clientes del pasado), ya que con ello se mejoraban los indicadores de la idoneidad del análisis. Tras el análisis de fiabilidad, se prescindió del ítem E4 (las ventas están estancadas o en declive) por cuatro razones: el Alfa de Cronbach pasaba de 0,55 a 0,65; se disminuía el número de factores de seis a cinco, lo que mejoraba la interpretación; no afectaba su eliminación a la interpretación del factor 1 (que es donde estaba incluido) y por último, no se modificaban sustancialmente los indicadores de ajuste del modelo.

Las dimensiones identificadas hacen referencia al macroentorno y microentorno minorista. Así, el primer factor, EL MACROENTORNO OPTIMISTA-EXPANSIVO, incluye tres ítems del macroentorno (económico, sociodemográfico y legal) junto con el convencimiento de que las ventas del sector están en expansión. Los cuatro ítems dan una visión optimista y de oportunidades de crecimiento del sector. En los otros cuatro factores aparece el elemento competencia totalmente interrelacionado con otros elementos del micro y macroentorno. Así, el segundo factor relaciona la diversidad competitiva con la heterogeneidad cambiante del mercado, es decir, la oferta con la demanda, por lo que se ha denominado INTERCAMBIO DINÁMICO. El tercer factor hace referencia a la relación existente entre la tecnología cambiante y la intensidad competitiva, por lo que recibe el nombre de TURBULENCIA TECNOLÓGICA. El cuarto factor, CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN, relaciona a las empresas del sector con sus proveedores, y el último factor, BARRERAS A LA COMPETENCIA, está relacionado con la protección del sector, mediante la existencia de barreras de entrada y salida.

**Tabla V-1.11: Influencia de los distintos factores de entorno**

<i>FACTOR</i>	<i>NOMBRE DEL FACTOR</i>	<i>CARGA X MEDIA</i>	<i>ÍTEMS QUE INCLUYE</i>	<i>INFLUENCIA (%)</i>
1	<b>MACROENTORNO OPTIMISTA-EXPANSIVO</b>	4,02 3,47 2,91 2,03	<i>E16. El entorno económico actual favorece a nuestro sector</i> <i>E3. En nuestro sector las ventas están en crecimiento</i> <i>E18. El entorno sociodemográfico actual favorece a nuestro sector</i> <i>E17. La normativa legal existente favorece a nuestro sector</i>	<b>19,13</b>
2	<b>INTERCAMBIO DINÁMICO</b>	3,50 3,62 3,55 2,34	<i>E1. En nuestro sector, las necesidades y deseos de los consumidores cambian muy rápidamente</i> <i>E10. La competencia es dinámica y constantemente en cambio</i> <i>E11. Las novedades que un competidor ofrece, los demás las igualan fácilmente</i> <i>E5. Los consumidores tienen necesidades muy diversas entre sí (heterogéneas)</i>	<b>20,02</b>
3	<b>TURBULENCIA TECNOLÓGICA</b>	3,65 3,38 3,79	<i>E14. En nuestro sector la tecnología cambia rápidamente</i> <i>E15. Los cambios tecnológicos nos proporcionan grandes oportunidades</i> <i>E9. En nuestro sector el grado de competencia es intenso</i>	<b>22,22</b>
4	<b>CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN</b>	4,34 3,40	<i>E7. Nuestra capacidad para negociar con los proveedores es elevada</i> <i>E6. La capacidad de la competencia para negociar con los proveedores es elevada</i>	<b>23,83</b>
5	<b>BARRERAS A LA COMPETENCIA</b>	2,54 2,27	<i>E13. Existen importantes dificultades para salir de nuestro sector</i> <i>E12. Existen importantes barreras de entrada en nuestro sector</i>	<b>14,81</b>
<b>INDICE DE INFLUENCIA:</b> Se calcula a través de la media ponderada (según el número de ítems) de cada factor respecto de la columna "carga factorial x media en el ranking", y aplicando el % correspondiente sobre el total.				

BALLINA (1993) identificó seis factores a partir de 29 fenómenos del entorno: factor tecnología, político-legal, demográfico, consumidor, económico y competencia. Estos factores no son directamente comparables con los obtenidos en este estudio, ya que los ítems de partida son distintos. Sin embargo, si se pueden tener en cuenta para interpretar la influencia que estos factores del entorno tienen sobre el sector minorista. En la tabla V-1.11 se ha calculado un

índice de influencia en función de las cargas factoriales de cada ítem y de sus medias (como indicador de un ranking de importancia). Para Ballina, el factor de mayor influencia era la competencia, seguido del factor económico, del factor demográfico, tecnología y consumidor y, por último, el factor político-legal. En este estudio, el factor competencia está diseminado por los factores 2, 3, 4 y 5, lo que implica también la mayor importancia dentro de los elementos del entorno. Sin embargo, dentro de la competencia, la mayor influencia se encuentra en la capacidad de negociación con los proveedores, seguido de la turbulencia tecnológica y del intercambio dinámico entre la oferta y la demanda. En penúltimo lugar se encuentra el macroentorno y, por último, con el menor nivel de influencia, las barreras a la competencia, compuestas por dos ítems a los que los minoristas no han dado mucha importancia (ver tabla V-1.8).

Es de destacar, como conclusión, que no aparece una dimensión única para el mercado (incluido dentro del factor intercambio dinámico) y que la competencia está diseminada por cuatro factores.

***Q2.3.- Identificar los distintos tipos de entorno mediante el enfoque de la taxonomía y caracterizar a las empresas que actúan en cada uno de ellos. Investigar si cada entorno se caracteriza por un tipo de empresa o por el contrario, se puede encontrar una gran diversidad.***

Tras la aplicación del método jerárquico de Ward a los ítems que definen el entorno de marketing, 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 mayor aumento del porcentaje de cambio del coeficiente se produce al pasar de dos a 1 conglomerado y de tres a dos conglomerados, lo que propone como buenas las soluciones de dos y tres grupos. Según el estudio del dendograma, la solución de 3 grupos parece la más adecuada. Según los perfiles de los conglomerados, la solución de seis y cinco grupos da como resultado un grupo que no se caracteriza por nada (ni mínimos ni máximos), la solución de cuatro grupos da como resultado un grupo nada claro y de difícil interpretación. La solución de dos conglomerados da como resultado diez de los dieciocho ítems sin diferencias significativas. Por tanto se considera la solución de tres conglomerados como la más apropiada, con una diversidad de entorno adecuada, ya que 14 de los 18 ítems presentan diferencias significativas en los tres grupos. El tamaño de los grupos también parece correcto (32, 37 y 24 casos).

Por ello, el número de grupos que se va a utilizar como punto de partida en el método no jerárquico Quick-Cluster va a ser de tres. En la tabla V-1.12 se observa la solución definitiva, con las medias de cada variable por grupo, las diferencias significativas entre grupos mediante ANOVA y los resultados de la validación mediante el análisis discriminante. La solución

definitiva se interpretó basándose en primer lugar, en los ítems que poseen mayor poder discriminante, calculados por el método paso a paso del Análisis discriminante<sup>67</sup>. A continuación, para cada uno de estos ítems se realizó un análisis ANOVA post-hoc para detectar los grupos homogéneos respecto a cada ítem, señalándose después los grupos que más y que menos puntuaban en cada uno de ellos.

**Tabla V-1.12: Valores medios de los tipos de entorno minorista**

	Total Muestra	Media G1	Media G2	Media G3	F	Sig. ANOVA.
<i>TAMAÑO</i>	<b>93</b> <b>(100%)</b>	<b>23</b> <b>(24,7%)</b>	<b>28</b> <b>(30,1%)</b>	<b>42</b> <b>(45,2%)</b>		
E1. EN NUESTRO SECTOR, LAS NECESIDADES Y DESEOS DE LOS CONSUMIDORES CAMBIAN MUY RÁPIDAMENTE	4,91	<b>5,261</b>	<b>5,571</b>	<i>4,167</i>	10,900	0,000
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	<i>2,174</i>	<b>4,872</b>	<b>5,319</b>	58,253	0,000
E4. EN NUESTRO SECTOR LAS VENTAS ESTÁN ESTANCADAS O EN DECLIVE	3,27	<b>5,565</b>	3,081	<i>2,125</i>	46,231	0,000
E5. Los consumidores tienen necesidades muy diversas entre si (heterogéneas)	5,12	5,177	<b>5,857</b>	<i>4,476</i>	7,711	0,001
E6. La capacidad de la competencia para negociar con los proveedores es elevada	5,01	<i>4,696</i>	<b>5,643</b>	<i>4,738</i>	4,681	0,012
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	<b>6,348</b>	<b>6,893</b>	<i>5,762</i>	8,641	0,000
E10. LA COMPETENCIA ES DINÁMICA Y CONSTANTEMENTE EN CAMBIO	5,30	<i>4,913</i>	<b>6,321</b>	<i>4,762</i>	15,300	0,000
E11. LAS NOVEDADES QUE UN COMPETIDOR OFRECE, LOS DEMÁS LAS IGUALAN FÁCILMENTE	5,26	<i>4,609</i>	<b>6,036</b>	<i>5,071</i>	10,092	0,000
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	<i>2,485</i>	<b>4,286</b>	<i>2,762</i>	8,665	0,000
E14. En nuestro sector la tecnología cambia rápidamente	4,29	<i>3,652</i>	<b>5,536</b>	<i>3,833</i>	13,065	0,000
E15. LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS NOS PROPORCIONAN GRANDES OPORTUNIDADES	4,59	<i>3,087</i>	<b>5,500</b>	<i>4,762</i>	19,041	0,000
E16. El entorno económico actual favorece a nuestro sector	4,84	<i>3,435</i>	<b>5,393</b>	<b>5,279</b>	21,964	0,000
E17. LA NORMATIVA LEGAL EXISTENTE FAVORECE A NUESTRO SECTOR	3,23	<i>2,261</i>	<i>2,786</i>	<b>4,119</b>	18,375	0,000
E18. El entorno sociodemográfico actual favorece a nuestro sector	3,75	<i>2,435</i>	3,500	<b>4,619</b>	21,607	0,000
<b>VALIDACIÓN:</b> 93 CASOS, Correctamente clasificado el 95,7% (A. Discriminante, método paso a paso), y el 96,8% (A. Discriminante, método directo). <b>VALIDACIÓN CRUZADA</b> (Método Directo): 52 CASOS (clasifica el 96,2% y predice el 80,5%), 41 CASOS (clasifica el 97,6% y predice el 69,2%); <b>VALIDACIÓN CRUZADA</b> (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); en **negrita** el valor máximo y en *cursiva* el mínimo. (\*)\_No establecen diferencias significativas entre grupos (ANOVA POST-HOC).

El tercer paso consistió en ver el resto de ítems que marcaban diferencias significativas entre los grupos (según ANOVA) pero que no habían entrado en el modelo discriminante, y para ellos se realizó también el análisis post-hoc, destacando los grupos que más y que menos

<sup>67</sup> Tras la aplicación del Método paso a paso, entraron en el modelo 8 de los 18 ítems: *E1, E3, E4, E10, E11, E13, E15 y E17*. Estos ítems figuran en la tabla V-1.12 en letras versales para distinguirlos del resto.

puntúan para cada ítem. En la interpretación no entraron los ítems que no mostraban diferencias significativas entre los grupos (E2, E7, E8 y E12).

La validez de la solución final se comprobó por tres caminos distintos. En primer lugar se utilizó en análisis discriminante con el 100% de los casos para ver la capacidad de clasificación del modelo discriminante. En segundo lugar se utilizó 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. En la tabla V-1.12 se ven los resultados de estos métodos, lo que muestra una gran confianza en la validez de la solución adoptada. En tercer lugar, 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 muy similar. En la tabla V-1.13 se observa la taxonomía obtenida, cuya descripción se acomete a continuación.

**Tabla V-1.13: Taxonomía de entorno minorista**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>
<b>Nombre</b>	<b>PESIMISTAS</b>	<b>COMPETIDORES DINÁMICOS</b>	<b>OPTIMISTAS</b>
<b>Madurez del mercado</b>	VENTAS EN DECLIVE	En el medio	VENTAS EN CRECIMIENTO
<b>Diversidad y cambio en las necesidades de los consumidores</b>	NECESIDADES CAMBIANTES En el medio	NECESIDADES CAMBIANTES Necesidades heterogéneas	NECESIDADES ESTABLES Necesidades homogéneas
<b>Capacidad de negociación con proveedores</b>	Capacidad de negociación competidores no elevada	Capacidad de negociación competidores elevada	Capacidad de negociación competidores no elevada
<b>Grado de competencia</b>	Competencia intensa COMPETENCIA ESTABLE IMITACIÓN DIFÍCIL	Competencia intensa COMPETENCIA DINÁMICA IMITACIÓN FÁCIL	Competencia no intensa COMPETENCIA ESTABLE En el medio
<b>Barreras de entrada y salida</b>	NO EXISTEN BARRERAS DE SALIDA	EXISTEN BARRERAS DE SALIDA	NO EXISTEN BARRERAS DE SALIDA
<b>Cambio Tecnológico</b>	Tecnología estable NO OPORTUNIDADES TECNOLÓGICAS	Tecnología dinámica OPORTUNIDADES TECNOLÓGICAS	Tecnología estable En el medio
<b>Macroentorno</b>	E. Económico en contra E. LEGAL EN CONTRA E. Sociodemográfico en contra	E. Económico a favor En el medio En el medio	E. Económico a favor E. LEGAL A FAVOR E. Sociodemográfico a favor
<b>Tamaño</b>	24,7%	30,1%	45,2%

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

**Grupo 1: PESIMISTAS:** Está formado por el 24.7% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por tener ventas 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, 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, lo que también ensalza las dificultades que los minoristas ven en este tipo de entorno. Sólo dos elementos parecen aliviar la situación de pesimismo que se adueña de los minoristas de este grupo: que los competidores no tienen una capacidad de negociación con los proveedores elevada 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), por lo que el nombre elegido para los minoristas pertenecientes a este grupo es de PESIMISTAS. Este grupo se caracteriza (ver tabla V.1.14) por ser el que menos minoristas puros posee; por subsectores, el que más minoristas del subsector textil y menos del subsector de electrodomésticos; por tipologías, el que menos tiendas especializadas asociadas a un grupo de compras, no tienen ningún grupo de compras y sin embargo es el que más franquicias acoge; y por último, agrupa a un 25 % de los minoristas con departamento de marketing.

**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), por lo que a los minoristas pertenecientes a este grupo los denominaremos COMPETIDORES DINÁMICOS. Este grupo se caracteriza (ver tabla V-1.14) por agrupar a la mitad de las empresas de menos de 25 empleados y a muy pocas de las grandes (más de 100 empleados), tiene menos minoristas de textil que los otros grupos y más de electrodomésticos, acoge a más del 50 % de tiendas especializadas asociadas a grupos de compras y al menor número de franquicias y de minoristas con departamento de marketing. Esto último es curioso, ya que siendo el entorno más turbulento, debería acoger más minoristas con departamento de marketing, que pudieran enfrentarse a la situación competitiva de forma más adecuada, pero no es así.



**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). Como conclusión, los minoristas de este grupo lo ven todo favorable (demanda, oferta y macroentorno) por lo que son denominados OPTIMISTAS. Este grupo se caracteriza (ver tabla V-1.14) por tener el mayor número de minoristas puros, de empresas medianas y grandes según número de trabajadores y de minoristas con departamento de marketing.

Si se comparan los resultados del análisis factorial con los del cluster, se observa que el primer factor (macroentorno optimista-expansivo) coincide con los ítems que caracterizan al grupo de los OPTIMISTAS, mientras que el resto de factores, son característicos del grupo de COMPETIDORES DINÁMICOS (intercambio dinámico, turbulencia tecnológica, capacidad de negociación y barreras a la competencia). El grupo de los PESIMISTAS, se podría caracterizar por los factores 1, 3, 4 y 5 en negativo. Esto establece una relación entre los resultados de las dos técnicas.

Por último, y como ya se ha visto en la interpretación y descripción de los tres grupos de entorno, existen diferencias entre grupos en función de las variables de clasificación. En la tabla V-1.14 se observan los casos totales por variable de clasificación, los porcentajes por grupos, y la probabilidad asociada a la prueba Chi-Cuadrado (ratio de probabilidad). Existen diferencias significativas entre los tres grupos para: 1) los *minoristas puros* (más de la mitad son OPTIMISTAS); 2) por *tamaño según número de trabajadores* (la mitad de las empresas medianas y grandes son OPTIMISTAS, mientras que la mitad de las pequeñas son COMPETIDORAS DINÁMICAS); 3) para dos *subsectores*: el textil (más de la mitad son PESIMISTAS) y los electrodomésticos (más de la mitad son COMPETIDORES DINÁMICOS); 4) para tres *tipologías*: tienda especializada asociada a un grupo de compras (más de la mitad son COMPETIDORES DINÁMICOS), la franquicia (casi la mitad son PESIMISTAS), y los grupos de compras (no existe ningún PESIMISTA, y el resto, se reparten mitad a mitad entre los otros dos grupos); 5) y por *existencia de departamento de marketing* (más de la mitad son OPTIMISTAS y sólo un 10% son COMPETIDORES DINÁMICOS).

**Tabla V-1.14: Perfiles minoristas según el entorno**

<i>Variable</i>	<i>Opción</i>	<b>CASOS</b>	<b>G. 1</b>	<b>G. 2</b>	<b>G. 3</b>	<b>Sig.</b>
<i>ACTIVIDAD DE FABRICACIÓN</i>	SI	12	50.0	8.3	41.7	0.054
	NO	81	21.0	33.3	45.7	(**)
<i>ACTIVIDAD MAYORISTA</i>	SI	45	33.3	28.9	37.8	0.154
	NO	48	16.7	31.3	52.1	
<i>OTRAS ACTIVIDADES NO MINORISTAS</i>	SI	6	33.3	0	66.7	0.106
	NO	87	24.1	32.2	43.7	(**)
<i>INTERNACIONALIZACIÓN</i>	SI	15	40.0	6.7	53.3	0.044
	NO	78	21.8	34.6	43.6	(**)
<i>MINORISTA PURO</i>	SI	37	10.8	37.8	51.4	<b>0.029</b>
	NO	56	33.9	25.0	41.1	(*)
<i>TAMAÑO POR TRABAJADORES</i>	MENOS DE 25	34	20.6	50.0	29.4	<b>0.001</b>
	DE 25 A 100	34	20.6	29.4	50.0	
	MÁS DE 100	25	36.0	4.0	60.0	
<i>TEXTIL</i>	SI	22	54.5	9.1	36.4	<b>0.001</b>
	NO	71	15.5	36.6	47.9	(*)
<i>DROGUERÍA Y PERFUMERÍA</i>	SI	30	20.0	26.7	53.3	0.540
	NO	63	27.0	31.7	41.3	
<i>ELECTRODOMÉSTICOS</i>	SI	27	11.1	51.9	37.0	<b>0.009</b>
	NO	66	30.3	21.2	48.5	(*)
<i>OTROS SUBSECTORES</i>	SI	30	13.3	26.7	60.0	0.089
	NO	63	30.2	31.7	38.1	
<i>GRAN ALMACÉN</i>	SI	13	30.8	7.7	61.5	0.107
	NO	80	23.8	33.8	42.5	(**)
<i>CADENA ESPECIALIZADA INDEPENDIENTE</i>	SI	40	32.5	20.0	47.5	0.119
	NO	53	18.9	37.7	43.4	
<i>TIENDA ESPECIALIZADA ASOCIADA A UN GRUPO DE COMPRAS</i>	SI	33	15.2	51.5	33.3	<b>0.004</b>
	NO	60	30.0	18.3	51.7	(*)
<i>FRANQUICIA</i>	SI	25	48.0	16.0	36.0	<b>0.007</b>
	NO	68	16.2	35.3	48.5	(*)
<i>GRUPO DE COMPRAS</i>	SI	21	0	47.6	52.4	<b>0.001</b>
	NO	72	31.9	25.0	43.1	(*)
<i>OTRAS FORMAS TIPOLÓGICAS</i>	SI	6	33.3	16.7	50.0	0.719
	NO	87	24.1	31.0	44.8	(**)
<i>ÍNDICE DE C. ESTRATÉGICA</i>	BAJA	35	8.6	40.0	51.4	0.009
	MEDIA	43	30.2	30.2	39.6	
	ALTA	15	46.7	6.7	46.7	
<i>ÍNDICE DE C. SECTORIAL</i>	BAJA	81	25.9	29.6	44.4	0.223
	MEDIA	9	22.2	44.4	33.3	
	ALTA	3	0	0	100	
<i>ÍNDICE DE C. TIPOLÓGICA</i>	BAJA	56	21.4	32.1	46.4	0.844
	MEDIA	29	31.0	24.1	44.8	
	ALTA	8	25.0	37.5	37.5	
<i>ÍNDICE DE COMPLEJIDAD</i>	BAJA	53	13.2	35.8	50.9	0.016
	MEDIA	30	46.7	23.3	30.0	
	ALTA	10	20.0	20.0	60.0	
<i>EXISTENCIA DEPARTAMENTO DE MARKETING</i>	SI	38	26.3	10.5	63.2	<b>0.001</b>
	NO	55	23.6	43.6	32.7	(*)

*Nota:* (\*) Existen diferencias significativas entre los grupos ( $p < 0,05$ ); (\*\*) No se cumple alguna de las condiciones de la prueba Chi-Cuadrado

**Q2.4.- Identificar los elementos del entorno que más discriminan entre tipos de entorno.**

Según el análisis discriminante, los elementos de entorno que más discriminan entre los grupos son ocho, agrupados de la siguiente manera: *madurez del mercado* (ventas en crecimiento o en declive: *E3* y *E4*; y necesidades en constante cambio: *E1*); *competencia* (competencia dinámica: *E10*; barreras de salida: *E13*; novedades fáciles de imitar: *E11*); y *macroentorno* (tecnológico: *E15*; y legal: *E17*).

Por el contrario, existen cuatro elementos que no generan diferencias significativas entre los tres grupos obtenidos: los clientes son fieles (*E2*), las ventas están concentradas en pocas empresas (*E8*), la capacidad de los minoristas para negociar con los proveedores es limitada (*E7*) y existen barreras de entrada (*E12*).

Comparando el estudio de HOOLEY ET AL (1988) con los resultados obtenidos en este estudio, se pueden observar algunas coincidencias. HOOLEY ET AL (1988) encontraron que los elementos de entorno que más discriminaban eran cuatro: *la madurez del mercado* (ventas estables, en crecimiento o en declive), la existencia de *barreras de entrada y salida*, la *diversidad de las necesidades* (si son homogéneas, heterogéneas o mixtas) y la *velocidad del cambio tecnológico y de los consumidores* (rápido, lento o en el medio, en función de tecnología y necesidades estables o dinámicas). De estos elementos, las barreras de entrada (*E12*) no generan diferencias significativas en la taxonomía obtenida en este trabajo, y no aparecen como discriminantes los elementos de tecnología cambiante (*E14*) y necesidades heterogéneas (*E5*). Estas diferencias pueden influir en la composición final de los tipos de entorno, ya que los elementos más discriminantes y los que generan diferencias significativas entre los grupos son clave en la interpretación final de los mismos.

**Q2.5.- Contrastar la taxonomía obtenida con las identificadas en estudios previos.**

En función de los cuatro elementos que más discriminan entre grupos (madurez del mercado, barreras de entrada y salida, diversidad de necesidades, y velocidad del cambio tecnológico y de necesidades), HOOLEY ET AL (1988) distinguieron cinco grupos cuyas características pueden observarse en la tabla V-1.15. En este trabajo no coinciden los factores que más discriminan entre grupos (ver cuestión Q.2.4), pero para poder realizar la comparación, se han caracterizado los tres grupos obtenidos (PESIMISTAS, COMPETIDORES DINÁMICOS y OPTIMISTAS) en función de estos cuatro elementos (ver tabla V-1.15).

De la comparación de las dos taxonomías, puede decirse que no existe ningún grupo que coincida exactamente en los cuatro elementos diferenciadores. Lo máximo que se aproximan las

dos taxonomías es en la coincidencia de tres elementos. Así, los COMPETIDORES DINÁMICOS coinciden con el TIPO 5 de HOOLEY ET AL (1988) en el mercado estable, la existencia de barreras de salida y el cambio tecnológico y de consumidores rápido, y también con el TIPO 1 en la madurez del mercado, la diversidad de las necesidades y en la velocidad del cambio tecnológico. La otra coincidencia se da con los OPTIMISTAS y el TIPO 3 de HOOLEY ET AL (1988), en la libre salida, necesidades homogéneas y cambio lento de tecnología y necesidades. El grupo de PESIMISTAS no coincide en tres elementos con ninguno de los grupos de HOOLEY ET AL (1988), y hay que irse a la coincidencia en dos factores para buscar similitudes (con el tipo 2 en mercado maduro y cambio medio; o con el tipo 3 en mercado maduro y libre salida). Como conclusión, se puede decir que la taxonomía de entorno de HOOLEY ET AL (1988) no es tan genérica, o por lo menos, no es de completa aplicación al sector minorista español.

**Tabla V-1.15: Similitudes y diferencias entre la Taxonomías de entorno minorista obtenida y las identificadas en la literatura previa**

<b>TIPOS</b>	<b>Madurez del mercado</b>	<b>Barreras de entrada y salida</b>	<b>Diversidad de necesidades</b>	<b>Cambio tecnológico y de consumidores</b>
<b>Taxonomía de HOOLEY ET AL (1988)</b>				
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
<b>Taxonomía de entorno minorista en este trabajo</b>				
<b>PESIMISTAS</b>	Maduro	Libre Salida	Mixtas	Tecnología estable Consumidores dinámicos MEDIO
<b>COMPETIDORES DINÁMICOS</b>	Estable	Costosa salida	Diversas	Tecnología dinámica Consumidores dinámicos RÁPIDO
<b>OPTIMISTAS</b>	En Crecimiento	Libre Salida	Homogéneas	Tecnología estable Consumidores estables LENTO
<b>Coincidencias</b>				
<b>COMPETIDORES DINÁMICOS - TIPO 5</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>COMPETIDORES DINÁMICOS - TIPO 1</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>OPTIMISTAS - TIPO 3</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

### V.1.3.- Estilos de planificación (Q<sub>3</sub>)

En este apartado se pretende identificar los componentes de un plan de marketing junto a los estilos de planificación desde dos métodos de medida (el método del párrafo y el método multi-ítem), para pasar después a compararlos con los estilos propuestos en la literatura. Esto coincide con las cuestiones Q3.1, Q3.2, Q3.3 y Q3.4 enunciadas en el *Capítulo III*.

**Q3.1.- Identificar qué elementos son incluidos en los planes de marketing. Se supone que los componentes del plan de marketing son fundamentalmente cuatro: análisis, objetivos, marketing-mix y control.**

En el cuestionario se dedican dos bloques a los estilos de planificación. En primer lugar, se propone el método del párrafo (TP27, TP28 y TP29) según las escalas de PULENDRAN y SPEED (1996), y después los componentes del plan de marketing según HOOLEY ET AL (1996). Para contestar a la cuestión Q.3.1, se analizará el bloque propuesto por HOOLEY ET AL (1996), que incluye los ítems PLAN80 a PLAN95 (ver tabla V-1.16).

**Tabla V-1.16: Valores medios de los ítems de los estilos de planificación**

VARIABLE	N	Mín	Máx	Rank.	Media	Desv. típ.
TP27. 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.	93	1	7	1	4,495	1,530
TP28. 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.	93	1	7	2	3,500	1,735
TP29. 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.	93	1	7	3	3,043	1,835
PLAN80. Análisis del entorno de marketing de la empresa	93	1	7	15	4,522	1,735
PLAN81. Un listado de las debilidades y fortalezas de la empresa	93	1	7	14	4,728	1,649
PLAN82. Un listado de las oportunidades y amenazas del entorno	93	1	7	12	4,837	1,696
PLAN83. Presupuesto con objetivos de venta	93	1	7	2	5,348	1,778
PLAN84. Presupuesto con objetivos de cuota de mercado	93	1	7	16	4,359	1,803
PLAN85. Presupuesto con objetivos de beneficios o financieros	93	1	7	11	4,848	1,847
PLAN86. El desarrollo de las acciones de marketing y su calendario de acción	93	1	7	7	5,152	1,648
PLAN87. Planes para el desarrollo de nuevos surtidos	93	1	7	13	4,826	1,585
PLAN88. Planes de marketing para los surtidos existentes	93	1	7	10	4,913	1,516
PLAN89. Planes para fijar precios y la estructura de descuentos	93	1	7	8	4,989	1,618
PLAN90. Planes para la distribución de los productos en el establecimiento	93	1	7	6	5,226	1,497
PLAN91. Planes de publicidad y otras promociones	93	1	7	1	5,667	1,228
PLAN92. Planes de ventas y dirección de ventas	93	1	7	4	5,280	1,455
PLAN93. Instrucciones de comunicación y participación del personal en la acción de marketing	93	1	7	9	4,957	1,668
PLAN94. Presupuestos de gastos y previsiones de ingresos	93	1	7	5	5,247	1,857
PLAN95. Controles para evaluar si los objetivos han sido alcanzados	93	1	7	3	5,323	1,689

Según el ranking de las puntuaciones medias, el plan de marketing de los minoristas se caracteriza (siete ítems con media superior a 5 sobre 7) especialmente por cuatro de los elementos de la planificación del marketing-mix: planes de publicidad y promociones (*PLAN91*), planes de ventas y dirección de ventas (*PLAN92*), planes para la distribución de productos en el establecimiento (*PLAN90*) y desarrollo general de las acciones de marketing y su calendario de acción (*PLAN86*); un ítem de establecimiento de objetivos: presupuesto con objetivos de ventas (*PLAN83*); y dos ítems de dirección y control: controles para evaluar si los objetivos han sido alcanzados (*PLAN95*) y presupuestos de gastos y de ingresos (*PLAN94*). En el otro extremo del ranking, pero con puntuaciones siempre superiores a 4,4 sobre 7, se encuentran los tres componentes del análisis (*PLAN80*, *PLAN81* y *PLAN82*), el objetivo de cuota de mercado (*PLAN84*) y la planificación de nuevos surtidos (*PLAN87*).

A continuación se van a buscar diferencias significativas entre grupos de minoristas para cada componente del plan de marketing: análisis, establecimiento de objetivos, planificar el marketing mix y la dirección y control (ver tabla V.1.17).

Los tres ítems que identifican la fase de análisis se encuentran entre los de menor puntuación (en el trabajo de HOOLEY ET AL (1996), por el contrario, estos elementos obtenían la mayor puntuación), estando los minoristas españoles más de acuerdo con el estudio de oportunidades y amenazas del entorno (*PLAN82*), seguido del estudio de las debilidades y fortalezas de la empresa (*PLAN81*) y por último un análisis del entorno (*PLAN80*). La única diferencia que se ha encontrado, coincidente para los tres ítems, es que los minoristas con actividad mayorista puntúan más alto en los tres ítems, es decir, realizan con más profundidad la etapa de análisis (puntuaciones superiores a 5 sobre 7).

Respecto a la fase de determinación de objetivos, los minoristas prefieren claramente fijar sus objetivos respecto a las ventas (el segundo ítem con mayor puntuación) en lugar de utilizar la cuota de mercado (ítem con menor puntuación de todo el bloque). En el objetivo de ventas (*PLAN83*) están de acuerdo todos los minoristas, pues no existen diferencias significativas en ningún grupo, mientras que la cuota de mercado (*PLAN84*) es utilizada más por los minoristas con actividad mayorista, el subsector de electrodomésticos, las tiendas especializadas pertenecientes a grupos de compras y los minoristas con grupos de compras propios; y utilizada menos por el subsector textil y por las cadenas especializadas independientes. El tercer tipo de objetivos, en función de resultados financieros o beneficios (*PLAN85*), se encuentra en un lugar intermedio del ranking, siendo utilizado más por los minoristas con actividad mayorista y por los que poseen un índice de complejidad estratégica medio y menos por los minoristas puros y por las cadenas especializadas independientes. Este orden de objetivos coincide con los resultados encontrados en otros países (HOOLEY ET AL, 1996).

En la fase de planificación del marketing mix, el ítem con mayor puntuación es el de la planificación de la publicidad y otras promociones (*PLAN91*), siendo aún más utilizado por las tiendas pertenecientes a grupos de compras, por los minoristas con departamento de marketing y por las empresas de tamaño grande (más de 100 empleados). El segundo ítem con mayor puntuación es la planificación de las ventas y la dirección de ventas (*PLAN92*), siendo más utilizado por los minoristas con actividad mayorista. Tras la publicidad y las ventas, los minoristas desarrollan los planes para la distribución de los productos en el establecimiento (*PLAN90*) y las acciones de marketing en general con su calendario (*PLAN86*) y los planes para fijar los precios y descuentos (*PLAN89*). El ítem *PLAN90* es más utilizado por las tiendas pertenecientes a grupos de compras y menos utilizado por los minoristas que realizan otras actividades no minoristas; el *PLAN86* es más destacado por los minoristas con departamento de marketing, y el *PLAN89* tiene mayor importancia para los minoristas con actividad mayorista, para las tiendas pertenecientes a grupos de compras y para índices de complejidad estratégica media, siendo menos valorado por los minoristas puros. Por último, los elementos del marketing mix con menor presencia en los planes de marketing minoristas son los relacionados con los surtidos existentes (*PLAN88*) y con los nuevos surtidos (*PLAN87*). La planificación de surtidos existentes es más importante para los minoristas con actividad mayorista y los minoristas con departamento de marketing, mientras que la planificación de nuevos surtidos no presenta diferencias significativas entre grupos. En el trabajo de HOOLEY ET AL (1996) también la planificación de la publicidad y de las ventas son los ítems más valorados, y la planificación de los nuevos surtidos el menos valorado.

La última fase del plan de marketing, la dirección y el control, está compuesta por tres ítems. El más valorado es el control sobre si los objetivos han sido cumplidos (*PLAN95*), para el que todos los minoristas están de acuerdo. Le sigue los presupuestos de gastos y las previsiones de ingresos (*PLAN94*), en el que los minoristas con actividad mayorista y los minoristas con índices de complejidad tipológica alta le dan una mayor puntuación. Y por último, la implementación, mediante las instrucciones de comunicación y participación del personal en el plan de marketing (*PLAN93*), en el que los minoristas con actividad mayorista, los minoristas con departamento de marketing y las empresas grandes (más de 100 trabajadores) tienen una media superior.

Es de destacar, que los minoristas con actividad mayorista tienen una media significativamente superior que el resto de los minoristas en 10 de los 13 ítems con diferencias, y los minoristas con departamento de marketing presentan también una media superior en cuatro de los 13 ítems con diferencias.

**Tabla V-1.17.- Diferencias en las variables de estilos de planificación por datos de clasificación**

VARIABLE			DATOS DE CLASIFICACIÓN DICOTÓMICOS					DATOS DE CLASIFICACIÓN CON TRES OPCIONES						ÍTEMS	
Item	M.	D.T.	Datos de clasificación	M.SI	M.NO	T	SIG	Datos de clasificación	M.1	M.2	M.3	F	SIG.	Entre grupos	SIN DIF.
TP27	4,49	1,53						Índice de complejidad tipológica	4,30	4,48	5,88	3,93	0,02	1-3 (0,01); 2-3 (0,05)	TP28, TP29
PLAN80	4,52	1,74	Actividad mayorista	5,01	4,06	2,73	0,01								PLAN83
PLAN81	4,73	1,65	Actividad mayorista	5,31	4,18	3,50	0,00								PLAN87
PLAN82	4,84	1,70	Actividad mayorista	5,33	4,37	2,84	0,01								PLAN95
PLAN84	4,36	1,80	Actividad mayorista	4,91	3,84	2,98	0,00								
			Textil	3,68	4,57	-2,05	0,04								
			Electrodomésticos	5,05	4,08	2,43	0,02								
			Cadena especializada independiente	3,86	4,74	-2,45	0,02								
			Tienda perteneciente a grupo de compra	5,06	3,97	2,89	0,00								
			Grupo de compras	5,19	4,12	2,47	0,02								
PLAN85	4,85	1,85	Actividad mayorista	5,56	4,18	3,87	0,00	Índice de complejidad estratégica	4,14	5,35	5,07	4,60	0,01	1-2 (0,01)	
			Minorista puro	4,21	5,27	-2,80	0,01								
			Cadena especializada independiente	4,40	5,19	-2,09	0,04								
PLAN86	5,15	1,65	Departamento de marketing	5,82	4,69	3,68	0,00								
PLAN88	4,91	1,52	Actividad mayorista	5,29	4,56	2,37	0,02								
			Departamento de marketing	5,34	4,62	2,31	0,02								
PLAN89	4,99	1,62	Actividad mayorista	5,53	4,48	3,34	0,00	Índice de complejidad estratégica	4,46	5,58	4,53	5,94	0,00	1-2 (0,01)	
			Minorista puro	4,57	5,27	-2,08	0,04								
			Tienda perteneciente a grupo de compra	5,42	4,75	2,16	0,03								
PLAN90	5,23	1,50	Otras actividades no minoristas	3,17	5,37	-3,72	0,00								
			Tienda perteneciente a grupo de compra	5,73	4,95	2,81	0,01								
PLAN91	5,67	1,23	Tienda perteneciente a grupo de compra	5,97	5,50	2,09	0,04	Tamaño por trabajadores	5,59	5,35	6,20	3,75	0,03	2-3 (0,02)	
			Departamento de marketing	6,13	5,35	3,50	0,00								
PLAN92	5,28	1,45	Actividad mayorista	5,60	4,98	2,09	0,04								
PLAN93	4,96	1,67	Actividad mayorista	5,42	4,52	2,69	0,01	Tamaño por trabajadores	5,00	4,35	5,72	5,31	0,01	2-3 (0,05)	
			Departamento de marketing	5,39	4,65	2,15	0,03								
PLAN94	5,25	1,86	Actividad mayorista	5,71	4,81	2,41	0,02	Índice de complejidad tipológica	4,86	5,72	6,25	3,54	0,03	1-3 (0,01)	



Para terminar con la descripción de los estilos de planificación, falta por ver la tipología propuesta por PULENDRAN y SPEED (1996) que se recoge en el cuestionario a través de los ítems TP27, TP28 y TP29, y que coinciden, respectivamente, con los enfoques formal, incremental e interpretativo (en su versión política). Como ya se vio en el *Capítulo I*, cada uno de estos tipos 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 exclusivamente uno de los estilos (SPEED, 1993). Los resultados en este caso han sido sorprendentes, ya que la literatura sobre este campo hacía pensar que el enfoque incremental será el más aceptado por los minoristas y el formal el que menos. Al igual que en el trabajo de PITT y JOHNSON (1987), el enfoque incremental ha sido el segundo, detrás del enfoque formal, que ha sido con el que están más de acuerdo los minoristas españoles (ver tabla V.1.16). Además, no hay diferencias entre tipos de minoristas en los resultados del enfoque incremental ni en el interpretativo, que aparece en tercer lugar. Sólo hay una pequeña matización para los minoristas con índices de complejidad tipológica elevada, que apoyan aún más la planificación formal (media de 5,88 sobre 7, ver tabla V-1.17).

**Tabla V-1.18: Dimensiones identificadas en la planificación estratégica de marketing minorista**

<b>FACTOR</b>	<b>NOMBRE DEL FACTOR % VARIANZA EXPLICADA (ACUM)</b>	<b>CARGA FACT.</b>	<b>ÍTEMS QUE INCLUYE</b>	<b>ALFA CRONBACH</b>
1	<b>OBJETIVOS, PRESUPUESTOS Y CONTROL</b>  59,3% (59,3%)	0,87277 0,7987  0,77057 0,74302  0,68699 0,50951	PLAN83. Presupuesto con objetivos de venta PLAN85. Presupuesto con objetivos de beneficios o financieros  PLAN94. Presupuestos de gastos y previsiones de ingresos PLAN95. Controles para evaluar si los objetivos han sido alcanzados PLAN92. Planes de ventas y dirección de ventas PLAN84. Presupuesto con objetivos de cuota de mercado	<b>0.93</b>
2	<b>ANÁLISIS</b>  7,8% (67,1%)	0,83765  0,82299  0,78256	PLAN81. Un listado de las debilidades y fortalezas de la empresa PLAN82. Un listado de las oportunidades y amenazas del entorno PLAN80. Análisis del entorno de marketing de la empresa	<b>0.92</b>
3	<b>IMPLEMENTACIÓN RETAILING-MIX</b>  7,2% (74,3%)	0,78025 0,73976  0,70038 0,61856 0,58634  0,57348  0,54711	PLAN87. Planes para el desarrollo de nuevos surtidos PLAN90. Planes para la distribución de los productos en el establecimiento PLAN91. Planes de publicidad y otras promociones PLAN88. Planes de marketing para los surtidos existentes PLAN86. El desarrollo de las acciones de marketing y su calendario de acción PLAN93. Instrucciones de comunicación y participación del personal en la acción de marketing PLAN89. Planes para fijar precios y la estructura de descuentos	<b>0.89</b>

**INDICADORES DEL AJUSTE:** Determinante de la matriz de correlación = 0,0000003; Índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)= 0.9186, Test de Barlett= 1279.44 (p=0,0000), Matriz anti-imagen= Valores inferiores a 0,4 (excepto 3), MSA (Diagonal de la matriz de correlaciones Anti-imagen= Valores superiores a 0,86, Fiabilidad de la escala= Alfa de Cronbach total= 0,953

En un intento de comprender mejor los estilos de planificación que utilizan los minoristas, se va a realizar un análisis factorial de componentes principales para identificar dimensiones latentes que definan mejor los enfoques de planificación. En la tabla V-1.18 se pueden ver los resultados.

En un primer paso se introducen los 16 ítems de la planificación de la estrategia de marketing junto con los tres ítems de estilos de planificación. Tras la aplicación del análisis factorial de componentes principales aparecen cuatro factores, agrupando el cuarto factor los ítems de estilo (*TP27*, *TP28* y *TP29*), y coincidiendo los tres primeros factores con los que se observan en la tabla V-1.22. Se realizó de nuevo el análisis eliminando los tres ítems de estilo, con lo que se mejoraron los indicadores de bondad de ajuste y de fiabilidad, tal y como aparecen en la tabla V-1.18. Se validó el modelo mediante la elección de una submuestra aleatoria del 50 % de los casos y aplicando de nuevo el análisis factorial de componentes principales<sup>68</sup>.

El modelo consta de tres factores que explican el 74,3% de la varianza, con unos indicadores de ajuste muy buenos y con una fiabilidad muy alta (Alfa de Cronbach = 0,95). El primer factor, OBJETIVOS, PRESUPUESTOS Y CONTROL, explica casi el 60 % de la varianza y agrupa la formalización de los tres objetivos típicos del minorista (ventas, cuota de mercado y objetivos financieros), los presupuestos de ingresos y gastos, junto con los planes de ventas y dirección de ventas (que el minorista integra dentro del presupuesto de ingresos), así como el control para ver si los objetivos han sido cubiertos. El segundo factor incluye los tres ítems de la fase de análisis: puntos fuertes y débiles del establecimiento, oportunidades y amenazas del entorno y análisis general del entorno del minorista, por eso se denomina factor ANÁLISIS. Por último, el tercer factor recoge los planes de los distintos elementos del retailing-mix (surtidos existentes y nuevos surtidos, distribución física de los productos en el establecimiento, publicidad y promociones, precios y descuentos) junto con las acciones necesarias para la implementación (desarrollo del calendario de actuación junto con instrucciones de comunicación y participación del personal en la puesta en marcha de las acciones). Por ello, este último factor se denomina IMPLEMENTACIÓN DEL RETAILING-MIX.

***Q3.2.- Identificar los tipos de planificación existentes en el sector minorista. Se compararán las dos alternativas de medida, es decir, la escala multi-ítem de Hooley et al (1996) y el método del párrafo de Pulendran y Speed (1996).***

Tras la aplicación del método jerárquico de Ward a los ítems que definen la planificación de marketing (según la escala multi-ítem de HOOLEY ET AL, 1996), se estudiaron las soluciones

---

<sup>68</sup> En la validación del modelo, los factores 1 y 2 se fundían en un único factor, mientras que el tercer factor se dividía en dos (publicidad y surtidos por un lado, y precio, implementación y presentación del producto por otro).

de 2, 3, 4, 5 y 6 conglomerados, para determinar el número de grupos más adecuado. Según los coeficientes de aglomeración, el mayor aumento del porcentaje de cambio del coeficiente se produce al pasar de cinco a cuatro conglomerado, de tres a dos conglomerados y de dos a un conglomerado, lo que propone como buenas las soluciones de cinco, tres y dos grupos. Según el estudio del dendograma, claramente la solución de dos grupos es la más visible, pero se estudian las otras soluciones también. Según los perfiles de los conglomerados, las soluciones de 6, 5, 4 y 3 grupos arrastran un grupo de 5 empresas, con atípicos<sup>69</sup>. Se hizo la prueba de eliminar estos casos y no se mejoró la interpretación de los perfiles, por lo que se decidió dejar la muestra entera y escoger la solución de dos conglomerados como la más adecuada. El estudio del contenido de los dos grupos da como resultado dos grupos totalmente contrarios, dónde uno de ellos se caracteriza por todo mínimos y el otro, por todo máximos. El tamaño de los grupos es de 42 y 51 casos.

**Tabla V-1.19: Valores medios de los tipos de planificación estratégica de marketing**

	Total Muestra	Media G1	Media G2	F	Sig. ANOVA.
<b>TAMAÑO</b>	<b>93 (100%)</b>	<b>41 (44%)</b>	<b>52 (56%)</b>		
PLAN80. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MARKETING DE LA EMPRESA	4,522	3,122	<b>5,625</b>	98,10	0,000
PLAN81. UN LISTADO DE LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA EMPRESA	4,728	3,384	<b>5,788</b>	102,57	0,000
PLAN82. Un listado de las oportunidades y amenazas del entorno	4,837	3,508	<b>5,885</b>	87,21	0,000
PLAN83. Presupuesto con objetivos de venta	5,348	4,106	<b>6,327</b>	57,87	0,000
PLAN84. Presupuesto con objetivos de cuota de mercado	4,359	3,058	<b>5,385</b>	64,55	0,000
PLAN85. Presupuesto con objetivos de beneficios o financieros	4,848	3,460	<b>5,942</b>	74,50	0,000
PLAN86. EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES DE MARKETING Y SU CALENDARIO DE ACCIÓN	5,152	3,955	<b>6,096</b>	66,07	0,000
PLAN87. Planes para el desarrollo de nuevos surtidos	4,826	3,947	<b>5,519</b>	29,54	0,000
PLAN88. Planes de marketing para los surtidos existentes	4,913	3,730	<b>5,846</b>	86,05	0,000
PLAN89. Planes para fijar precios y la estructura de descuentos	4,989	4,195	<b>5,615</b>	21,61	0,000
PLAN90. Planes para la distribución de los productos en el establecimiento	5,226	4,463	<b>5,827</b>	23,70	0,000
PLAN91. Planes de publicidad y otras promociones	5,667	4,951	<b>6,231</b>	33,77	0,000
PLAN92. Planes de ventas y dirección de ventas	5,280	4,293	<b>6,058</b>	52,70	0,000
PLAN93. Instrucciones de comunicación y participación del personal en la acción de marketing	4,957	3,854	<b>5,827</b>	48,77	0,000
PLAN94. PRESUPUESTOS DE GASTOS Y PREVISIONES DE INGRESOS	5,247	3,732	<b>6,442</b>	102,96	0,000
PLAN95. Controles para evaluar si los objetivos han sido alcanzados	5,323	4,024	<b>6,346</b>	81,05	0,000
<b>VALIDACIÓN:</b> 93 CASOS, Correctamente clasificado el 95,7% (A. Discriminante, método paso a paso), y el 97,8% (A. Discriminante, método directo). <b>VALIDACIÓN CRUZADA</b> (Método Directo): 52 CASOS (clasifica el 98,1% y predice el 87,8%), 41 CASOS (clasifica el 95,1% y predice el 84,6%); <b>VALIDACIÓN CRUZADA</b> (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); en **negrita** el valor máximo y en *cursiva* el mínimo. (\*)\_No establecen diferencias significativas entre grupos (ANOVA POST-HOC).

<sup>69</sup> Las variables afectadas por atípicos eran *PLAN86*, *PLAN91*, *PLAN95*, *PLAN88*, *PLAN90* y *PLAN 92*. Los casos atípicos eran los codificados con los números 253, 861, 873, 399. Una vez eliminados, la solución más adecuada según el historial de aglomeración, el dendograma y el perfil de las variables seguía siendo la de dos conglomerados.

Por ello, el número de grupos que se va a utilizar como punto de partida en el método no jerárquico Quick-Cluster va a ser de dos. En la tabla V-1.19 se observa la solución definitiva, con las medias de cada variable por grupo, las diferencias significativas entre grupos mediante ANOVA y los resultados de la validación mediante el análisis discriminante. La solución definitiva se interpretó basándose en primer lugar, en los ítems que poseen mayor poder discriminante, calculados por el método paso a paso del Análisis discriminante<sup>70</sup>. A continuación, para cada uno de estos ítems se señaló el grupo que más y que menos puntuaba en cada uno de ellos. El tercer paso consistió en ver el resto de ítems que marcaban diferencias significativas entre los grupos (según ANOVA) pero que no habían entrado en el modelo discriminante, y para ellos se destacó el grupo que más y que menos puntuaba para cada ítem. En la interpretación entraron todos los ítems, ya que no existe ninguno que no muestre diferencias significativas.

**Tabla V-1.20: Taxonomía de planificación estratégica de marketing**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>
<b>Nombre</b>	<b>SEMIPLANIFICADORES</b>	<b>PLANIFICADORES ENTUSIASTAS</b>
<b>Análisis</b>	MENOR ANÁLISIS DEL ENTORNO MENOR ANÁLISIS DAFO	ANÁLISIS DEL ENTORNO ANÁLISIS DAFO
<b>Objetivos</b>	Menor Presupuesto ventas Menor Presupuesto cuota Menor Presupuesto beneficios	Presupuesto ventas Presupuesto cuota Presupuesto beneficios
<b>Planificación del retailing-mix</b>	MENOR CALENDARIO DE ACCIÓN Menor Surtido actual y futuro Menor Precios Menor Merchandising Menor Publicidad y promociones Menor Dirección de ventas	CALENDARIO DE ACCIÓN Surtido actual y futuro Precios Merchandising Publicidad y promociones Dirección de ventas
<b>Dirección y control</b>	Menor Implementación MENOR PREVISIONES GASTOS E INGRESOS Menor Control	Implementación PREVISIONES GASTOS E INGRESOS Control
<b>Tamaño</b>	44%	56%

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

La validez de la solución final se comprobó por tres caminos distintos. En primer lugar se utilizó en análisis discriminante con el 100% de los casos para ver la capacidad de clasificación del modelo discriminante. En segundo lugar se utilizó 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. En la tabla V-1.19 se ven los resultados de estos métodos, lo que muestra una gran confianza en la validez de la solución adoptada. En tercer lugar, 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. En la tabla V-1.20 se observa la taxonomía obtenida, cuya descripción se acomete a continuación.

<sup>70</sup> Tras la aplicación del Método paso a paso, entraron en el modelo 4 de los 16 ítems: Estos ítems figuran en la tabla V-1.19 en letras versales para distinguirlos del resto.

**Tabla V-1.21: Perfiles minoristas según la planificación estratégica de marketing**

<i>Variable</i>	<i>Opción</i>	<b>CASOS</b>	<b>G. 1</b>	<b>G. 2</b>	<b>Sig.</b>
<b>ACTIVIDAD DE FABRICACIÓN</b>	SI	12	58.3	41.7	0.289
	NO	81	42.0	58.0	
<b>ACTIVIDAD MAYORISTA</b>	SI	45	31.1	68.9	<b>0.014</b>
	NO	48	56.3	43.8	
<b>OTRAS ACTIVIDADES NO MINORISTAS</b>	SI	6	50	50	0.764
	NO	87	43.7	56.3	
<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>	SI	15	33.3	66.7	0.355
	NO	78	46.2	53.8	
<b>MINORISTA PURO</b>	SI	37	51.4	48.6	0.252
	NO	56	39.3	60.7	
<b>TAMAÑO POR TRABAJADORES</b>	MENOS DE 25	34	41.2	58.8	0.887
	DE 25 A 100	34	47.1	52.9	
	MÁS DE 100	25	44.0	56.0	
<b>TEXTIL</b>	SI	22	50	50	0.524
	NO	71	42.3	57.7	
<b>DROGUERÍA Y PERFUMERÍA</b>	SI	30	40	60	0.583
	NO	63	46	54	
<b>ELECTRODOMÉSTICOS</b>	SI	27	37	63	0.379
	NO	66	47	53	
<b>OTROS SUBSECTORES</b>	SI	30	43.3	56.7	0.920
	NO	63	44.4	55.6	
<b>GRAN ALMACÉN</b>	SI	13	46.2	53.8	0.872
	NO	80	43.8	56.3	
<b>CADENA ESPECIALIZADA INDEPENDIENTE</b>	SI	40	57.5	42.5	<b>0.023</b>
	NO	53	34	66	
<b>TIENDA ESPECIALIZADA ASOCIADA A UN GRUPO DE COMPRAS</b>	SI	33	33.3	66.7	0.119
	NO	60	50	50	
<b>FRANQUICIA</b>	SI	25	40	60	0.629
	NO	68	45.6	54.4	
<b>GRUPO DE COMPRAS</b>	SI	21	28.6	71.4	0.098
	NO	72	48.6	51.4	
<b>OTRAS FORMAS TIPOLOGICAS</b>	SI	6	50	50	0.768
	NO	87	43.7	56.3	
<b>ÍNDICE DE C. ESTRATÉGICA</b>	BAJA	35	54.3	45.7	0.301
	MEDIA	43	37.2	62.8	
	ALTA	15	40	60	
<b>ÍNDICE DE C. SECTORIAL</b>	BAJA	81	44.4	55.6	0.138
	MEDIA	9	55.6	44.4	
	ALTA	3	0	100	
<b>ÍNDICE DE C. TIPOLOGICA</b>	BAJA	56	48.2	51.8	0.613
	MEDIA	29	37.9	62.1	
	ALTA	8	37.5	65.5	
<b>ÍNDICE DE COMPLEJIDAD</b>	BAJA	53	47.2	52.8	0.593
	MEDIA	30	43.3	56.7	
	ALTA	10	30.0	70.0	
<b>EXISTENCIA DEPARTAMENTO DE MARKETING</b>	SI	38	36.8	63.2	0.241
	NO	55	49.1	50.9	

**Nota:** (\*) Existen diferencias significativas entre los grupos ( $p < 0,05$ ); (\*\*) No se cumple alguna de las condiciones de la prueba Chi-Cuadrado

**Grupo 1: SEMIPLANIFICADORES:** Está formado por el 44% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente 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. Por ello, se penso que la denominación de no planificadores no era la más adecuada, ya que había cierto nivel de planificación, por lo que se ha denominado a este grupo SEMIPLANIFICADORES. Este grupo se caracteriza (ver tabla V.1.21) por tener un número superior de cadenas especializadas independientes.

**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, como financieros, desarrolla el retailing mix , y por último, dirige el proceso y lo controla. Por comparación con el otro grupo se han denominado PLANIFICADORES ENTUSIASTAS. Se caracteriza por agrupar a un número superior de minoristas con actividad mayorista, respecto a la media.

Por último, y como ya se ha visto en la interpretación y descripción de los dos grupos planificadores de marketing minoristas, existen diferencias entre grupos en función de las variables de clasificación. En la tabla V-1.21 se observan los casos totales por variable de clasificación, los porcentajes por grupos, y la probabilidad asociada a la prueba Chi-Cuadrado (ratio de probabilidad). Existen diferencias significativas entre los dos grupos únicamente para dos variables: los minoristas con actividad mayorista (con presencia mayor en el grupo de PLANIFICADORES ENTUSIASTAS) y en las cadenas especializadas independientes (con mayor proporción en los SEMIPLANIFICADORES).

Si se comparan los resultados obtenidos por el análisis factorial y por el análisis cluster, el grupo de los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS se caracteriza por puntuar alto en todas las dimensiones, mientras que el grupo de los SEMIPLANIFICADORES, puntuarían bajo en todas ellas.

En la cuestión **Q3.2**, también se desea relacionar los dos métodos de identificación de taxonomías: la escala multi-ítem de HOOLEY ET AL (1996) con el método del párrafo de PULENDRAN Y SPEED (1996). Para ello, utilizando la taxonomía obtenida con la escala multi-ítem, se desea ver si hay diferencias significativas entre los dos grupos para los tres ítems del método del párrafo. Esta metodología también la utilizaron CONANT ET AL (1993) y ALSEM ET AL (1996a y b). En la tabla V-1.22 se observan los resultados, pudiendo concluir que coinciden los dos métodos. El grupo más numeroso es el de los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS, que a su vez puntúa más alto en el enfoque formal, mientras que el segundo grupo, los

SEMIPLANIFICADORES puntúan más alto en el enfoque incremental. No existen diferencias significativas entre los dos grupos para el enfoque interpretativo.

**Tabla V-1.22: Relación entre el método del párrafo y el método multi-ítem, para la identificación de taxonomías en la planificación del marketing minorista**

	Total Muestra	Media G1	Media G2	F	Sig. ANOVA.
<b>TAMAÑO</b>	<b>93 (100%)</b>	<b>41 (44%)</b>	<b>52 (56%)</b>		
TP27. 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	3.854	<b>5.000</b>	14.809	0.000
TP28. 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.	3,500	<b>4.427</b>	2.769	26.783	0.000
TP29. 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	3.171	2.942	0.353	0.554 (*)

**Nota:** (\*)\_No establecen diferencias significativas entre grupos (ANOVA).

***Q3.3.- Explorar si existe en el sector minorista, alguna de las tres perspectivas dominantes en la tipologías y taxonomías previas, es decir, reconciliar los estilos de planificación minorista con las tipologías propuestas en la literatura. Se supone que existen los tres estilos de planificación propuestos en la teoría, pero en el sector minorista es predominante el estilo incremental.***

En el ámbito general, tanto las tipologías como las taxonomías de estilos de planificación<sup>71</sup> distinguen tres grupos de empresas, que generalmente van de menor a mayor planificación formal (ver tablas I-2.1, I-2.2 y I-2.3), que se han denominado en esta tesis: enfoque interpretativo, enfoque incremental y enfoque formal. En este trabajo sólo se han detectado dos grupos, que son claramente opuestos. 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) o a los planificadores limitados de MCKEE ET AL (1990).

A nivel particular de planificación de marketing minorista, el enfoque incremental no es tan aceptado entre los minoristas españoles de no alimentación, como se esperaba. Como ya se

<sup>71</sup> Ver Apartado 1.2: La planificación estratégica minorista, en el *Capítulo I* de esta tesis.

ha visto en la tabla V-1.16, y coincidiendo con los trabajos de PITT Y JOHNSON (1987) en el sector minorista, el enfoque formal es el más aceptado por los minoristas españoles, seguido del incremental. Estos resultados se han visto reforzados por la taxonomía obtenida, donde el grupo más numeroso es el que más se parece al enfoque formal (PLANIFICADORES ENTUSIASTAS), con el que está relacionado (ver tabla V-1.22), seguido del grupo de SEMIPLANIFICADORES, relacionado con el enfoque incremental.

***Q3.4.- Caracterizar las empresas con distintos estilos de planificación. Se supone que los estilos de planificación dependen de las características de la organización (tamaño y complejidad de la empresa) y del subsector minorista.***

Como se puede comprobar en la tabla V-1.21, sólo existen dos variables para las cuales se encuentran diferencias significativas entre los dos estilos de planificación identificados: la actividad mayorista y las cadenas especializadas independientes. No se encuentran diferencias en las variables de tamaño, ni complejidad, ni tampoco por subsectores minoristas, ni por existencia o no de departamento de marketing. Por tanto, y como conclusión, las características de la organización no influyen en su estilo de planificación.

**V.1.4.- El papel del marketing en la organización (Q4)**

Se desea saber cuál es el papel del marketing en las organizaciones minoristas y la actitud hacia el marketing que tienen los minoristas españoles. Esto coincide con las cuestiones **Q4.1, Q4.2, Q4.3, Q4.4 y Q4.5**, planteadas en el *Capítulo III*. En la tabla V-1.23 se observan los valores medios de los ítems que miden estas dos variables (papel del marketing a través de los ítems *PAP19, PAP20, PAP21 y PAP22*; y actitud hacia el marketing con los ítems *PAP23, PAP24, PAP25 y PAP26*), y en la tabla V-1.24 los ítems para los que existen diferencias significativas entre los distintos tipos de minoristas.

***Q4.1.- Identificar la importancia del marketing en las organizaciones minoristas y su influencia en la planificación estratégica de la compañía.***

El ítem con el que están más de acuerdo los minoristas españoles es que en los próximos cinco años (*PAP21*) el marketing será más importante en su empresa (con media 6 sobre 7), existiendo diferencias significativas entre los minoristas con departamento de marketing (media 6,45) y los que no poseen departamento de marketing (5,45). Los minoristas están bastante de acuerdo (medias superiores a 5 sobre 7) en que en los últimos cinco años el marketing ha llegado a ser más importante (*PAP20*) y que el marketing tiene la máxima importancia en los resultados de la empresa (*PAP22*). Los minoristas del subsector de electrodomésticos, las tiendas



pertenecientes a grupos de compra y los minoristas con departamento de marketing son los que más han notado la creciente importancia del marketing en el tiempo. Por otro lado, los minoristas con actividades de internacionalización y los minoristas con índices de complejidad estratégica elevados son los que dan la máxima importancia al marketing para el éxito de su empresa, mientras que las cadenas especializadas independientes son las que menor importancia le dan.

**Tabla V-1.23: Valores medios de los ítems del papel del marketing en la organización**

VARIABLE	N	Mín	Máx	Rank	Media	Desv. típ.
PAP19. El papel del marketing en la planificación estratégica de la compañía es pequeño o limitado	93	1	7	8	3,581	1,985
PAP20. En los últimos cinco años, el marketing ha llegado a ser más importante en nuestra empresa	93	1	7	3	5,559	1,448
PAP21. En los próximos cinco años, el marketing será más importante en nuestra empresa	93	1	7	1	6,022	1,242
PAP22. En la actualidad, el marketing tiene la máxima importancia para el éxito de los resultados de la empresa	93	1	7	5	5,129	1,583
PAP23. Para la empresa, el marketing se centra en las ventas	93	1	7	7	4,344	1,879
PAP24. Para la empresa, el marketing se entiende como una filosofía para toda la organización (una forma de concebir y entender la organización)	93	1	7	6	4,935	1,731
PAP25. Para la empresa, el marketing tiene como objetivo final crear relaciones a largo plazo con los clientes	93	1	7	4	5,215	1,538
PAP26. Para la empresa, el objetivo final del marketing es crear relaciones estables y duraderas con todos los agentes del mercado (proveedores, competidores, clientes, etc)	93	3	7	2	5,602	1,261

Por último, el ítem con el que menos de acuerdo están es con *PAP19*, el papel del marketing en la planificación estratégica de la empresa es pequeño o limitado (con una media 3,6 sobre 7). Aquí las diferencias entre minoristas aumentan, estando menos de acuerdo los minoristas con actividades de fabricación e internacionalización, con franquicia, con departamento de marketing, minoristas de gran tamaño (según trabajadores) y con altos índices de complejidad estratégica. El subsector de droguería y perfumería es el que está más de acuerdo, ya que considera que el papel del marketing en la planificación estratégica es muy pequeño.

***Q4.2.- Descubrir la orientación al marketing (actitud) de los minoristas.***

La actitud de los minoristas hacia el marketing viene medida a través de la orientación que adoptan respecto al concepto de marketing: orientación a las ventas (*PAP23*), orientación al marketing relacional (*PAP25*), u orientación al mercado (*PAP24* y *PAP26*). Los minoristas optan por la orientación al mercado y el marketing relacional (*PAP26* y *PAP25*) con medias superiores al 5 sobre 7, y en un lugar intermedio el marketing como filosofía de la empresa (*PAP24*) y por último (pero con medias superiores a 4) el marketing como ventas (*PAP23*).

**Tabla V-1.24.- Diferencias en las variables del papel del marketing por datos de clasificación**

VARIABLE			DATOS DE CLASIFICACIÓN DICOTÓMICOS					DATOS DE CLASIFICACIÓN CON TRES OPCIONES						ÍTEMS	
Item	M.	D.T.	Datos de clasificación	M.SI	M.NO	T	SIG	Datos de clasificación	M.1	M.2	M.3	F	SIG.	Entre grupos	SIN DIF.
PAP19	3,58	1,99	Fabricación	2,50	3,74	2,06	0,04	Tamaño por trabajadores	4,35	3,62	2,48	7,30	0,00	1-3 (0,01)	
			Internacionalización	2,27	3,83	-2,91	0,00	Índice de complejidad estratégica	3,80	3,86	2,27	4,20	0,02	1-3 (0,01); 2-3 (0,01)	
			Droguería y perfumería	4,27	3,25	2,36	0,02								
			Franquicia	2,80	3,87	-2,36	0,02								
			Departamento de marketing	2,82	4,11	-3,24	0,00								
PAP20	5,56	1,45	Electrodomésticos	5,96	5,39	2,07	0,04								
			Tienda perteneciente a grupo de compra	5,94	5,35	2,13	0,04								
			Departamento de marketing	6,11	5,18	3,45	0,00								
PAP21	6,02	1,24	Departamento de marketing	6,45	5,73	3,14	0,00								
PAP22	5,13	1,58	Internacionalización	6,13	4,94	2,78	0,01	Índice de complejidad estratégica	5,06	4,84	6,13	4,04	0,02	2-3 (0,01)	
			Cadena especializada independiente	4,70	5,45	-2,22	0,03								
PAP23	4,34	1,88	Departamento de marketing	3,82	4,71	-2,31	0,02	Tamaño por trabajadores	4,79	4,59	3,40	4,78	0,01	1-3 (0,01)	
PAP24	4,94	1,73	Textil	4,27	5,14	-2,09	0,04	Índice de complejidad tipológica	4,79	3,90	2,88	5,26	0,01	1-3 (0,01)	
PAP25	5,22	1,54	Internacionalización	6,07	5,05	2,40	0,02								
PAP26	5,60	1,26	Actividad mayorista	5,89	5,33	2,17	0,03								
			Minorista puro	5,27	5,82	-2,10	0,04								

Con el concepto de marketing como ventas (*PAP23*) están menos de acuerdo los minoristas con departamento de marketing, los minoristas de gran tamaño y los que tienen índices de complejidad tipológica elevados. Con el concepto de marketing relacional (*PAP25*) están más de acuerdo los minoristas con actividades de internacionalización, mientras que con la orientación al mercado (*PAP26*) están más de acuerdo los minoristas con actividad mayorista y menos de acuerdo los minoristas puros y los del subsector textil, que son los que menos entienden al marketing como una filosofía de la empresa.

***Q4.3.- Detectar si existen diferencias sobre la importancia del marketing y la visión del marketing en los minoristas con departamento de marketing y aquellos que no lo tienen.***

Claramente existen diferencias entre los minoristas con y sin departamento de marketing, respecto a la importancia que le dan al mismo y a su actitud hacia el concepto de marketing, ya que de los ocho ítems, hay cuatro con diferencias significativas para el departamento de marketing. Así, los minoristas que poseen departamento de marketing están más de acuerdo con la importancia pasada y futura del marketing en su empresa que aquellos que no tienen departamento de marketing, y están menos de acuerdo con que el papel del marketing es limitado en la planificación estratégica de la empresa y que el concepto de marketing sean las ventas.

***Q4.4.- Ver si existen diferencias en el papel que juega el marketing por características de la organización (tamaño, complejidad, etc.).***

Respecto al tamaño de los minoristas (según número de empleados), las empresas grandes están menos de acuerdo en los dos falsos tópicos del marketing: el papel del marketing en la planificación de la empresa es pequeño y el marketing son ventas.

Por complejidad, también existen diferencias según el número de actividades estratégicas diferentes a la minorista que se realicen y según el número de formatos comerciales distintos que se adopten. Así, los minoristas con altos índices de complejidad estratégica son los que están menos de acuerdo con el ítem *PAP19* (el papel del marketing es pequeño) y más de acuerdo con el *PAP22* (en la actualidad el papel del marketing tienen la máxima importancia para el éxito de la empresa). Los minoristas con elevados índices de complejidad tipológica están menos de acuerdo con el concepto de marketing como ventas (*PAP23*).

**Q4.4.- Investigar si existen distintos grupos de minoristas en función del papel del marketing en su organización.**

Antes de identificar tipos de minoristas según el papel del marketing en la organización, se desea saber qué dimensiones subyacen en los elementos que configuran el papel del marketing minorista. Para ello, se aplica el análisis factorial de componentes principales a los ocho ítems, obteniéndose tres factores. Tras el estudio de la fiabilidad (Alfa de Cronbach = 0,4), se decide eliminar los ítems más conflictivos (*PAP19* y *PAP23*) que formaban el tercer factor, con lo que los indicadores de ajuste del modelo y de fiabilidad mejoraron notablemente (Alfa de Cronbach = 0,79).

El modelo explica el 70 % de la varianza, con indicadores de ajuste y de fiabilidad buenos, y con una validación perfecta<sup>72</sup> (ver tabla V-1.25).

**Tabla V-1.25: Dimensiones identificadas en el papel de marketing para los minoristas**

<b>FACTOR</b>	<b>NOMBRE DEL FACTOR % VARIANZA EXPLICADA (ACUM)</b>	<b>CARGA FACT.</b>	<b>ÍTEMS QUE INCLUYE</b>	<b>ALFA CRONBACH</b>
1	<b>IMPORTANCIA DEL MARKETING</b>  51,7% (51,7%)	0,92944 0,88379 0,83325	<i>PAP20. En los últimos cinco años, el marketing ha llegado a ser más importante en nuestra empresa</i> <i>PAP21. En los próximos cinco años, el marketing será más importante en nuestra empresa</i> <i>PAP22. En la actualidad, el marketing tiene la máxima importancia para el éxito de los resultados de la empresa</i>	<b>0.89</b>
2	<b>ACTITUD HACIA EL MARKETING</b>  18,6% (70,3%)	0,84403 0,78842 0,53311	<i>PAP26. Para la empresa, el objetivo final del marketing es crear relaciones estables y duraderas con todos los agentes del mercado (proveedores, competidores, clientes, etc)</i> <i>PAP24. Para la empresa, el marketing se entiende como una filosofía para toda la organización (una forma de concebir y entender la organización)</i> <i>PAP25. Para la empresa, el marketing tiene como objetivo final crear relaciones a largo plazo con los clientes</i>	<b>0.59</b>
<b>INDICADORES DEL AJUSTE:</b> Determinante de la matriz de correlación = 0,0756670; Índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)= 0.77334, Test de Barlett= 229,94 (p=0,0000), Matriz anti-imagen= Valores inferiores a 0,4 (excepto 2), MSA (Diagonal de la matriz de correlaciones Anti-imagen= Valores superiores a 0,72, Fiabilidad de la escala= Alfa de Cronbach total= 0,79				

Dos factores explican el papel del marketing para los minoristas, que curiosamente coinciden con las dos dimensiones teóricas del papel del marketing. El primer factor, la importancia del marketing explica el 52 % de la varianza y recoge los tres ítems de la importancia del marketing (*PAP20*, *PAP21* y *PAP22*): importancia en el pasado, en el presente y en el futuro. Por eso la denominación de este factor es IMPORTANCIA DEL MARKETING. El segundo factor, que explica casi el 19% de la varianza, agrupa los tres ítems que definen el concepto de marketing para los minoristas, lo que es lo mismo, su ACTITUD HACIA EL MARKETING, bien como marketing relacional, como orientación al mercado o como una

<sup>72</sup> El modelo se validó mediante una muestra aleatoria del 50 %, y los resultados del análisis factorial fueron exactos a los obtenidos con toda la muestra.

filosofía (PAP26, PAP24 y PAP25). Los dos ítems que han sido eliminados son los conceptualmente más incorrectos: marketing como ventas (PAP23) y el papel del marketing es pequeño o limitado (PAP19).

**Tabla V-1.26: Valores medios de los tipos de minoristas en función del papel del marketing en su organización**

	Total Muestra	Media G1	Media G2	Media G3	F	Sig. ANOVA.
<i>TAMAÑO</i>	<b>93 (100%)</b>	<b>50 (54%)</b>	<b>7 (7,5%)</b>	<b>36 (38,5%)</b>		
PAP19. EL PAPEL DEL MARKETING EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA ES PEQUEÑO O LIMITADO	3,581	2,08	5,71	5,25	93,463	0,000
PAP20. En los últimos cinco años, el marketing ha llegado a ser más importante en nuestra empresa	5,559	5,92	2,57	5,64	25,183	0,000
PAP21. EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS, EL MARKETING SERÁ MÁS IMPORTANTE EN NUESTRA EMPRESA	6,022	6,44	2,71	6,08	68,066	0,000
PAP22. En la actualidad, el marketing tiene la máxima importancia para el éxito de los resultados de la empresa	5,129	5,68	2,00	4,97	26,102	0,000
PAP23. PARA LA EMPRESA, EL MARKETING SE CENTRA EN LAS VENTAS	4,344	3,54	4,86	5,36	12,672	0,000
PAP24. PARA LA EMPRESA, EL MARKETING SE ENTIENDE COMO UNA FILOSOFÍA PARA TODA LA ORGANIZACIÓN (UNA FORMA DE CONCEBIR Y ENTENDER LA ORGANIZACIÓN)	4,935	5,84	3,29	4,00	22,351	0,000
PAP25. Para la empresa, el marketing tiene como objetivo final crear relaciones a largo plazo con los clientes	5,215	5,68	3,43	4,92	9,021	0,000
PAP26. Para la empresa, el objetivo final del marketing es crear relaciones estables y duraderas con todos los agentes del mercado (proveedores, competidores, clientes, etc)	5,602	6,02	4,43	5,25	8,324	0,000
<b>VALIDACIÓN:</b> 93 CASOS, Correctamente clasificado el 97,8% (A. Discriminante, método paso a paso), y el 97,8% (A.Discriminante, método directo). <b>VALIDACIÓN CRUZADA</b> (Método Directo): 52 CASOS (clasifica el 98.1% y predice el 87,8%), 41 CASOS (clasifica el 100% y predice el 100%); <b>VALIDACIÓN CRUZADA</b> (Método paso a paso): 52 CASOS (clasifica el 98.1% y predice el 92.7%), 41 CASOS (clasifica el 92.7% y predice el 94,2%).						

**Nota:** En letras VERSALES, las variables que más discriminan (A. DISCRIMINANTE); en **negrita** el valor máximo y en *cursiva* el mínimo. (\*)\_No establecen diferencias significativas entre grupos (ANOVA POST-HOC).

Tras la aplicación del método jerárquico de Ward a los ítems que definen el papel del marketing, 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 mayor aumento del porcentaje de cambio del coeficiente se produce al pasar de cinco a cuatro conglomerado, de tres a dos conglomerados y de dos a un conglomerado, lo que propone como buenas las soluciones de cinco, tres y dos grupos. Según el estudio del dendograma, claramente la solución de tres grupos es la más visible, pero se estudian las otras soluciones también. Según los perfiles de los conglomerados, las soluciones de 6, 5, y 4 grupos arrastran un grupo de 4 empresas, con atípicos<sup>73</sup>. Se decidió dejar la muestra entera y escoger la solución de tres conglomerados como

<sup>73</sup> Las variables afectadas por atípicos son PAP20, PAP21, PAP22 y PAP25. Los casos atípicos eran los codificados con los números 253, 861, 231 y 799.

la más adecuada, ya que la solución de dos conglomerados daba lugar a grupos descompensados en tamaño. El tamaño de los grupos obtenidos por el método de Ward es de 24, 41 y 28 casos.

Por ello, el número de grupos que se va a utilizar como punto de partida en el método no jerárquico Quick-Cluster va a ser de tres. En la tabla V-1.26 se observa la solución definitiva, con las medias de cada variable por grupo, las diferencias significativas entre grupos mediante ANOVA y los resultados de la validación mediante el análisis discriminante.

La solución definitiva se interpretó basándose en primer lugar, en los ítems que poseen mayor poder discriminante, calculados por el método paso a paso del Análisis discriminante <sup>74</sup>. A continuación, para cada uno de estos ítems se realizó un análisis ANOVA post-hoc para detectar los grupos homogéneos respecto a cada ítem, señalándose después los grupos que más y que menos puntuaban en cada uno de ellos. El tercer paso consistió en ver el resto de ítems que marcaban diferencias significativas entre los grupos (según ANOVA) pero que no habían entrado en el modelo discriminante, y para ellos se realizó también el análisis post-hoc, destacando los grupos que más y que menos puntúan para cada ítem. Todos los ítems marcan diferencias significativas entre los tres grupos.

**Tabla V-1.27: Taxonomía de minoristas en función del papel del marketing en su organización**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>
<b>Nombre</b>	<b>CONCIENCIADOS</b>	<b>NO CONCIENCIADOS</b>	<b>PREDISPUUESTOS</b>
<b>Importancia del marketing</b>	PAPEL DEL MK NO PEQUEÑO Mk más importante en pasados cinco años MK MÁS IMPORTANTE EN FUTUROS CINCO AÑOS Mk máxima importancia actual	PAPEL DEL MK PEQUEÑO Mk menos importante en pasados cinco años MK MENOS IMPORTANTE EN FUTUROS CINCO AÑOS Mk no máxima importancia actual	PAPEL DEL MK PEQUEÑO Mk más importante en pasados cinco años MK MÁS IMPORTANTE EN FUTUROS CINCO AÑOS Mk máxima importancia actual
<b>Actitud hacia el marketing</b>	MK NO SON VENTAS MK ES UNA FILOSOFÍA Mk crea relaciones a LP con clientes Mk crea relaciones a LP con todos los agentes	MK SON VENTAS MK NO ES UNA FILOSOFÍA Mk no crea relaciones a LP con clientes Mk no crea relaciones a LP con todos los agentes	MK SON VENTAS MK NO ES UNA FILOSOFÍA Mk crea relaciones a LP con clientes Mk no crea relaciones a LP con todos los agentes
<b>Tamaño</b>	54%	7.5%	38.5%

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

La validez de la solución final se comprobó por tres caminos distintos. En primer lugar se utilizó en análisis discriminante con el 100% de los casos para ver la capacidad de clasificación del modelo discriminante. En segundo lugar se utilizó 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. En la tabla V-1.26 se ven los resultados de estos métodos, lo que muestra una gran confianza en la validez de la solución adoptada. En tercer lugar, se compararon las soluciones obtenidas por

<sup>74</sup> Tras la aplicación del Método paso a paso, entraron en el modelo 4 de los 8 ítems: Estos ítems figuran en la tabla V-1.26 en letras versales para distinguirlos del resto.

el método jerárquico de Ward y el método no jerárquico Quick-cluster siendo el contenido de las mismas idéntico, aunque no el tamaño de los grupos. En la tabla V-1.27 se observa la taxonomía obtenida, cuya descripción se acomete a continuación.

**Grupo 1: CONCIENCIADOS:** Está formado por el 54% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por tener clara la importancia del marketing, tanto en el éxito actual de la empresa, como la importancia creciente que ha ido adquiriendo en los últimos cinco años, y el convencimiento de que dicha importancia aumentará todavía más en los próximos años. La segunda característica a resaltar es la actitud positiva hacia el concepto de marketing, que se concibe como una filosofía, y como la creación de relaciones a largo plazo, tanto con los clientes como con el resto de agentes del entorno que intervienen en el intercambio de bienes. Como conclusión, este grupo conoce bien la importancia del marketing y su actitud hacia el mismo es positiva, por lo que el nombre elegido para los minoristas pertenecientes a este grupo es el de CONCIENCIADOS.

**Grupo 2: NO CONCIENCIADOS:** Está formado por el 7,5% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por ser el opuesto al grupo de concienciados, ya que para los componentes de este grupo el papel del marketing es pequeño en la planificación estratégica de la empresa, y su importancia ha sido mínima en el pasado, lo seguirá siendo en el futuro, y además en la actualidad no tiene la máxima importancia en el éxito de la empresa. Respecto a su actitud hacia el concepto de marketing, esta es más bien negativa, ya que para este grupo, el marketing son únicamente ventas y no una filosofía de empresa, ni la creación de relaciones duraderas con clientes y el resto de agentes que intervienen en el intercambio. Como conclusión, este grupo le da al marketing una importancia mínima y su actitud hacia el concepto es negativa, por lo que se ha denominado NO CONCIENCIADOS.

**Grupo 3: PREDISPUUESTOS:** Está formado por el 38.5% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por ser un grupo intermedio entre los dos anteriores. Los minoristas de este grupo son conscientes de la importancia del marketing (pasada, presente y futura), pero el papel del marketing dentro de la planificación estratégica de su organización todavía es pequeño. respecto a su actitud hacia el concepto, todavía piensan que el marketing son ventas, aunque también creen en el marketing relacional y la capacidad de la empresa para crear relaciones duraderas con los clientes. Sin embargo, para este grupo el marketing no es todavía una filosofía de empresa ni su objetivo es crear relaciones duraderas con todos los agentes que intervienen en el intercambio.

**Tabla V-1.28: Perfiles minoristas en función del papel del marketing en su organización**

<i>Variable</i>	<i>Opción</i>	<b>CASOS</b>	<b>G. 1</b>	<b>G. 2</b>	<b>G. 3</b>	<b>Sig.</b>
<i>ACTIVIDAD DE FABRICACIÓN</i>	SI	12	75.0	8.3	16.7	0.202
	NO	81	50.6	7.4	42.0	(**)
<i>ACTIVIDAD MAYORISTA</i>	SI	45	55.6	6.7	37.8	0.924
	NO	48	52.1	8.3	39.6	(**)
<i>OTRAS ACTIVIDADES NO MINORISTAS</i>	SI	6	66.7	0.0	33.3	0.557
	NO	87	52.9	8.0	39.1	(**)
<i>INTERNACIONALIZACIÓN</i>	SI	15	80.0	0.0	20.0	<b>0.040</b>
	NO	78	48.7	9.0	42.3	(**)
<i>MINORISTA PURO</i>	SI	37	48.6	8.1	43.2	0.722
	NO	56	57.1	7.1	35.7	(**)
<i>TAMAÑO POR TRABAJADORES</i>	MENOS DE 25	34	41.2	5.9	52.9	<b>0.034</b>
	DE 25 A 100	34	55.9	14.7	29.4	
	MÁS DE 100	25	68.0	0.0	32.0	
<i>TEXTIL</i>	SI	22	59.1	13.6	27.3	0.294
	NO	71	52.1	5.6	42.3	(**)
<i>DROGUERÍA Y PERFUMERÍA</i>	SI	30	40.0	13.3	46.7	0.124
	NO	63	60.3	4.8	34.9	(**)
<i>ELECTRODOMÉSTICOS</i>	SI	27	66.7	3.7	29.6	0.243
	NO	66	48.5	9.1	42.4	(**)
<i>OTROS SUBSECTORES</i>	SI	30	56.7	6.7	36.7	0.922
	NO	63	52.4	7.9	39.7	(**)
<i>GRAN ALMACÉN</i>	SI	13	61.5	15.4	23.1	0.324
	NO	80	52.5	6.3	41.3	(**)
<i>CADENA ESPECIALIZADA INDEPENDIENTE</i>	SI	40	52.5	12.5	35.0	0.275
	NO	53	54.7	3.8	41.5	(**)
<i>TIENDA ESPECIALIZADA ASOCIADA A UN GRUPO DE COMPRAS</i>	SI	33	48.5	0.0	51.5	<b>0.014</b>
	NO	60	56.7	11.7	31.7	(**)
<i>FRANQUICIA</i>	SI	25	68.0	4.0	28.0	0.228
	NO	68	48.5	8.8	42.6	(**)
<i>GRUPO DE COMPRAS</i>	SI	21	57.1	4.8	38.1	0.833
	NO	72	52.8	8.3	38.9	(**)
<i>OTRAS FORMAS TIPOLOGICAS</i>	SI	6	66.7	0.0	33.3	0.557
	NO	87	52.9	8.0	39.1	(**)
<i>ÍNDICE DE C. ESTRATÉGICA</i>	BAJA	35	48.6	8.6	42.9	0.169
	MEDIA	43	48.8	9.3	41.9	
	ALTA	15	80.0	0.0	20.0	
<i>ÍNDICE DE C. SECTORIAL</i>	BAJA	81	53.1	6.2	40.7	0.361
	MEDIA	9	55.6	11.1	33.3	
	ALTA	3	66.7	33.3	0.0	
<i>ÍNDICE DE C. TIPOLOGICA</i>	BAJA	56	46.4	8.9	44.6	0.371
	MEDIA	29	65.5	6.9	27.6	
	ALTA	8	62.5	0.0	37.5	
<i>ÍNDICE DE COMPLEJIDAD</i>	BAJA	53	45.3	7.5	47.2	0.350
	MEDIA	30	63.3	6.7	30.0	
	ALTA	10	70.0	10.0	20.0	
<i>EXISTENCIA DEPARTAMENTO DE MARKETING</i>	SI	38	65.8	2.6	31.6	<b>0.086</b>
	NO	55	45.5	10.9	43.6	(**)

*Nota:* (\*) Existen diferencias significativas entre los grupos ( $p < 0,05$ ); (\*\*) No se cumple alguna de las condiciones de la prueba Chi-Cuadrado



Por ello, podemos decir que este grupo tiene una actitud intermedia hacia el concepto de marketing. Como conclusión, este grupo está a mitad camino entre los CONCIENCIADOS y los NO CONCIENCIADOS, con una importancia y una actitud hacia el marketing intermedia, pero con una progresión hacia los CONCIENCIADOS, por lo que el nombre elegido ha sido de PREDISPUUESTOS.

Por último, se desea saber si existen diferencias entre los tres grupos en función de las variables de clasificación. En la tabla V-1.28 se observan los casos totales por variable de clasificación, los porcentajes por grupos, y la probabilidad asociada a la prueba Chi-Cuadrado (ratio de probabilidad). El problema aparece con el grupo de los NO CONCIENCIADOS, que por su tamaño, indica problemas en la realización de la prueba Chi-Cuadrado. Si no se tienen en cuenta estos problemas (con ciertas reservas), se puede decir que existen diferencias significativas entre los grupos para cuatro variables de clasificación: 1) los minoristas con actividades de internacionalización (el 80% son CONCIENCIADOS y ninguno es NO CONCIENCIADO); 2) por tamaño según número de trabajadores (el 70% de las grandes son CONCIENCIADAS y ninguna NO CONCIENCIADA, mientras que más de la mitad de las pequeñas son PREDISPUUESTAS); 3) la tienda especializada asociada a un grupo de compras (más de la mitad son PREDISPUUESTAS y ninguna es NO CONCIENCIADA); y 4) existencia de departamento de marketing: (la mayoría de los que tienen departamento de marketing son CONCIENCIADOS). No se han encontrado diferencias por complejidad de la organización, ni por subsectores minoristas.

### **V.1.5.- La respuesta de marketing minorista: el retailing-mix (Q5)**

La respuesta de marketing que el minorista da se corresponde con el retailing-mix. Se desea saber cuáles son sus componentes, si pueden identificarse dimensiones que coincidan con la teoría y si existen distintos tipos de minoristas según su respuesta de marketing mix. Esto coincide con las cuestiones **Q5.1**, **Q5.2**, **Q5.3** y **Q54** planteadas en el *Capítulo III*.

#### ***Q5.1.- ¿Cuales son los elementos del retailing-mix más importantes para los minoristas españoles? ¿Existen diferencias según las características de las empresas (tamaño, complejidad, subsector, etc.)?***

En la tabla V-1.29 se pueden observar los valores medios de los componentes de la respuesta de marketing minorista, y en la tabla V-1.31 las diferencias significativas existentes por datos de clasificación.

Existen cuatro elementos del retailing mix al que los minoristas dan la máxima importancia, pudiéndose agrupar en tres bloques: en primer lugar el diseño del establecimiento, que incluye la distribución interna del establecimiento y presentación de los productos (*MIX30*),

y el ambiente del establecimiento (*MIX33*); en segundo lugar un elemento de conveniencia como es la localización del establecimiento (*MIX32*); y por último un elemento de gestión interna del establecimiento, la utilización de la informática y nuevas tecnologías para la gestión de los stocks y ventas (*MIX50*). En la distribución interna del local (*MIX30*) y en la localización (*MIX32*) todos los minoristas están de acuerdo en que son los ítems más importantes, ya que no existen diferencias significativas por datos de clasificación. Sin embargo, en los otros dos ítems se pueden encontrar algunas diferencias, pues para los minoristas con actividades de fabricación no es tan importante el uso de la tecnología en la gestión de inventarios y ventas y para los minoristas con grupos de compras y los que poseen un índice de complejidad tipológica elevado, el ambiente del establecimiento es menos importante que para el resto.

En el otro extremo de importancia, los ítems menos valorados (por debajo de 4 sobre siete) son los relacionados con mercancías de temporadas pasadas y con precios bajos (*MIX35* y *MIX41*), la política de descuentos por tipos de clientes (*MIX46*) y la participación en actividades de la comunidad local (*MIX56*). En los tres primeros no existen diferencias por tipos de minoristas, mientras que en las actividades de participación con la comunidad local, se detectan diferencias para el sector de droguería y perfumería y las empresas con índices generales de complejidad altos (media superior al resto).

Si se dividen los elementos del retailing-mix según la propuesta hecha en el *Capítulo I* (ver figura I-3.3), los elementos del marketing mix minorista pueden dividirse en tres bloques: la oferta del minorista, la simbolización y la facilitación, que según la literatura revisada, no son compartimentos estancos, sino que se solapan entre sí (por ejemplo, los servicios forman parte de la oferta y de la facilitación, y el diseño del establecimiento forma parte de la simbolización y de la facilitación).

La **oferta del minorista** incluye el surtido, el precio y el servicio. Respecto a la mercancía o surtido, hay dos ítems para medir la amplitud y la profundidad de la oferta minorista, tres ítems para medir la política de marcas (marcas propias, marcas exclusivas y marcas del fabricante), dos ítems para ver el tipo de mercancía del establecimiento (de moda, tradicional o pasada de moda) y otros dos ítems para ver el posicionamiento del surtido (vía precio o calidad). Los ítems más valorados (puntuación superior a 5) son: surtido amplio con gran variedad de líneas (*MIX39*), surtido con marcas altamente reconocidas o del fabricante (*MIX37*), mercancía con productos de calidad (*MIX42*), surtido con marcas exclusivas (*MIX36*), surtido variable o de moda (*MIX44*) y surtido profundo (*MIX40*). Los ítems menos valorados (media inferior a cinco) son el mantenimiento de un alto nivel de stocks (*MIX34*), surtido con marcas propias (*MIX38*), surtido tradicional (*MIX43*), mercancía de bajo precio (*MIX41*) y mantenimiento de stocks de temporadas pasadas (*MIX35*).

**Tabla V-1.29: Valores medios de los ítems de la respuesta de marketing minorista**

VARIABLE	N	Mín	Máx	Rank	Media	Desv. típ.
MIX30. Distribución interna del establecimiento y presentación de los productos	93	4	7	1	6,441	0,787
MIX31. Formación de los empleados	93	1	7	6	5,882	1,334
MIX32. Localización del establecimiento	93	2	7	2	6,323	1,144
MIX33. Ambiente del establecimiento (sonido, luz, mobiliario, decoración)	93	1	7	4	6,109	1,016
MIX34. Mantenimiento de un alto nivel de stocks	93	1	7	21	4,890	1,735
MIX35. Mantenimiento de stocks de temporadas pasadas (pasado de moda, anticuado, etc.)	93	1	7	34	2,791	2,030
MIX36. Surtido con marcas exclusivas	93	1	7	15	5,378	1,845
MIX37. Surtido con marcas altamente reconocidas (marcas del fabricante)	93	1	7	9	5,637	1,697
MIX38. Surtido con marcas propias (marcas del minorista)	93	1	7	28	4,516	2,184
MIX39. Surtido amplio con gran variedad de líneas y categorías distintas	93	1	7	7	5,793	1,493
MIX40. Surtido profundo con un gran número de referencias dentro de cada línea	93	1	7	19	5,217	1,706
MIX41. Mercancía caracterizada por productos de bajo precio	93	1	7	33	3,348	1,651
MIX42. Mercancía caracterizada por productos de alta calidad	93	1	7	12	5,591	1,439
MIX43. Surtido tradicional (básico y similar cada temporada)	93	1	7	30	4,413	1,649
MIX44. Surtido variable (de moda o de temporada)	93	1	7	18	5,231	1,561
MIX45. Precio medio del establecimiento por debajo de los competidores	93	1	7	23	4,804	1,831
MIX46. Política de precios con descuentos por tipos de clientes	93	1	7	32	3,505	2,330
MIX47. Política de precios con constantes ofertas	93	1	7	22	4,848	1,899
MIX48. Servicios para facilitar la compra (pedidos por teléfono, reparto a domicilio, etc.)	93	1	7	25	4,634	2,161
MIX49. Servicio posteriores a la venta (devoluciones, mantenimiento, etc.)	93	1	7	13	5,559	1,557
MIX50. Utilización de la informática para analizar los inventarios y las ventas	93	2	7	3	6,161	1,126
MIX51. Utilización habitual de la publicidad	93	1	7	8	5,750	1,449
MIX52. Utilización de la publicidad del proveedor	93	1	7	24	4,703	1,850
MIX53. Programas de promoción de ventas	93	1	7	17	5,280	1,611
MIX54. Programas de relaciones públicas	93	1	7	26	4,570	1,759
MIX55. Uso del buzoneo	93	1	7	27	4,522	2,093
MIX56. Participación en las actividades de la comunidad local	93	1	7	31	3,742	1,956
MIX57. Estudio y conocimiento de los clientes actuales y potenciales	93	1	7	16	5,290	1,612
MIX58. Utilización de la investigación de mercados	93	1	7	29	4,467	1,936
MIX59. Control de la calidad del servicio al cliente	93	1	7	14	5,548	1,493
MIX60. Precisión en la puesta en marcha de los programas de marketing	93	1	7	20	5,011	1,612
MIX61. Precisión en los presupuestos de ventas y de gastos	93	1	7	10	5,634	1,502
MIX62. Análisis de las quejas de los clientes	93	1	7	11	5,602	1,568
MIX63. Conciencia de los puntos fuertes y débiles del establecimiento	93	1	7	5	5,903	1,286

Respecto a la *dimensión de la oferta comercial*, los minoristas prefieren ser generalistas (surtido amplio) que especialistas (surtido profundo), siendo la amplitud de surtido más importante para el subsector de droguería y perfumería y para las tiendas pertenecientes a grupos de compras, y la profundidad para las cadenas especializadas independientes.

En la *política de marcas*, se prefieren las marcas del fabricante, seguidas por las marcas exclusivas, mientras que las marcas propias están muy poco valoradas. Las marcas reconocidas son más importantes para el subsector de droguería y perfumería, electrodomésticos y minoristas con grupos de compras, mientras que son menos importantes en el subsector textil y en las franquicias. Las marcas exclusivas tienen menor importancia en el subsector de otros (ocio, juguetes, deportes, etc.) y mayor importancia en droguería y perfumería. Respecto a las marcas propias (*MIX38*) existe poca unanimidad. Los minoristas con actividad de fabricación, los que poseen otras actividades no minoristas, los que realizan actividades internacionales, los

del subsector textil, la franquicia, las empresas de tamaño pequeño por trabajadores y las que poseen un índice de complejidad estratégica elevado dan mayor importancia a las marcas propias, mientras que los minoristas puros, el subsector de electrodomésticos, los grupos de compras y los minoristas con índice de complejidad tipológica elevado le dan una puntuación inferior a la media.

El *posicionamiento del surtido* preferido es vía calidad (*MIX42*), mientras que el posicionamiento vía precio es una de las acciones menos valorada por los minoristas (*MIX41*), sin diferencias en ambos casos entre minoristas. Esto es consistente con las respuestas dadas en la estrategia de marketing, en el apartado posicionamiento (*Capítulo V*, apartado V.1.1).

Respecto al *tipo de mercancía* que tiene el establecimiento, los minoristas rechazan claramente la utilización de stocks de temporadas pasadas (*MIX35*) y el surtido tradicional (*MIX43*), que son ítems muy poco valorados, no existiendo diferencias entre minoristas. Sin embargo, el surtido de moda o variable (*MIX44*) está mejor valorado, sobre todo por el subsector de droguería y perfumería, y menos valorado por el subsector de otros. Por último, el mantenimiento de un alto nivel de stocks (*MIX34*) es más valorado por los grandes almacenes y las empresas con un índice de complejidad tipológica elevado.

Respecto al precio, los cuatro ítems que lo representan tienen puntuaciones inferiores a cinco sobre siete, lo que demuestra la menor importancia que los minoristas dan a este elemento del retailing mix. Dos de los ítems están entre los menos valorados del mix del minorista y sin diferencias significativas entre los grupos (*MIX41* y *MIX46*), mientras que los otros dos, casi llegan a una puntuación media de cinco: precio medio del establecimiento por debajo de los competidores (*MIX45*), con una puntuación inferior a la media para los grupos de compras y para los minoristas con índices de complejidad tipológica elevados; y política de precios con constantes ofertas (*MIX47*), actividad que es más importante para el subsector de droguería y perfumería y menos importante para textil, las franquicias y otras tipologías.

Respecto al servicio, este se caracteriza por cuatro ítems, que de menor a mayor importancia son: servicios para facilitar la compra (*MIX48*), control de la calidad de servicio al cliente (*MIX59*), servicios posteriores a la venta (*MIX49*) y análisis de las quejas de los clientes (*MIX62*). Los servicios que ofrece un minorista como parte de su oferta, son también elementos de la facilitación, ya que hacen que la oferta del minorista esté disponible al consumidor. Respecto a la actividad de control del servicio (*MIX59* y *MIX62*), hay unanimidad entre los minoristas, no existiendo diferencias entre ellos. Sin embargo si existen diferencias respecto a los servicios prestados antes y después de la compra. Los servicios para facilitar la compra (pedidos por teléfono, reparto a domicilio, etc.) son más importantes para el subsector de

electrodomésticos, las tiendas pertenecientes a grupos de compras y los minoristas con grupo de compras propio, y lo son menos para el subsector textil y para los minoristas con actividades de fabricación. Los servicios posteriores a la venta son menos importantes para los minoristas con actividad de fabricación y más importantes para el subsector de otros (ocio, juguetes, deportes, automoción, etc.). Es singular que los minoristas que tienen actividades de fabricación, y por tanto un servicio postventa, den menor importancia que el resto a este tipo de actividad.

En segundo lugar, la **simbolización** incluye todas aquellas actividades de comunicación (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, y atención de los vendedores), junto con otras actividades como la atmósfera del establecimiento y la presentación de los productos y la investigación de mercados.

Respecto a las actividades de comunicación, son dos los ítems con una puntuación superior a cinco: la utilización habitual de la publicidad (*MIX51*) y los programas de promoción de ventas (*MIX53*), siendo más importante la publicidad para los minoristas con departamento de marketing y más importante la promoción de ventas para los minoristas del subsector de droguería y perfumería (consistente con la política de constantes ofertas en precios, superior a la media, que realiza este subsector). El resto de ítems de comunicación tiene una puntuación inferior a cinco, siendo de mayor a menor importancia: la utilización de la publicidad del proveedor (*MIX52*), programas de relaciones públicas (*MIX54*), uso del buzoneo (*MIX55*) y participación en las actividades de la comunidad local (*MIX56*). La publicidad del proveedor es más valorada por los minoristas puros, por las tiendas pertenecientes a grupos de compras y por los minoristas con un índice de complejidad estratégica bajo, mientras que tiene una puntuación inferior para los minoristas con actividad de fabricación, el subsector textil y el de electrodomésticos. Los programas de relaciones públicas son más importantes para los minoristas con actividades de internacionalización, las franquicias, los minoristas de tamaño grande, y en general, los minoristas con departamento de marketing. El buzoneo tiene una menor importancia para el subsector textil y para el de electrodomésticos. Y por último, las actividades con la comunidad local son más importantes para el subsector de droguería y perfumería y para los minoristas con un índice de complejidad general elevado.

La investigación de mercados puede considerarse una actividad de comunicación en sentido inverso, para que el minorista conozca mejor las necesidades de los agentes del entorno que le rodean, y en particular, su mercado. En general, la utilización de la investigación de mercados (*MIX58*) ha obtenido una media de 4,5 sobre siete, situándose en la parte baja de la jerarquía de importancia del mix del minorista, siendo más importante para los minoristas con departamento de marketing y para los minoristas de tamaño grande. Otros ítems relacionados con la investigación de mercados y que han obtenido una puntuación mejor son la conciencia de los puntos fuertes y débiles del establecimiento (*MIX63*) y el estudio y conocimiento de los

clientes actuales y potenciales (*MIX57*). Buscando diferencias entre minoristas, el estudio de los clientes es más importante para los minoristas con actividades de internacionalización, los minoristas con departamento de marketing, los minoristas de tamaño grande y los minoristas con índice de complejidad sectorial elevado. Sin embargo, la conciencia de los puntos fuertes y débiles del establecimiento es menos importante para los minoristas con actividades de fabricación.

El último elemento de la simbolización es la atmósfera del establecimiento y la presentación de los productos (*MIX33* y *MIX30*), ítems que son compartidos por la facilitación, en el sentido del diseño del establecimiento que mejore la comodidad y el acto de compra para el consumidor, pero son también una actividad de comunicación, ya que son clave en la imagen que el minorista desea dar. La distribución interna del establecimiento y la presentación de los productos es la actividad mejor valorada por los minoristas, con total unanimidad; y la atmósfera del establecimiento es la cuarta actividad más valorada del mix minorista, existiendo diferencias para los minoristas con grupos de compras y con índices de complejidad tipológica elevados (la valoran menos).

Por último, la **facilitación** agrupa los elementos que hacen que la oferta del minorista esté disponible, como son la localización, la gestión del establecimiento, la implementación de la respuesta minorista, el diseño del establecimiento, y los servicios (los dos últimos elementos compartidos respectivamente con la oferta del minorista y con la simbolización). De hecho, los cuatro elementos a los que los minoristas dan la mayor importancia son componentes de la facilitación (*MIX33*, *MIX50*, *MIX32* y *MIX30*). La localización (*MIX32*) es un factor clave en la respuesta del minorista, no existiendo diferencias por datos de clasificación. En segundo lugar, la gestión del establecimiento incluye la utilización de la informática para analizar los inventarios y las ventas (*MIX50*) así como la formación de los empleados para dar el mejor servicio al consumidor (*MIX31*). Por tipos de minoristas, se da más importancia a la formación de los empleados por aquellos minoristas con otras actividades no minoristas (7 sobre 7) y por los minoristas con índice de complejidad tipológica bajo, mientras que se da una menor importancia a la formación de los trabajadores en el subsector textil y en los minoristas con actividades de fabricación. Por último, las actividades de implementación de la estrategia, se da una mayor importancia a la precisión en los presupuestos de gastos y ventas (*MIX61*) que a la puesta en marcha en general de los programas de marketing (*MIX60*). También en este apartado existen diferencias entre los minoristas, siendo más valoradas por los minoristas de gran tamaño y por los que realizan actividades de internacionalización. Además, la precisión en los presupuestos de ventas y gastos son más importantes para el subsector de droguería y perfumería, y la puesta en marcha de los programas de marketing es más importante para los minoristas con franquicias y para los que tienen un departamento de marketing.

**Tabla V-1.30: Dimensiones identificadas en la respuesta de marketing minorista (retailing mix)**

<b>FACTOR</b>	<b>NOMBRE DEL FACTOR % VARIANZA EXPLICADA (ACUM)</b>	<b>CARGA FACT.</b>	<b>ÍTEMS QUE INCLUYE</b>	<b>ALFA CRONBACH</b>
1	<b>PLANIFICACIÓN DEL RETAILING-MIX</b>  28,4% (28,4%)	0,87035 0,81808 0,74744 0,65126 0,6167 0,5876 0,47667 0,46258	MIX60. Precisión en la puesta en marcha de los programas de marketing MIX58. Utilización de la investigación de mercados MIX57. Estudio y conocimiento de los clientes actuales y potenciales MIX54. Programas de relaciones públicas MIX61. Precisión en los presupuestos de ventas y de gastos MIX59. Control de la calidad del servicio al cliente MIX63. Conciencia de los puntos fuertes y débiles del establecimiento MIX62. Análisis de las quejas de los clientes	<b>0,88</b>
2	<b>SURTIDO DINÁMICO</b>  10,6% (39,1%)	0,72133 0,66608 0,64707 0,60464	MIX44. Surtido variable (de moda o de temporada) MIX39. Surtido amplio con gran variedad de líneas y categorías distintas MIX36. Surtido con marcas exclusivas MIX53. Programas de promoción de ventas	<b>0,73</b>
3	<b>EXTENSIÓN DEL MIX DEL FABRICANTE</b>  7,4% (46,5%)	0,80874 0,77817 0,63126 0,62179	MIX37. Surtido con marcas altamente reconocidas (marcas del fabricante) MIX52. Utilización de la publicidad del proveedor MIX48. Servicios para facilitar la compra (pedidos por teléfono, reparto a domicilio, etc.) MIX47. Política de precios con constantes ofertas	<b>0,74</b>
4	<b>ATRACCIÓN</b>  6,2% (52,7%)	0,77422 0,70196 0,65079 0,60782	MIX31. Formación de los empleados MIX33. Ambiente del establecimiento (sonido, luz, mobiliario, decoración) MIX51. Utilización habitual de la publicidad MIX30. Distribución interna del establecimiento y presentación de los productos	<b>0,72</b>
5	<b>SURTIDO ESPECIALIZADO</b> 5,4% (58,0%)	0,68681 0,60185	MIX49. Servicio posteriores a la venta (devoluciones, mantenimiento, etc.) MIX40. Surtido profundo con un gran número de referencias dentro de cada línea	<b>0,53</b>
6	<b>TECNOLOGÍAS</b>  4,8% (62,9%)	0,72181 0,65216	MIX50. Utilización de la informática para analizar los inventarios y las ventas MIX32. Localización del establecimiento	<b>0,52</b>
7	<b>COMUNICACIÓN LOCAL</b> 4,0% (66,9%)	0,69933 0,69381	MIX55. Uso del buzoneo MIX56. Participación en las actividades de la comunidad local	<b>0,66</b>

**INDICADORES DEL AJUSTE:** Determinante de la matriz de correlación = 0,0000021; Índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)= 0.8009, Test de Barlett= 1079.59 (p=0,0000), Matriz anti-imagen= Valores inferiores a 0,4 (excepto 3), MSA (Diagonal de la matriz de correlaciones Anti-imagen= Valores superiores a 0,63, Fiabilidad de la escala= Alfa de Cronbach total= 0,89

**Tabla V-1.31.- Diferencias en las variables de la respuesta de marketing por datos de clasificación**

VARIABLE			DATOS DE CLASIFICACIÓN DICOTÓMICOS					DATOS DE CLASIFICACIÓN CON TRES OPCIONES						ÍTEMS		
Item	M.	D.T.	Datos de clasificación	M.SI	M.NO	T	SIG	Datos de clasificación	M.1	M.2	M.3	F	SIG.	Entre grupos	SIN DIF.	
MIX31	5,88	1,33	Fabricación	4,92	6,02	2,78	0,01	Índice de complejidad tipológica	6,05	5,93	4,50	5,21	0,01	no grupos	MIX30	
			Otras actividades no minoristas	7,00	5,80	8,29	0,00									MIX32
			Textil	5,27	6,07	-2,52	0,01									MIX35
MIX33	6,11	1,02	Grupo de compras	5,71	6,22	-2,06	0,04	Índice de complejidad tipológica	6,14	6,28	5,25	3,46	0,04	no grupos	MIX41	
MIX34	4,89	1,73	Gran almacén	5,91	4,72	3,80	0,00	Índice de complejidad tipológica	4,69	4,86	6,38	3,47	0,04	1-3 (0,02)	MIX42	
MIX36	5,38	1,84	Droguería y perfumería	5,91	5,12	2,26	0,03									MIX43
MIX37	5,64	1,70	Otros subsectores	4,60	5,75	-2,56	0,01									MIX46
			Textil	4,65	5,94	-2,44	0,02	MIX59								
			Droguería y perfumería	6,17	5,39	2,11	0,04	MIX62								
MIX38	4,52	2,18	Electrodomésticos	6,11	5,44	2,21	0,03	Tamaño por trabajadores	5,00	3,69	4,98	4,08	0,02	1-2 (0,04)		
			Franquicia	4,73	5,97	-2,58	0,01									
			Grupo de compras	6,14	5,49	-2,28	0,03									
MIX39	5,79	1,49	Fabricación	6,13	4,28	-3,83	0,00	Índice de complejidad estratégica	3,71	4,65	6,00	6,64	0,00	1-3 (0,00); 2-3 (0,05)		
			Otras actividades no minoristas	6,33	4,39	2,15	0,03	Índice de complejidad tipológica	4,36	5,34	2,63	5,78	0,00	2-3 (0,01)		
			Internacionalización	5,87	4,26	2,71	0,01									
MIX40	5,22	1,71	Minorista puro	3,81	4,98	-2,61	0,01	Índice de complejidad tipológica	5,12	4,55	3,50	3,30	0,04	1-3 (0,03)		
			Textil	5,64	4,17	3,39	0,00									
			Electrodomésticos	3,63	4,88	-2,58	0,01									
MIX44	5,23	1,56	Franquicia	5,36	4,21	2,32	0,02									
			Grupo de compras	3,62	4,78	-2,18	0,03									
			Droguería y perfumería	6,46	5,48	4,09	0,00									
MIX45	4,80	1,83	Tienda perteneciente a grupo de compra	6,21	5,57	2,40	0,02									
MIX45	4,80	1,83	Cadena especializada independiente	5,65	4,89	2,17	0,03									
			Droguería y perfumería	5,77	4,98	2,34	0,02									
			Otros subsectores	4,61	5,53	-2,75	0,01									
MIX45	4,80	1,83	Otras tipologías	3,83	5,33	-2,32	0,02									
			Grupo de compras	4,00	5,04	-2,34	0,02									



**Tabla V-1.31 (cont).- Diferencias en las variables de la respuesta de marketing por datos de clasificación**

VARIABLE			DATOS DE CLASIFICACIÓN DICOTÓMICOS					DATOS DE CLASIFICACIÓN CON TRES OPCIONES						ÍTEMS	
Item	M.	D.T.	Datos de clasificación	M.SI	M.NO	T	SIG	Datos de clasificación	M.1	M.2	M.3	F	SIG.	Entre grupos	SIN DIF.
MIX47	4,85	1,90	Textil	3,54	5,25	-3,99	0,00								
			Droguería y perfumería	5,57	4,51	-2,60	0,01								
			Franquicia	3,99	5,16	-2,72	0,01								
			Otras tipologías	2,83	4,99	-2,78	0,01								
MIX48	4,63	2,16	Fabricación	2,75	4,91	3,42	0,00								
			Textil	2,82	5,20	-5,09	0,00								
			Electrodomésticos	5,59	4,24	3,49	0,00								
			Tienda perteneciente a grupo de compra	5,27	4,28	2,15	0,03								
			Grupo de compras	5,43	4,40	2,13	0,04								
MIX49	5,56	1,56	Fabricación	4,58	5,70	2,39	0,02								
			Otros subsectores	5,97	5,37	2,05	0,04								
MIX50	6,16	1,13	Fabricación	5,42	6,27	2,53	0,01								
MIX51	5,75	1,45	Departamento de marketing	6,16	5,47	2,31	0,02	Índice de complejidad estratégica	5,34	4,53	3,71	4,79	0,01	no grupos	
MIX52	4,70	1,85	Fabricación	3,06	4,95	3,49	0,00								
			Minorista puro	5,30	4,31	2,74	0,01								
			Textil	3,44	5,09	-3,27	0,00								
			Electrodomésticos	4,43	5,22	2,71	0,01								
MIX53	5,28	1,61	Tienda perteneciente a grupo de compra	5,27	4,39	2,25	0,03								
			Droguería y perfumería	5,90	4,98	2,65	0,01								
			Otras tipologías	3,67	5,39	-2,61	0,01								
MIX54	4,57	1,76	Internacionalización	5,47	4,40	2,20	0,03	Tamaño por trabajadores	4,50	4,09	5,32	3,79	0,03	2-3 (0,02)	
			Franquicia	5,20	4,34	2,13	0,04								
			Departamento de marketing	5,18	4,15	2,91	0,00								
MIX55	4,52	2,09	Textil	3,57	4,82	-2,51	0,01								
			Electrodomésticos	4,24	4,37	2,10	0,04								
MIX56	3,74	1,96	Droguería y perfumería	4,37	3,44	2,17	0,03	Índice de complejidad	3,94	3,07	4,70	3,44	0,04	no grupos	

**Tabla V-1.31 (cont.)- Diferencias en las variables de la respuesta de marketing por datos de clasificación**

VARIABLE			DATOS DE CLASIFICACIÓN DICOTÓMICOS					DATOS DE CLASIFICACIÓN CON TRES OPCIONES						ÍTEMS	
Item	M.	D.T.	Datos de clasificación	M.SI	M.NO	T	SIG	Datos de clasificación	M.1	M.2	M.3	F	SIG.	Entre grupos	SIN DIF.
MIX57	5,29	1,61	Internacionalización	6,07	5,14	3,12	0,00	Tamaño por trabajadores	5,09	4,97	6,00	3,54	0,03	2-3 (0,04)	
			Departamento de marketing	5,82	4,93	2,70	0,01	Índice de complejidad sectorial	5,36	4,22	6,67	3,30	0,04	no grupos	
MIX58	4,47	1,94	Departamento de marketing	4,96	4,13	2,07	0,04	Tamaño por trabajadores	4,29	3,91	5,46	5,26	0,01	1-3 (0,03); 2-3 (0,01)	
MIX60	5,01	1,61	Internacionalización	5,93	4,83	3,38	0,00	Tamaño por trabajadores	4,88	4,65	5,68	3,28	0,04	2-3 (0,04)	
			Franquicia	5,60	4,79	2,18	0,03								
			Departamento de marketing	5,58	4,62	2,94	0,00								
MIX61	5,63	1,50	Internacionalización	6,40	5,49	2,20	0,03	Tamaño por trabajadores	5,65	5,21	6,20	3,32	0,04	2-3 (0,04)	
			Droguería y perfumería	6,10	5,41	2,10	0,04								
MIX63	5,90	1,29	Fabricación	4,75	6,07	3,53	0,00								

### ***Q5.2.- ¿Cuáles son las principales dimensiones del retailing mix?***

Tras la aplicación del análisis factorial, 26 de los 34 ítems de la respuesta de marketing entraron en el modelo (ver tabla V-1.30). Fueron eliminados 8 ítems después de estudiar la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen <sup>75</sup>, de los que cinco pertenecen al surtido y tres al precio.

Esto significa que quedan fuera del modelo tres elementos importantes del marketing mix del minorista: el posicionamiento del surtido (alta calidad y bajo precio), el precio (sólo uno de los cuatro ítems sigue en el modelo) y la política de marcas del distribuidor.

El modelo explica el 67 % de la varianza, con una fiabilidad del 0,89, y unos indicadores de ajuste más que aceptables. La validación (muestra aleatoria del 50 %) también es satisfactoria <sup>76</sup>.

El número de factores obtenidos es de siete. El primero, PLANIFICACIÓN DEL RETAILING-MIX, agrupa ocho ítems, relacionados con la planificación y puesta en marcha de las acciones de marketing mix del minorista, incluyendo el análisis de situación (investigación de mercados MIX58, conciencia de puntos fuertes y débiles del establecimiento MIX63, conocimiento y estudio de clientes actuales y potenciales MIX57, y análisis de las quejas MIX62), la implementación de la respuesta de marketing (precisión en la puesta en marcha de los programas de marketing MIX60 y precisión en los presupuestos de ventas y gastos MIX61), y control (control de la calidad de servicio al cliente MIX59). A todos estos ítems hay que añadir uno de comunicación: programas de relaciones públicas MIX54., cuya explicación puede deberse a que los minoristas utilizan esta actividad para dar y recoger información sobre la respuesta de marketing. El segundo factor, SURTIDO DINÁMICO, incluye un surtido variable, amplio y con marcas exclusivas, acompañado de promociones de ventas. El tercer factor, EXTENSIÓN DEL MIX DEL FABRICANTE, incluye las marcas del fabricante acompañadas de la utilización de su publicidad, servicios para facilitar la compra y precios con ofertas, por lo que se detecta una dimensión de puesta en marcha del marketing mix del fabricante. El cuarto factor, ATRACCIÓN, incluye los dos elementos del diseño del establecimiento (atmósfera y distribución interna y presentación de los productos), junto con la formación de los empleados para la atención a los clientes y las acciones publicitarias para atraer al mercado objetivo al establecimiento. El quinto

---

<sup>75</sup> Los ítems eliminados fueron: MIX34. Mantenimiento de un alto nivel de stocks; MIX35. Mantenimiento de stocks de temporadas pasadas (pasado de moda, anticuado, etc.); MIX38. Surtido con marcas propias (marcas del minorista); MIX46. Política de precios con descuentos por tipos de clientes; MIX41. Mercancía caracterizada por productos de bajo precio; MIX42. Mercancía caracterizada por productos de alta calidad; MIX43. Surtido tradicional (básico y similar cada temporada); MIX45. Precio medio del establecimiento por debajo de los competidores.

<sup>76</sup> Con el 50 % de la muestra, también se obtienen siete factores, que explican el 71% de la varianza. De ellos, coinciden prácticamente los factores 1, 2, 3, 5 y 7, estando los factores 4 y 6 mezclados entre sí.

factor se ha denominado SURTIDO ESPECIALIZADO pues incluye al surtido profundo junto con servicios posteriores a la venta. El sexto factor es más difícil de catalogar, ya que agrupa dos ítems con poca relación entre sí: la localización y la utilización de la informática para el control de inventarios y ventas. Lo que une a estos dos elementos son los avances tecnológicos que se han puesto a su disposición para mejorar las decisiones que afectan a estas dos actividades, por lo que se le ha llamado factor TECNOLOGÍAS. Por último, el factor COMUNICACIÓN LOCAL, que incluye dos actividades de comunicación, en contacto constante con la comunidad en la que está ubicado el establecimiento: buzoneo y participación en las actividades de la comunidad local.

Las dimensiones identificadas en este trabajo no coinciden con las encontradas por CONANT ET AL (1993), quienes también identificaron siete factores, pero con distinta composición. Sólo existe una dimensión coincidente, a la que ellos llamaron “PRESENTACIÓN Y PREPARACIÓN” y que es similar a la dimensión ATRACCIÓN identificada en este trabajo. El resto, recoge ítems que han sido eliminados del modelo factorial en este trabajo (los ítems de precios o alguno de los de surtido), y el resto de ítems pero agrupados con distinta estructura.

### ***5.3.- ¿Se puede comparar la estructura latente obtenida con la propuesta de integración del retailing- mix?***

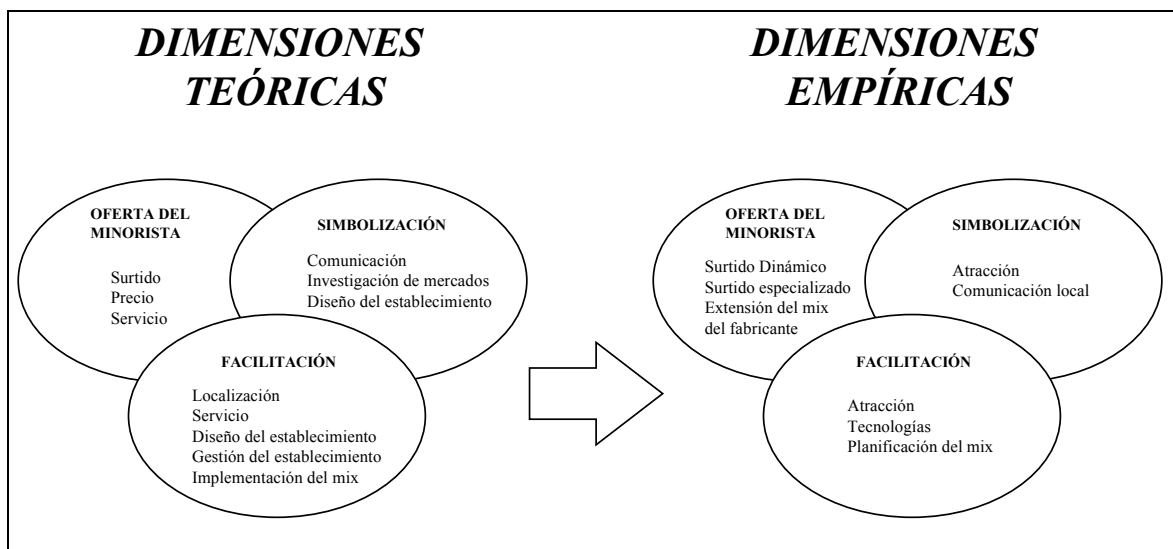
Recordando lo visto en el *Capítulo I*, la propuesta de integración del retailing mix contiene tres grandes bloques (ver figura V-1.2): la oferta, la simbolización y la facilitación, con distintos elementos que se solapan entre sí. La oferta está compuesta de surtido, precio y servicio; la simbolización contiene a las actividades de comunicación, la investigación de mercados y el diseño; y por último, la facilitación recoge la localización, la gestión del establecimiento, el diseño, los servicios y la implementación del marketing mix.

Respecto al surtido, dos factores contienen sus dimensiones básicas: el SURTIDO DINÁMICO y el SURTIDO ESPECIALIZADO. El precio desaparece, excepto la política de constantes ofertas, que se incluye en el factor: EXTENSIONES DEL MIX DEL FABRICANTE. Por último, el servicio se reparte en dos factores: EXTENSIONES DEL MIX DEL FABRICANTE (servicios de facilitación) y SURTIDO ESPECIALIZADO (servicios posteriores a la compra). Es curiosa la aparición de un factor que conecta al minorista con su proveedor, y que relaciona los tres elementos de la oferta junto con un elemento de comunicación: el surtido (marcas del fabricante), el precio (precios con constantes ofertas), los servicios (para facilitar las compras) y la comunicación (publicidad del proveedor), que es la EXTENSIÓN DEL MIX DEL FABRICANTE. Por tanto, se puede concluir que la oferta está compuesta por tres factores: SURTIDO DINÁMICO, EXTENSIÓN DEL MIX DEL FABRICANTE y SURTIDO ESPECIALIZADO.

La simbolización comienza con las actividades de comunicación, que a excepción de un factor, la COMUNICACIÓN LOCAL, está dispersa entre el resto de factores. Por ejemplo, las

relaciones públicas están en el factor de PLANIFICACIÓN DEL RETAILING MIX, la promoción de ventas está en el factor SURTIDO DINÁMICO, y la publicidad en el factor ATRACCIÓN. La investigación de mercados desaparece como elemento de comunicación para integrarse en el análisis de la PLANIFICACIÓN DEL RETAILING-MIX, y por último el diseño del establecimiento se integra perfectamente en el factor ATRACCIÓN. Por tanto se puede decir que la simbolización minorista está compuesta por dos factores: la ATRACCIÓN y la COMUNICACIÓN LOCAL.

**Figura V-1.2: Similitudes y diferencias en las dimensiones teóricas y empíricas del retailing-mix**



Fuente: Elaboración propia

Por último, la facilitación integra, en primer lugar a la localización, que forma parte importante del factor TECNOLOGÍA. En segundo lugar, el diseño del establecimiento está incluido en el factor ATRACCIÓN, junto con la formación, y la publicidad. La gestión del establecimiento y la implementación del mix se funden en un único factor al que se ha denominado PLANIFICACIÓN DEL RETAILING-MIX. Por último, los servicios están integrados en los factores de surtido, con los que se solapan. Como conclusión, la facilitación está compuesta por tres factores: TECNOLOGÍA, ATRACCIÓN y PLANIFICACIÓN DEL RETAILING-MIX.

Tras este análisis se pueden establecer claras similitudes y diferencias entre el modelo teórico y el obtenido empíricamente. En primer lugar las dimensiones son perfectamente permeables, ya que comparten elementos y se solapan entre si. En segundo lugar, se desintegran los factores comunicación y servicio, pasando a formar parte de otros factores, compartiendo su significado. En tercer lugar, el precio no es un factor dominante para los minoristas, ya que desaparece del modelo. Surgen dos nuevos factores: LA EXTENSIÓN DEL MIX DEL FABRICANTE y

la COMUNICACIÓN LOCAL, que relacionan al minorista y a su respuesta de marketing con dos elementos de su entorno: el proveedor y su mercado local. Por último, los siete factores se pueden agrupar, por su significado en las tres grandes dimensiones teóricas del retailing-mix: oferta, simbolización y facilitación.

***Q5.4.- ¿Existen diferentes tipos de minoristas según la combinación de su respuesta de marketing?***

Tras la aplicación del método jerárquico de Ward a los ítems que definen la respuesta de marketing (retailing-mix), 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 mayor aumento del porcentaje de cambio del coeficiente se produce al pasar de dos a 1 conglomerado, de tres a dos conglomerados y de cuatro a tres conglomerados, lo que propone como buenas las soluciones de dos, tres y cuatro grupos. Según el estudio del dendograma, las soluciones de 5 y 6 grupos da como resultado un grupo de sólo 3 componentes y con atípicos, por lo que se rechazan estas dos soluciones. Según los perfiles de los conglomerados, la solución de cuatro grupos parece contener la mayor parte de variedad estratégica, con sólo 4 de 34 ítems sin diferencias entre grupos. La solución de tres grupos contienen 6 de los 34 ítems sin diferencias entre grupos y se disminuye la variedad estratégica. La solución de dos conglomerados da como resultado 8 de los 34 ítems sin diferencias significativas y los dos grupos se caracterizan porque uno puntúa todo máximos y el otro todo mínimos, con lo que la variedad de respuesta de marketing es mínima. Por tanto se considera la solución de cuatro conglomerados como la más apropiada, con una diversidad de respuesta de marketing adecuada, y con un tamaño de los grupos también adecuado (45, 10, 13 y 25casos).

Por ello, el número de grupos que se va a utilizar como punto de partida en el método no jerárquico Quick-Cluster va a ser de cuatro. Sin embargo, tras la aplicación del método no jerárquico aparecen algunos problemas. En la solución de cuatro conglomerados aparece un grupo de sólo 2 casos, y en la de tres conglomerados aparece otro grupo pequeño (solo 3 casos). tras el estudio de estos grupos pequeños y después de detectar que contienen atípicos, se decide eliminar tres casos de este análisis<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> Se eliminan los casos 530, 881 y 156.

**Tabla V-1.32: Valores medios de los tipos de respuesta de marketing (retailing-mix)**

	Total Muestra	Media G1	Media G2	Media G3	Media G4	F	Sig. ANOVA.
	<b>TAMAÑO</b> 90 (100%)	8 (8.9%)	26 (28.9%)	12 (13.3%)	44 (48.9%)		
MIX30. Distribución interna del establecimiento y presentación de los productos	6,441	5,375	<b>6,385</b>	<b>6,583</b>	<b>6,636</b>	7,048	0,000
MIX31. Formación de los empleados	5,882	4,875	6,115	6,083	6,045	2,512	0,064(*)
MIX32. Localización del establecimiento	6,323	<i>5,500</i>	<i>5,846</i>	<b>6,833</b>	<b>6,636</b>	5,421	0,002
MIX33. Ambiente del establecimiento (sonido, luz, mobiliario, decoración)	6,109	<i>5,250</i>	5,808	<b>6,592</b>	<b>6,455</b>	9,635	0,000
MIX34. Mantenimiento de un alto nivel de stocks	4,890	4,125	4,731	5,074	5,088	0,835	0,478(*)
MIX35. Mantenimiento de stocks de temporadas pasadas (pasado de moda, anticuado, etc.)	2,791	<i>1,625</i>	<i>2,000</i>	<i>2,583</i>	<b>3,491</b>	4,571	0,005
MIX36. Surtido con marcas exclusivas	5,378	<i>4,250</i>	<i>4,630</i>	<b>5,698</b>	<b>5,827</b>	3,663	0,015
MIX37. Surtido con marcas altamente reconocidas (marcas del fabricante)	5,637	4,750	5,563	<i>3,136</i>	<b>6,432</b>	20,820	0,000
MIX38. Surtido con marcas propias (marcas del minorista)	4,516	4,250	<i>3,520</i>	<b>6,460</b>	4,864	6,691	0,000
MIX39. Surtido amplio con gran variedad de líneas y categorías distintas	5,793	<i>4,625</i>	<i>5,577</i>	5,917	<b>6,177</b>	3,153	0,029
MIX40. Surtido profundo con un gran número de referencias dentro de cada línea	5,217	<i>3,500</i>	5,154	<b>5,250</b>	<b>5,755</b>	5,061	0,003
MIX41. Mercancía caracterizada por productos de bajo precio	3,348	3,250	3,077	2,750	3,826	2,060	0,111(*)
MIX42. Mercancía caracterizada por productos de alta calidad	5,591	<i>4,125</i>	5,462	<b>6,167</b>	5,773	4,062	0,009
MIX43. Surtido tradicional (básico y similar cada temporada)	4,413	<i>3,875</i>	4,324	3,417	4,886	3,252	0,026
MIX44. Surtido variable (de moda o de temporada)	5,231	<i>3,750</i>	4,624	<b>5,750</b>	<b>5,733</b>	7,042	0,000
MIX45. Precio medio del establecimiento por debajo de los competidores	4,804	4,625	4,723	5,000	4,909	0,124	0,946(*)
MIX46. Política de precios con descuentos por tipos de clientes	3,505	3,625	3,885	1,917	3,864	2,548	0,061(*)
MIX47. POLÍTICA DE PRECIOS CON CONSTANTES OFERTAS	4,848	4,375	4,456	<i>2,083</i>	<b>6,091</b>	34,559	0,000
MIX48. SERVICIOS PARA FACILITAR LA COMPRA (PEDIDOS POR TELÉFONO, REPARTO A DOMICILIO, ETC.)	4,634	<i>2,750</i>	<b>4,923</b>	<i>2,167</i>	<b>5,500</b>	14,188	0,000
MIX49. Servicio posteriores a la venta (devoluciones, mantenimiento, etc.)	5,559	<i>3,750</i>	<b>5,500</b>	<b>5,583</b>	<b>6,068</b>	6,592	0,000
MIX50. Utilización de la informática para analizar los inventarios y las ventas	6,161	<i>4,875</i>	<b>6,115</b>	<b>6,333</b>	<b>6,341</b>	4,308	0,007
MIX51. Utilización habitual de la publicidad	5,750	<i>4,000</i>	<b>5,577</b>	<b>5,646</b>	<b>6,273</b>	8,126	0,000
MIX52. UTILIZACIÓN DE LA PUBLICIDAD DEL PROVEEDOR	4,703	3,250	4,566	<i>1,917</i>	<b>5,721</b>	30,236	0,000
MIX53. Programas de promoción de ventas	5,280	<i>2,875</i>	4,654	5,083	<b>6,136</b>	19,246	0,000
MIX54. PROGRAMAS DE RELACIONES PÚBLICAS	4,570	<i>3,000</i>	<i>3,385</i>	<b>5,417</b>	<b>5,295</b>	13,842	0,000
MIX55. USO DEL BUZONEO	4,522	<i>2,750</i>	<i>3,751</i>	<i>3,500</i>	<b>5,773</b>	13,571	0,000
MIX56. Participación en las actividades de la comunidad local	3,742	<i>2,125</i>	<i>2,923</i>	3,167	<b>4,818</b>	10,868	0,000
MIX57. Estudio y conocimiento de los clientes actuales y potenciales	5,290	<i>3,500</i>	4,346	5,750	<b>5,977</b>	12,813	0,000
MIX58. Utilización de la investigación de mercados	4,467	<i>2,000</i>	3,903	4,500	<b>5,341</b>	11,078	0,000
MIX59. Control de la calidad del servicio al cliente	5,548	<i>4,375</i>	4,962	<b>6,250</b>	<b>6,091</b>	8,246	0,000
MIX60. Precisión en la puesta en marcha de los programas de marketing	5,011	<i>2,375</i>	<b>4,538</b>	<b>5,583</b>	<b>5,568</b>	14,502	0,000
MIX61. PRECISIÓN EN LOS PRESUPUESTOS DE VENTAS Y DE GASTOS	5,634	<i>2,375</i>	<b>5,462</b>	<b>5,750</b>	<b>6,273</b>	29,382	0,000
MIX62. Análisis de las quejas de los clientes	5,602	<i>3,000</i>	<b>5,538</b>	<b>6,167</b>	<b>6,045</b>	13,438	0,000
MIX63. CONCIENCIA DE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL ESTABLECIMIENTO	5,903	<i>3,500</i>	5,538	<b>6,583</b>	<b>6,386</b>	22,397	0,000

**VALIDACIÓN:** 90 CASOS, Correctamente clasificado el 93.3% (A. Discriminante, método paso a paso), y el 98.9% (A. Discriminante, método directo). **VALIDACIÓN CRUZADA** (Método paso a paso): 49 CASOS (clasifica el 91.8% y predice el 70.7%), 41 CASOS (clasifica el 82.9% y predice el 67.3%).

**Nota:** En letras **VERSALES**, las variables que más discriminan (A. DISCRIMINANTE); en **negrita** el valor máximo y en *cursiva* el mínimo. (\*)\_No establecen diferencias significativas entre grupos (ANOVA POST-HOC).

Se vuelve a empezar el proceso con sólo 90 casos, aplicando en primer lugar el método jerárquico de Ward, cuyos resultados no varían (se sigue proponiendo la solución de cuatro grupos) y, en segundo lugar, se aplica el método no jerárquico Quick-Cluster. En la tabla V-1.32 se observa la solución definitiva, con las medias de cada variable por grupo, las diferencias significativas entre grupos mediante ANOVA y los resultados de la validación mediante el análisis discriminante.

**Tabla V-1.33: Taxonomía de respuesta de marketing (retailing-mix)**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>	<b>G4</b>
<b>Nombre</b>	<b>VAGOS</b>	<b>CONSERVADORES</b>	<b>ESPECIALISTAS</b>	<b>COMERCIANTES</b>
<b>Política de marcas</b>	No M. exclusivas No destaca No destaca	No M. exclusivas M. Fabricante No M. Propias	Marcas exclusivas No M. Fabricante M. Propias	M. exclusivas M. Fabricante No M. Propias
<b>Dimensiones surtido</b>	No Amplio y No profundo	No destaca	No destaca Profundo	Amplio y profundo
<b>Posicionamiento surtido</b>	Baja calidad No variable	No destaca No destaca	Alta calidad Variable	No destaca Variable
<b>Precio</b>	NO DESTACA	NO DESTACA	NO OFERTAS	OFERTAS
<b>Servicios</b>	NO S. FACILITADORES No S. post-compra No A. Quejas No Calidad servicio	S. FACILITADORES S. post-compra A. Quejas No destaca	NO S. FACILITADORES S. post-compra A. Quejas Calidad servicio	S. FACILITADORES S. post-compra A. Quejas Calidad servicio
<b>Comunicación</b>	No Publicidad NO DESTACA No Promoción ventas No RRPP NO BUZONEO No Com. local	Publicidad NO DESTACA No destaca No RRPP NO BUZONEO No Com. local	Publicidad NO PUB. PROVEEDOR No destaca RRPP NO BUZONEO No destaca	Publicidad PUB. PROVEEDOR Promoción ventas RRPP BUZONEO Com. local
<b>Investigación de mercados</b>	No Utilización I.M. No Estudio clientes NO DAFO	No destaca No destaca NO DESTACA	No destaca No destaca DAFO	Utilización I.M. Estudio clientes DAFO
<b>Diseño</b>	No Distribución interna No Ambiente	Distribución interna No destaca	Distribución interna Ambiente	Distribución interna Ambiente
<b>Implementación</b>	No Programas de marketing NO PPTOS. INGRESOS Y GASTOS	Programas de marketing PPTOS. INGRESOS Y GASTOS	Programas de marketing PPTOS. INGRESOS Y GASTOS	Programas de marketing PPTOS. INGRESOS Y GASTOS
<b>Gestión</b>	No informática	Informática	Informática	Informática
<b>Localización</b>	No	Si	Si	Si
<b>Tamaño</b>	8.9%	28.9%	13.3%	48.9%

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

La solución definitiva se interpretó basándose en primer lugar, en los ítems que poseen mayor poder discriminante, calculados por el método paso a paso del Análisis discriminante<sup>78</sup>. A continuación, para cada uno de estos ítems se realizó un análisis ANOVA post-hoc para detectar los grupos homogéneos respecto a cada ítem, señalándose después los grupos que más y que menos puntuaban en cada uno de ellos. El tercer paso consistió en ver el resto de ítems que marcaban diferencias significativas entre los grupos (según ANOVA) pero que no habían

<sup>78</sup> Tras la aplicación del Método paso a paso, entraron en el modelo 7 de los 34 ítems: Estos ítems figuran en la tabla V-1.33 en letras versales para distinguirlos del resto.



entrado en el modelo discriminante, y para ellos se realizó también el análisis post-hoc, destacando los grupos que más y que menos puntúan para cada ítem. En la interpretación no entraron los ítems que no mostraban diferencias significativas entre los grupos (*MIX31*, *MIX34*, *MIX41*, *MIX45* y *MIX46*). De estos cinco ítems, tres hacen referencia al precio, lo que implica la poca importancia que se da, como elemento diferenciador, a esta variable de la respuesta de marketing. Es de destacar que la formación de los empleados tampoco genera diferencias entre los grupos, aunque la puntuación de este ítem es mayor que los ítems de precios.

La validez de la solución final se comprobó por tres caminos distintos. En primer lugar se utilizó en análisis discriminante con el 100% de los casos para ver la capacidad de clasificación del modelo discriminante. En segundo lugar se utilizó la validación cruzada (por el método paso a paso), dividiendo la muestra aleatoriamente en dos partes (49 y 41 casos) y se utilizó la primera mitad para clasificar y la segunda para predecir, y luego al revés. En la tabla V-1.32 se ven los resultados de estos métodos, lo que muestra una gran confianza en la validez de la solución adoptada. En tercer lugar, 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 muy similar. En la tabla V-1.33 se observa la taxonomía obtenida, cuya descripción se acomete a continuación.

**Grupo 1: VAGOS:** Está formado por el 8.9% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por tener la puntuación más baja en casi todos los ítems (25 de 34 ítems) y no destacar en el resto. Es similar al grupo identificado por CONANT ET AL (1993), con un 13,3% de los casos, al que denominaron “*VAGOS*”, por lo que en este trabajo se adoptará también este nombre para definirlos. Este grupo se caracteriza (ver tabla V.1.34) por no tener ningún efectivo entre los minoristas que realizan actividades de internacionalización, ni entre los minoristas con índice de complejidad elevado.

**Grupo 2: CONSERVADORES:** Está formado por el 28,9% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por tener una oferta comercial con marcas del fabricante (aunque no exclusiva), y servicios facilitadores y post-compra, junto con un análisis de las quejas de los clientes. En las actividades de comunicación, realiza únicamente publicidad (aunque no utiliza especialmente la del proveedor, ni realiza buzoneo), puntúa bajo en relaciones públicas y no destaca en promoción de ventas. Destaca también por el diseño de la distribución interna del local, aunque no por tener una atmósfera atractiva, por la implementación, la gestión informatizada y la localización. Como conclusión, es un grupo de lo más tradicional, con surtidos del fabricante sin características especiales, con uso de la publicidad como única arma de comunicación, con una presentación adecuada de los productos y con una gestión,

implementación y localización modernizada. Este grupo está formado por los minoristas tradicionales que poco a poco han empezado a modernizarse, pero que todavía no saben dar una respuesta completa de marketing, por lo que el nombre elegido para los minoristas pertenecientes a este grupo es de CONSERVADORES. Es similar a los “*RESISTENTES*” de CONANT ET AL (1993), pero con una mayor utilización de la respuesta de marketing. Este grupo se caracteriza (ver tabla V.1.34) por no tener ningún efectivo entre los minoristas que poseen un gran almacén o un índice de complejidad elevado, mientras que son numerosos entre los minoristas puros.

**Grupo 3: ESPECIALISTAS:** Está formado por el 13.3% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por tener un surtido con marcas propias, de alta calidad, profundo y variable. La oferta comercial se completa con los servicios (post-venta, con calidad en el servicio y análisis de las quejas de los clientes) y con el precio (no realiza ofertas en precios). Respecto a la comunicación, realiza publicidad (pero no del proveedor ni mediante buzoneo) y relaciones públicas. Puntúa alto en diseño, implementación, gestión informatizada y localización, siendo los que más interés tienen en crear una atmósfera especial en su establecimiento. No realiza investigación de mercados aunque es consciente de los puntos fuertes y débiles del establecimiento. Como conclusión, es un grupo que ha modernizado sus estructuras, con un surtido exclusivo de marcas propias, de alta calidad y moda, que le hacen no depender del fabricante, con una presentación y atmósfera destacable, y sin caer en ofertas ni promociones para atraer al cliente, sino que se basan en su propia imagen, por lo que el nombre elegido para los minoristas pertenecientes a este grupo es de ESPECIALISTAS. Es muy similar al grupo de “*ESPECIALISTAS*” de CONANT ET AL (1993). Este grupo se caracteriza (ver tabla V.1.34) por tener un mayor número de casos entre los minoristas con actividad de internacionalización, en el subsector textil, en el formato franquicia, en minoristas con índice de complejidad media, y en minoristas con departamento de marketing, mientras que no es destacable su presencia en el subsector de electrodomésticos y en los minoristas puros.

**Grupo 4: COMERCIANTES:** Está formado por el 48.9% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por tener la mayor puntuación en casi todos los ítems (25 de 34 ítems). Su oferta comercial empieza por un surtido exclusivo de marcas del fabricante, amplio y profundo y de moda, con una política de precios con ofertas, y un servicio amplio (servicios facilitadores, posteriores a la compra, con análisis de quejas y con control de calidad del servicio). Su comunicación es amplia, a través de la publicidad (utiliza la publicidad del proveedor y el buzoneo), la promoción de ventas y las relaciones públicas (incluida la relación con la comunidad local). Se destaca en este grupo la utilización de la investigación de mercados (con estudio de clientes y DAFO del establecimiento), y un diseño atractivo del establecimiento, una gestión informatizada, una adecuada implementación y localización. Por tanto, son los

minoristas que más ampliamente utilizan la respuesta de marketing, y como son similares a los “*COMERCIANTES*” de CONANT ET AL (1993) se les ha denominado de la misma forma: *COMERCIANTES*. Este grupo se caracteriza (ver tabla V.1.34) por tener un número elevado de casos en el subsector de electrodomésticos, en el formato de gran almacén, en los minoristas con índice de complejidad elevado y en los minoristas con departamento de marketing, mientras que tienen menos presencia en el subsector textil.

Por último, y como ya se ha visto en la interpretación y descripción de los cuatro grupos de respuesta de marketing, existen diferencias entre grupos en función de las variables de clasificación. En la tabla V-1.34 se observan los casos totales por variable de clasificación, los porcentajes por grupos, y la probabilidad asociada a la prueba Chi-Cuadrado (ratio de probabilidad). Debido al pequeño tamaño del grupo uno, para todas las variables se producen errores en la prueba de Chi-Cuadrado (casillas con menos efectivos de los esperados). Teniendo en cuenta esto, y con ciertas reservas, se puede decir que existen diferencias significativas entre los cuatro grupos para: 1) los minoristas con actividades de internacionalización (en una mayor proporción son *ESPECIALISTAS*); 2) los minoristas puros (en un porcentaje superior al de la muestra son *CONSERVADORES*); 3) para dos subsectores: el textil (más de la mitad son *ESPECIALISTAS*) y los electrodomésticos (más de la mitad son *COMERCIANTES*); 4) para dos tipologías: gran almacén (la gran mayoría son *COMERCIANTES*), y la franquicia (en mayor proporción que la media son *ESPECIALISTAS*); 5) por complejidad (los de complejidad baja se caracterizan por ser *CONSERVADORES*, los de complejidad media por ser *ESPECIALISTAS* y los de complejidad elevada por ser *COMERCIANTES*) y 6) por existencia de departamento de marketing (en su mayoría *ESPECIALISTAS* y *COMERCIANTES*).

Esta taxonomía es muy similar (en contenido) a la identificada por CONANT ET AL (1993), (ver tabla II-2.12, en el *Capítulo II* de esta tesis), ya que de los cinco grupos identificados en Estados Unidos para el subsector textil (*COMERCIANTES*, *VAGOS*, *ESPECIALISTAS*, *RESISTENTES* y *DESTROZADORES*), en este trabajo se han encontrado 4 muy similares (*COMERCIANTES*, *VAGOS*, *ESPECIALISTAS* y *CONSERVADORES*).

Si se compara esta taxonomía con otras tipologías minoristas basadas en elementos de la respuesta de marketing, no se encuentran similitudes con las propuestas de BERRY Y BARNES (1987), con la clasificación margen-rotación de GIST (1968), con la clasificación precio-servicio de LUCAS Y GRESHAM (1988) o con la propuesta de margen neto-tipo de mercancía de WORTZELL (1987), ya que los ítems de partida y la metodología de este trabajo es distinta, y por tanto resulta difícil hacer comparaciones.

**Tabla V-1.34: Perfiles minoristas según la respuesta de marketing (retailing-mix)**

<i>Variable</i>	<i>Opción</i>	CASOS	G. 1	G. 2	G. 3	G. 4	Sig.
<i>ACTIVIDAD DE FABRICACIÓN</i>	SI	12	16.7	16.7	33.3	33.3	0.139
	NO	78	7.7	30.8	10.3	51.3	(**)
<i>ACTIVIDAD MAYORISTA</i>	SI	43	4.7	27.9	9.3	58.1	0.236
	NO	47	12.8	29.8	17.0	40.4	(**)
<i>OTRAS ACTIVIDADES NO MINORISTAS</i>	SI	6	0	16.7	33.3	50.0	0.408
	NO	84	9.5	29.8	11.9	48.8	(**)
<i>INTERNACIONALIZACIÓN</i>	SI	15	0	20.0	40.0	40.0	<b>0.013</b>
	NO	75	10.7	30.7	8.0	50.7	(**)
<i>MINORISTA PURO</i>	SI	36	11.1	36.1	2.8	50.0	<b>0.055</b>
	NO	54	7.4	24.1	20.4	48.1	(**)
<i>TAMAÑO POR TRABAJADORES</i>	MENOS DE 25	33	9.1	30.3	15.2	45.5	0.189
	DE 25 A 100	32	15.6	31.3	6.3	46.9	
	MÁS DE 100	25	0	24.0	20.0	56.0	
<i>TEXTIL</i>	SI	21	9.5	14.3	47.6	28.6	<b>0.000</b>
	NO	69	8.7	33.3	2.9	55.1	(**)
<i>DROGUERÍA Y PERFUMERÍA</i>	SI	29	10.3	27.6	3.4	58.6	0.182
	NO	61	8.2	29.5	18.0	44.3	(**)
<i>ELECTRODOMÉSTICOS</i>	SI	26	11.5	26.9	0.0	61.5	<b>0.022</b>
	NO	64	7.8	29.7	18.8	43.8	(**)
<i>OTROS SUBSECTORES</i>	SI	30	6.7	30.0	6.7	56.7	0.472
	NO	60	10.0	28.3	16.7	45.0	(**)
<i>GRAN ALMACÉN</i>	SI	12	16.7	0.0	8.3	75.0	<b>0.017</b>
	NO	78	7.7	33.3	14.1	44.9	(**)
<i>CADENA ESPECIALIZADA INDEPENDIENTE</i>	SI	39	7.7	28.2	17.9	46.2	0.725
	NO	51	9.8	29.4	9.8	51.0	(**)
<i>TIENDA ESPECIALIZADA ASOCIADA A UN GRUPO DE COMPRAS</i>	SI	32	12.5	25.0	3.1	59.4	0.075
	NO	58	6.9	31.0	19.0	43.1	(**)
<i>FRANQUICIA</i>	SI	24	4.2	16.7	37.5	41.7	<b>0.002</b>
	NO	66	10.6	33.3	4.5	51.5	(**)
<i>GRUPO DE COMPRAS</i>	SI	19	0.0	36.8	5.3	57.9	0.106
	NO	71	11.3	26.8	15.5	46.5	(**)
<i>OTRAS FORMAS TIPOLOGICAS</i>	SI	5	0.0	40.0	20.0	40.0	0.714
	NO	85	9.4	28.2	12.9	49.4	(**)
<i>ÍNDICE DE C. ESTRATÉGICA</i>	BAJA	34	11.8	35.3	2.9	50.0	0.081
	MEDIA	41	9.8	26.8	14.6	48.8	
	ALTA	15	0.0	20.0	33.3	46.7	
<i>ÍNDICE DE C. SECTORIAL</i>	BAJA	78	7.7	32.1	14.1	46.2	0.276
	MEDIA	9	22.2	11.1	11.1	55.6	
	ALTA	3	0.0	0.0	0.0	100.0	
<i>ÍNDICE DE C. TIPOLOGICA</i>	BAJA	55	10.9	36.4	10.9	41.8	0.159
	MEDIA	29	6.9	20.7	17.2	55.2	
	ALTA	6	0.0	0.0	16.7	83.3	
<i>ÍNDICE DE COMPLEJIDAD</i>	BAJA	52	9.6	38.5	7.7	44.2	<b>0.023</b>
	MEDIA	28	10.7	21.4	21.4	46.4	
	ALTA	10	0.0	0.0	20.0	80.0	
<i>EXISTENCIA DEPARTAMENTO DE MARKETING</i>	SI	36	5.6	16.7	22.2	55.6	<b>0.043</b>
	NO	54	11.1	37.0	7.4	44.4	(**)

*Nota:* (\*) Existen diferencias significativas entre los grupos ( $p < 0,05$ ); (\*\*) No se cumple alguna de las condiciones de la prueba Chi-Cuadrado

Sin embargo, es posible encontrar ciertas similitudes con las tipologías por posicionamiento en surtido, servicio y conveniencia (ver apartado II.1.2.2.2 de este trabajo). En la tabla V-1.35 se puede ver la relación entre las tipologías de posicionamiento y la taxonomía de respuesta de marketing encontrada en este trabajo.

**Tabla V-1.35: Similitudes entre las tipologías de posicionamiento minorista y la taxonomía de respuesta de marketing.**

	TAXONOMÍA DE RESPUESTA DE MARKETING	TIPOLOGÍA DE POSICIONAMIENTO	CARACTERÍSTICAS
<b>POSICIONAMIENTO EN SURTIDO</b>	COMERCIANTES	Atracción	Surtido amplio y profundo
	ESPECIALISTAS	Ofensiva	Surtido estrecho y profundo
	CONSERVADORES VAGOS	Remolque	Surtido estrecho y superficial
<b>POSICIONAMIENTO EN SERVICIO</b>	COMERCIANTES CONSERVADORES	Alto Servicio	Servicios antes y después de la compra
	ESPECIALISTAS	Servicio medio	Servicio después de la compra
	VAGOS	Bajo Servicio	Sin servicios
<b>POSICIONAMIENTO EN CONVENIENCIA</b>	COMERCIANTES ESPECIALISTAS	Alta conveniencia	Distribución y presentación de los productos, Atmósfera y Localización
	CONSERVADORES	Conveniencia media	Distribución y presentación de los productos y Localización
	VAGOS	Baja Conveniencia	Localización

### V.1.6.- Competencias distintivas (Q<sub>6</sub>)

Las capacidades o competencias distintivas de marketing son aquellas acciones de marketing que la organización realiza mejor que sus competidores. Se desea saber cuáles son las principales competencias distintivas de marketing en los minoristas españoles y si existen diferencias en función de las características de la organización, ver que dimensiones pueden identificarse y si existen distintos tipos de minoristas en función de sus capacidades distintivas. Esto coincide con las cuestiones Q<sub>6.1</sub>, Q<sub>6.2</sub> y Q<sub>6.3</sub> enunciadas en el *Capítulo III*.

**Q6.1.- ¿Cuáles son las principales competencias distintivas de marketing en los minoristas españoles? ¿Existen diferencias según las características de las empresas (tamaño, complejidad, subsector, etc.)?**

En la tabla V-1.36 se puede ver el ranking de las competencias distintivas y su puntuación media y en la tabla V-1.37 las diferencias por tipos de minoristas.

Las principales competencias distintivas de los minoristas españoles (puntuación cercana al 2,5 sobre 3) son los servicios posteriores a la venta (C49), la mercancía de alta calidad (C42) y el mantenimiento de un alto nivel de stocks (C34). Aunque son los ítems con mayor puntuación, no existe unanimidad, pues se detectan diferencias entre los minoristas. Así, los servicios posteriores a la venta (C49) se realizan mejor que los competidores por parte de los minoristas puros y por los minoristas con índices de complejidad estratégica bajos y un poco peor que la media por los minoristas con actividades de fabricación, mayoristas y tiendas pertenecientes a grupos de compra. La mercancía de calidad (C42) es peor que la media en los minoristas con actividad mayorista y en el subsector de electrodomésticos, y el mantenimiento de un nivel de stocks elevado (C34) es mejor en las cadenas especializadas independientes y peor en los minoristas con actividad mayorista. En el otro extremo, las peores competencias distintivas son la utilización de la investigación de mercados (C58), la utilización de la publicidad del proveedor (C52), los programas de relaciones públicas (C54) y la participación en actividades de la comunidad local (C56). También aquí se detectan diferencias. Así, los minoristas con actividades de internacionalización utilizan la investigación de mercados bastante mejor que sus competidores y que la media; los minoristas con departamento de marketing desarrollan programas de relaciones públicas mejor que la media, y los minoristas del subsector textil y de tamaño pequeño, utilizan la publicidad del proveedor peor que la media.

Como competencias distintivas son aquellas actividades que los minoristas realizan mejor que la competencia, y los ítems están valorados en una escala 1-3, se consideran competencias sólo aquellos ítems con una puntuación superior a 2,2. Haciendo la misma distinción en contenido que en la respuesta de marketing, las competencias distintivas se pueden agrupar en la oferta del minorista, la simbolización y la facilitación.

Respecto a la **oferta del minorista**, podemos encontrar competencias distintivas en el surtido (ocho ítems), en el precio ( un ítem) y en el servicio (tres ítems). Así, el surtido, como competencia distintiva, se caracteriza por un *posicionamiento* de calidad (C42), con un alto nivel de stocks (C34), amplio y con gran variedad de líneas (C39), profundo (C40), y con marcas altamente reconocidas (C37), marcas exclusivas (C36), de moda (C44) y de temporadas pasadas (C35). Respecto a la *dimensión del surtido*, los minoristas tienen surtidos más amplios que la competencia y surtidos más profundos, sin diferencias significativas entre ellos. Respecto a la

*política de marcas*, tienen marcas altamente reconocidas (sin diferencias entre minoristas) y exclusivas (en menor medida en otras tipologías). Y el *tipo de mercancía* es fundamentalmente de moda y de temporadas pasadas. Respecto al precio sólo es competencia distintiva que el precio medio de los productos del establecimiento están por debajo de los competidores, a excepción del sector textil. Por último, el servicio como competencia distintiva se caracteriza por los servicios posteriores a la venta (C49), el control de la calidad del servicio al cliente (C59) y el análisis de las quejas de los clientes (C62), actividad esta última en la que los minoristas con actividad mayorista puntúan por debajo de la media.

**Tabla V-1.36: Valores medios de los ítems de las competencias distintivas de marketing**

VARIABLE	N	Mín	Máx	Rank	Media	Desv. típ.
c30. Distribución interna del establecimiento y presentación de los productos	93	1	3	5	2,387	0,608
c31. Formación de los empleados	93	1	3	16	2,215	0,705
c32. Localización del establecimiento	93	1	3	9	2,280	0,697
c33. Ambiente del establecimiento (sonido, luz, mobiliario, decoración)	93	1	3	12	2,250	0,686
c34. Mantenimiento de un alto nivel de stocks	93	1	3	3	2,402	0,591
c35. Mantenimiento de stocks de temporadas pasadas (pasado de moda, anticuado, etc.)	93	1	3	18	2,209	0,617
c36. Surtido con marcas exclusivas	93	1	3	10	2,278	0,643
c37. Surtido con marcas altamente reconocidas (marcas del fabricante)	93	1	3	7	2,348	0,554
c38. Surtido con marcas propias (marcas del minorista)	93	1	3	20	2,187	0,706
c39. Surtido amplio con gran variedad de líneas y categorías distintas	93	1	3	4	2,398	0,645
c40. Surtido profundo con un gran número de referencias dentro de cada línea	93	1	3	6	2,380	0,587
c41. Mercancía caracterizada por productos de bajo precio	93	1	3	30	2,000	0,707
c42. Mercancía caracterizada por productos de alta calidad	93	1	3	2	2,419	0,614
c43. Surtido tradicional (básico y similar cada temporada)	93	1	3	21	2,185	0,487
c44. Surtido variable (de moda o de temporada)	93	1	3	11	2,264	0,528
c45. Precio medio del establecimiento por debajo de los competidores	93	1	3	14	2,228	0,627
c46. Política de precios con descuentos por tipos de clientes	93	1	3	28	2,054	0,728
c47. Política de precios con constantes ofertas	93	1	3	25	2,097	0,708
c48. Servicios para facilitar la compra (pedidos por teléfono, reparto a domicilio, etc.)	93	1	3	27	2,065	0,704
c49. Servicio posteriores a la venta (devoluciones, mantenimiento, etc.)	93	1	3	1	2,430	0,559
c50. Utilización de la informática para analizar los inventarios y las ventas	93	1	3	8	2,290	0,701
c51. Utilización habitual de la publicidad	93	1	3	17	2,211	0,759
c52. Utilización de la publicidad del proveedor	93	1	3	33	1,945	0,578
c53. Programas de promoción de ventas	93	1	3	24	2,118	0,605
c54. Programas de relaciones públicas	93	1	3	32	1,946	0,681
c55. Uso del buzoneo	93	1	3	26	2,066	0,749
c56. Participación en las actividades de la comunidad local	93	1	3	31	1,957	0,690
c57. Estudio y conocimiento de los clientes actuales y potenciales	93	1	3	22	2,172	0,670
c58. Utilización de la investigación de mercados	93	1	3	34	1,902	0,708
c59. Control de la calidad del servicio al cliente	93	1	3	15	2,215	0,720
c60. Precisión en la puesta en marcha de los programas de marketing	93	1	3	29	2,000	0,676
c61. Precisión en los presupuestos de ventas y de gastos	93	1	3	23	2,152	0,691
c62. Análisis de las quejas de los clientes	93	1	3	19	2,207	0,652
c63. Conciencia de los puntos fuertes y débiles del establecimiento	93	1	3	13	2,247	0,686

**Tabla V-1.37.- Diferencias en las variables de competencias distintivas por datos de clasificación**

VARIABLE			DATOS DE CLASIFICACIÓN DICOTÓMICOS					DATOS DE CLASIFICACIÓN CON TRES OPCIONES							ÍTEMS
Item	M.	D.T.	Datos de clasificación	M.SI	M.NO	T	SIG	Datos de clasificación	M.1	M.2	M.3	F	SIG.	Entre grupos	SIN DIF.
C30	2,39	0,61						Índice de complejidad estratégica	2,60	2,23	2,33	3,81	0,03	1-2 (0,02)	C32
C31	2,22	0,70	Fabricación	1,75	2,28	2,52	0,01	Tamaño por trabajadores	1,97	2,38	2,32	3,46	0,04	1-2 (0,03)	C35
			Actividad mayorista	2,02	2,40	-2,64	0,01	Índice de complejidad estratégica	2,49	2,05	2,07	4,45	0,01	1-2 (0,02)	C37
			Minorista puro	2,46	2,05	2,82	0,01								C39
C33	2,25	0,69	Actividad mayorista	2,03	2,46	-3,17	0,00	Índice de complejidad estratégica	2,49	2,12	2,08	3,51	0,03	1-2 (0,05)	C40
			Minorista puro	2,46	2,11	2,46	0,02								C46
C34	2,40	0,59	Actividad mayorista	2,28	2,52	-2,03	0,04								C50
			Cadena especializada independiente	2,55	2,29	2,14	0,04								C53
C36	2,28	0,64	Otras tipologías	2,00	2,30	-4,19	0,00	Índice de complejidad estratégica	2,31	2,13	2,62	3,49	0,03	2-3 (0,02)	C56
C38	2,19	0,71	Fabricación	2,60	2,30	-2,21	0,03	Índice de complejidad estratégica	2,00	2,21	2,56	3,51	0,03	1-3 (0,02)	C59
			Internacionalización	2,56	2,12	2,28	0,03								
C41	2,00	0,71	Actividad mayorista	2,22	1,79	3,07	0,00	Índice de complejidad estratégica	1,71	2,19	2,13	5,01	0,01	1-2 (0,01)	
			Minorista puro	1,73	2,18	-3,14	0,00								
C42	2,42	0,61	Actividad mayorista	2,24	2,58	-2,76	0,01								
			Electrodomésticos	2,19	2,52	-2,41	0,02								
C43	2,18	0,49	Electrodomésticos	2,01	2,26	-2,56	0,01								
			Tienda perteneciente a grupo de compra	2,03	2,27	-2,51	0,01								
C44	2,26	0,53	Otras tipologías	1,83	2,29	-2,10	0,04								
C45	2,23	0,63	Textil	1,96	2,31	-2,31	0,02								
C47	2,10	0,71	Fabricación	1,67	2,16	2,31	0,02								
			Otras actividades no minoristas	1,50	2,40	-2,18	0,03								
			Textil	1,77	2,20	-2,53	0,01								
			Otras tipologías	1,50	2,14	-2,18	0,03								
C48	2,06	0,70	Fabricación	1,58	2,14	2,62	0,01								
			Textil	1,59	2,21	-3,88	0,00								



**Tabla V-1.37 (cont).- Diferencias en las variables de competencias distintivas por datos de clasificación**

VARIABLE			DATOS DE CLASIFICACIÓN DICOTÓMICOS					DATOS DE CLASIFICACIÓN CON TRES OPCIONES							ÍTEMS					
Item	M.	D.T.	Datos de clasificación	M.SI	M.NO	T	SIG	Datos de clasificación	M.1	M.2	M.3	F	SIG.	Entre grupos	SIN DIF.					
C49	2,43	0,56	Fabricación	2,17	2,47	2,64	0,03	Índice de complejidad estratégica	2,66	2,28	2,33	5,09	0,01	1-2 (0,01)						
			Actividad mayorista	2,29	2,56	-2,42	0,02													
			Minorista puro	2,59	2,32	2,36	0,02													
			Tienda perteneciente a grupo de compra	2,27	2,52	-2,05	0,04													
C51	2,21	0,76	Departamento de marketing	2,51	2,01	3,27	0,00	Tamaño por trabajadores	1,97	2,21	2,55	4,44	0,01	1-3 (0,01)						
C52	1,95	0,58	Textil	1,63	2,04	-2,66	0,01	Tamaño por trabajadores	1,82	2,15	1,84	3,45	0,04	no grupos						
C54	1,95	0,68	Departamento de marketing	2,13	1,82	2,12	0,04	Índice de complejidad sectorial	2,10	2,12	1,00	3,30	0,04	1-3 (0,00); 2-3 (0,01)						
C55	2,07	0,75																		
C57	2,17	0,67	Internacionalización	2,60	2,09	2,80	0,01	Tamaño por trabajadores	1,91	2,24	2,44	5,15	0,01	1-3 (0,01)						
C58	1,90	0,71	Droguería y perfumería	1,97	2,27	-2,25	0,03	Departamento de marketing	2,42	2,00	3,05	0,00	2,33	1,82		2,62	0,01			
			C60	2,00	0,68	Internacionalización	2,33											1,94	2,13	0,04
			Departamento de marketing	2,18	1,87	2,23	0,03													
C61	2,15	0,69	Fabricación	1,60	2,23	3,13	0,00													
C62	2,21	0,65	Actividad mayorista	2,05	2,35	-2,31	0,02													
C63	2,25	0,69	Fabricación	1,83	2,31	2,29	0,02													
			Departamento de marketing	2,42	2,13	2,07	0,04													

Respecto a la **simbolización**, sólo hay un ítem de comunicación, la utilización habitual de la publicidad (C51), siendo una competencia distintiva importante para los minoristas con departamento de marketing (media de 2,5) y para los minoristas de gran tamaño, pero con puntuaciones bajas para el resto. La investigación de mercados no es una competencia distintiva de marketing para los minoristas, pues es el ítem con menor puntuación, como ya se ha visto. El único ítem que puede considerarse competencia distintiva en este aspecto es la conciencia de los puntos fuertes y débiles del establecimiento (C63), que tiene una mayor puntuación para los minoristas con departamento de marketing y una peor puntuación para los minoristas con actividad de fabricación. Por último, el diseño del establecimiento, con la atmósfera del establecimiento y la presentación de los productos (C33 y C30), son también competencias distintivas básicas del minorista, siendo la distribución interna del establecimiento (C30) una competencia mayor para los minoristas con índice de complejidad estratégica bajo, y la atmósfera del establecimiento es mejor que la de los competidores para los minoristas puros y los que tienen índices de complejidad estratégica bajos.

Respecto a la **facilitación**, se pueden encontrar competencias distintivas en la localización, la gestión del establecimiento, el diseño del establecimiento y los servicios. Sin embargo, no hay ninguna competencia distintiva en la implementación de la estrategia de marketing, cuyos ítems tienen una puntuación inferior a 2,2 sobre 3. La localización es una de las competencias distintivas mejor valoradas, sin existir diferencias entre los minoristas. En la gestión del establecimiento, también se consideran la utilización de la informática (C50) sin diferencias entre minoristas, y la formación de los empleados (C31), sobre todo para los minoristas puros y los que poseen índices de complejidad estratégica bajos. El diseño del establecimiento y los servicios ya se han visto respectivamente en la simbolización y en la oferta del minorista.

En resumen, se podría decir que las competencias distintivas básicas del minorista se centran en el surtido y en el servicio, junto con la conveniencia (localización), el diseño y la gestión del establecimiento, mientras que no se consideran competencias distintivas el precio, la comunicación, la investigación de mercados y la implementación de la estrategia de marketing. En la mayoría de las competencias distintivas puntúan más alto los minoristas puros, de tamaño pequeño, y con índices de complejidad estratégica bajos. También se detectan diferencias entre los minoristas que poseen departamento de marketing y los que no (sobre todo en comunicación e investigación de mercados).

**Tabla V-1.38: Dimensiones identificadas en las competencias distintivas de marketing**

<b>FACTOR</b>	<b>NOMBRE DEL FACTOR % VARIANZA EXPLICADA (ACUM)</b>	<b>CARGA FACT.</b>	<b>ÍTEMS QUE INCLUYE</b>	<b>ALFA CRONBACH</b>
1	<b>ANÁLISIS Y PROGRAMACIÓN</b>  25% (25%)	0,73185 0,69777 0,65365  0,64907  0,51579	c58. Utilización de la investigación de mercados c53. Programas de promoción de ventas c60. Precisión en la puesta en marcha de los programas de marketing c57. Estudio y conocimiento de los clientes actuales y potenciales c61. Precisión en los presupuestos de ventas y de gastos	<b>0,81</b>
2	<b>CONTROL DEL SERVICIO</b>  8,3% (33,3%)	0,74071 0,71571 0,61751  < 0,45	c59. Control de la calidad del servicio al cliente c62. Análisis de las quejas de los clientes c63. Conciencia de los puntos fuertes y débiles del establecimiento c56. Participación en las actividades de la comunidad local	<b>0,72</b>
3	<b>ATRACCIÓN</b>  6,9% (40,2%)	0,71388 0,70703  0,65849 0,5539  0,46437	c31. Formación de los empleados c33. Ambiente del establecimiento (sonido, luz, mobiliario, decoración) c51. Utilización habitual de la publicidad c30. Distribución interna del establecimiento y presentación de los productos c49. Servicio posteriores a la venta (devoluciones, mantenimiento, etc.)	<b>0,72</b>
4	<b>POSICIONAMIENTO PRECIO</b> 6,6% (46,8%)	0,76184 0,73846 0,64301	c45. Precio medio del establecimiento por debajo de los competidores c46. Política de precios con descuentos por tipos de clientes c47. Política de precios con constantes ofertas	<b>0,64</b>
5	<b>DIMENSIÓN SURTIDO</b> 5,8% (52,7%)	0,81812  0,78233	c39. Surtido amplio con gran variedad de líneas y categorías distintas c40. Surtido profundo con un gran número de referencias dentro de cada línea	<b>0,76</b>
6	<b>MARCA DEL DISTRIBUIDOR</b> 5,0% (57,7%)	0,71973  0,69709	c38. Surtido con marcas propias (marcas del minorista)  c54. Programas de relaciones públicas	<b>0,6</b>
7	<b>POSICIONAMIENTO CALIDAD</b>  4,7% (62,4%)	0,68815  0,63274  0,50197	c42. Mercancía caracterizada por productos de alta calidad  c48. Servicios para facilitar la compra (pedidos por teléfono, reparto a domicilio, etc.) c32. Localización del establecimiento	<b>0,49</b>
8	<b>SURTIDO RECONOCIDO</b> 4,0% (66,4%)	0,73226  0,59327	c37. Surtido con marcas altamente reconocidas (marcas del fabricante) c44. Surtido variable (de moda o de temporada)	<b>0,5</b>

**INDICADORES DEL AJUSTE:** Determinante de la matriz de correlación = 0,0000259; Índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)= 0.754, Test de Barlett= 871.336 (p=0,0000), Matriz anti-imagen= Valores inferiores a 0,4 (excepto 1), MSA (Diagonal de la matriz de correlaciones Anti-imagen= Valores superiores a 0,60, Fiabilidad de la escala= Alfa de Cronbach total= 0,87

**Q6.2.- ¿Cuáles son las principales dimensiones identificadas en las competencias distintivas de marketing?**

El modelo definitivo consta de ocho factores, con una varianza explicada del 66,4%, con indicadores de bondad de ajuste aceptables y fiabilidad alta (ver tabla V-1.38). La validación (50 % de la muestra escogida aleatoriamente) también ha sido buena, pues siete de los ocho factores son prácticamente idénticos.

De los 34 ítems originales, sólo entran en el modelo definitivo 25<sup>79</sup>, quedando fuera de las dimensiones finales cinco ítems de surtido (C35. Mantenimiento de stocks de temporadas pasadas; C41. Mercancía caracterizada por productos de bajo precio; C43. Surtido tradicional; C36. Surtido con marcas exclusivas; C34. Mantenimiento de un alto nivel de stocks), tres ítems de comunicación (C52. Utilización de la publicidad del proveedor; C55. Uso del buzono; C56. Participación en actividades de la comunidad local) y un ítem de gestión (C50. Utilización de la informática para analizar los inventarios y las ventas).

De los ocho factores definitivos, los tres primeros pertenecen a la esfera de la facilitación y los cinco restantes a la oferta del minorista. De nuevo la simbolización (al igual que ocurrió con la respuesta de marketing) se reparte entre los distintos factores. El primer factor, ANÁLISIS Y PROGRAMACIÓN es similar al encontrado en la respuesta de marketing (planificación del retailing mix), e incluye elementos de análisis (investigación de mercados y estudio de los clientes actuales y potenciales) y elementos de implementación de la estrategia de marketing (precisión en la puesta en marcha de los programas de marketing y precisión en los presupuestos de ventas y gastos). El elemento que parece no cuadrar con el resto es el referente a los programas de promoción de ventas. La explicación podría venir por el camino de la influencia que esta dimensión tiene sobre los minoristas, ya que los ítems que la forman son los peor puntuados como competencias distintivas (ver tabla V-1.36). El segundo factor, CONTROL DEL SERVICIO, agrupa el control de la calidad de servicio junto con el análisis de las quejas de los clientes y la conciencia de los puntos fuertes y débiles del establecimiento. El minorista hace un esfuerzo por dar el servicio adecuado y es consciente de hasta dónde puede llegar. El primer y el segundo factor pertenecen al bloque de gestión del establecimiento. El tercer factor, denominado ATRACCIÓN, coincide con una de las dimensiones encontradas en la respuesta de marketing, e incluye la formación de los empleados para dar un mejor servicio, el diseño del establecimiento (a través de la distribución interna y presentación de los productos y de una atmósfera o ambiente determinado), la utilización de la publicidad como imán, y todo ello reforzado con servicios post-venta. Este factor estaría compartido por los bloques de facilitación y simbolización. Los cinco factores restantes definen las competencias distintivas de la oferta. Así, el surtido puede posicionarse mediante el factor POSICIONAMIENTO PRECIO (agrupa los tres ítems de precio), o mediante el POSICIONAMIENTO CALIDAD (productos de alta calidad, con servicios para facilitar la compra y localizaciones adecuadas). También está el factor MARCAS DEL DISTRIBUIDOR (que se caracteriza por marcas propias) o el factor SURTIDO RECONOCIDO

---

<sup>79</sup> En un primer análisis se incluyen los 34 ítems, para en un segundo paso eliminar aquellos cuyo valor en la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen es inferior a 0,6 (c35, c41, c43, c52 y c55). En un segundo análisis se eliminan tres ítems más cuya carga factorial es inferior a 0,5 (c50, c34 y c36). Por último, se excluye de las medidas de fiabilidad el ítem c56 cuya carga factorial en el análisis definitivo es inferior a 0,45 (ver tabla V-1.37).

(que se caracteriza por las marcas del fabricante y con contenido de moda). Por último queda el factor DIMENSIÓN SURTIDO, que permite al cliente una gran capacidad de elección, al ofrecer surtidos amplios y profundos.

**Tabla V-1.39: Valores medios de los tipos de competencias distintivas de marketing**

	Total Muestra	Media G1	Media G2	Media G3	F	Sig. ANOVA.
<i>TAMAÑO</i>	<b>93 (100%)</b>	<b>22 (23.7%)</b>	<b>36 (38.7%)</b>	<b>35 (37.6%)</b>		
c30. DISTRIBUCIÓN INTERNA DEL ESTABLECIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS	2,387	<b>2,682</b>	<i>2,056</i>	<b>2,543</b>	11,053	0,000
c31. Formación de los empleados	2,215	<b>2,500</b>	<i>1,833</i>	<b>2,429</b>	10,473	0,000
c32. Localización del establecimiento	2,280	<b>2,545</b>	<i>2,000</i>	2,400	5,506	0,006
c33. Ambiente del establecimiento (sonido, luz, mobiliario, decoración)	2,250	<b>2,420</b>	<i>1,861</i>	<b>2,543</b>	11,967	0,000
c34. Mantenimiento de un alto nivel de stocks	2,402	<b>2,700</b>	<i>2,194</i>	2,429	5,557	0,005
c35. Mantenimiento de stocks de temporadas pasadas (pasado de moda, anticuado, etc.)	2,209	2,328	2,145	2,200	0,601	0,551(*)
c36. Surtido con marcas exclusivas	2,278	<b>2,558</b>	<i>2,000</i>	2,387	6,691	0,002
c37. Surtido con marcas altamente reconocidas (marcas del fabricante)	2,348	<b>2,668</b>	<i>2,204</i>	2,296	5,546	0,005
c38. Surtido con marcas propias (marcas del minorista)	2,187	2,145	2,005	2,400	2,948	0,058(*)
c39. Surtido amplio con gran variedad de líneas y categorías distintas	2,398	<b>2,727</b>	<i>2,111</i>	2,486	7,740	0,001
c40. Surtido profundo con un gran número de referencias dentro de cada línea	2,380	<b>2,636</b>	<i>2,167</i>	2,439	5,069	0,008
c41. Mercancía caracterizada por productos de bajo precio	2,000	1,955	1,972	2,057	0,184	0,832(*)
c42. Mercancía caracterizada por productos de alta calidad	2,419	2,636	2,361	2,343	1,843	0,164(*)
c43. Surtido tradicional (básico y similar cada temporada)	2,185	2,364	2,167	2,091	2,210	0,116(*)
c44. Surtido variable (de moda o de temporada)	2,264	<b>2,545</b>	<i>2,063</i>	2,293	6,475	0,002
c45. Precio medio del establecimiento por debajo de los competidores	2,228	2,273	2,117	2,314	0,945	0,393(*)
c46. Política de precios con descuentos por tipos de clientes	2,054	<b>2,318</b>	<i>1,806</i>	2,143	4,061	0,020
c47. Política de precios con constantes ofertas	2,097	<b>2,409</b>	<i>1,722</i>	<b>2,286</b>	10,086	0,000
C48. SERVICIOS PARA FACILITAR LA COMPRA (PEDIDOS POR TELÉFONO, REPARTO A DOMICILIO, ETC.)	2,065	<b>2,636</b>	<i>1,833</i>	<i>1,943</i>	12,053	0,000
c49. Servicio posteriores a la venta (devoluciones, mantenimiento, etc.)	2,430	<b>2,727</b>	<i>2,139</i>	<b>2,543</b>	10,483	0,000
C50. UTILIZACIÓN DE LA INFORMÁTICA PARA ANALIZAR LOS INVENTARIOS Y LAS VENTAS	2,290	<b>2,591</b>	<i>1,972</i>	<b>2,429</b>	7,294	0,001
c51. Utilización habitual de la publicidad	2,211	<b>2,474</b>	<i>1,728</i>	<b>2,543</b>	15,798	0,000
C52. UTILIZACIÓN DE LA PUBLICIDAD DEL PROVEEDOR	1,945	<b>2,273</b>	<i>1,665</i>	<b>2,027</b>	9,634	0,000
c53. Programas de promoción de ventas	2,118	<b>2,636</b>	<i>1,750</i>	2,171	21,475	0,000
c54. Programas de relaciones públicas	1,946	<b>2,364</b>	<i>1,639</i>	<b>1,998</b>	9,317	0,000
C55. USO DEL BUZONEO	2,066	<b>2,048</b>	<i>1,696</i>	<b>2,457</b>	11,198	0,000
c56. Participación en las actividades de la comunidad local	1,957	<b>2,182</b>	<i>1,665</i>	<b>2,114</b>	5,844	0,004
c57. Estudio y conocimiento de los clientes actuales y potenciales	2,172	<b>2,773</b>	<i>1,889</i>	<i>2,086</i>	16,539	0,000
c58. Utilización de la investigación de mercados	1,902	<b>2,545</b>	<i>1,525</i>	<i>1,886</i>	20,086	0,000
c59. Control de la calidad del servicio al cliente	2,215	<b>2,727</b>	<i>1,833</i>	2,286	13,796	0,000
C60. PRECISIÓN EN LA PUESTA EN MARCHA DE LOS PROGRAMAS DE MARKETING	2,000	<b>2,682</b>	<i>1,528</i>	2,057	34,981	0,000
C61. PRECISIÓN EN LOS PRESUPUESTOS DE VENTAS Y DE GASTOS	2,152	<b>2,864</b>	<i>1,726</i>	2,143	30,332	0,000
C62. ANÁLISIS DE LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES	2,207	<b>2,773</b>	<i>2,000</i>	<i>2,063</i>	14,073	0,000
C63. CONCIENCIA DE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL ESTABLECIMIENTO	2,247	<b>2,909</b>	<i>1,778</i>	2,314	31,184	0,000

**VALIDACIÓN:** 93 CASOS, Correctamente clasificado el 92,5% (A. Discriminante, método paso a paso), y el 98,9% (A. Discriminante, método directo). **VALIDACIÓN CRUZADA** (Método paso a paso): 52 CASOS (clasifica el 87,8% y predice el 71,2%), 41 CASOS (clasifica el 92,3% y predice el 65,9%).

**Nota:** En letras **VERSALES**, las variables que más discriminan (A. DISCRIMINANTE); en **negrita** el valor máximo y en *cursiva* el mínimo. (\*)\_No establecen diferencias significativas entre grupos (ANOVA POST-HOC).

**Q6.3.- ¿Existen diferentes tipos de minoristas según sus competencias distintivas?**

Tras la aplicación del método jerárquico de Ward a los ítems que definen las competencias distintivas de marketing, 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 mayor aumento del porcentaje de cambio del coeficiente se produce al pasar de dos a 1 conglomerado y de tres a dos conglomerados, lo que propone como buenas las soluciones de dos y tres grupos. Según el estudio del dendograma, la solución de 3 grupos parece la más adecuada. Según los perfiles de los conglomerados, la solución de seis da como resultado un grupo muy pequeño (sólo 3 casos). Las soluciones de cinco y cuatro conglomerados tienen grupos de difícil interpretación. La solución de dos conglomerados da como resultado dos grupos, uno todo máximos y otro todo mínimos. Y por último, la solución de tres grupos presenta una mayor variedad estratégica, con un grupo de máximos (39 casos), un grupo de mínimos (21 casos) y un grupo intermedio (33 casos).

**Tabla V-1.40: Taxonomía de competencias distintivas de marketing**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>
<b>Nombre</b>	<b>COMPETENCIAS DISTINTIVAS SUPERIORES (CDS)</b>	<b>SIN COMPETENCIAS DISTINTIVAS (SDC)</b>	<b>COMPETENCIAS DISTINTIVAS INTERMEDIAS (CDI)</b>
<b>Política de marcas</b>	Mejor	Peor	Igual
<b>Dimensiones surtido</b>	Mejor	Peor	Igual
<b>Posicionamiento surtido</b>	Mejor	Peor	Igual
<b>Precio</b>	Mejor	Peor	Mejor ofertas
<b>Servicios</b>	Mejor	Peor	Mejor servicios posteriores Peor A. quejas
<b>Comunicación</b>	Mejor	Peor	Mejor
<b>Investigación de mercados</b>	Mejor	Peor	Peor
<b>Diseño</b>	Mejor	Peor	Mejor
<b>Implementación</b>	Mejor	Peor	Igual
<b>Gestión</b>	Mejor	Peor	Mejor informática Mejor formación
<b>Localización</b>	Mejor	Peor	Igual
<b>Tamaño</b>	23.7%	38.7%	37.6%

Por ello, el número de grupos que se va a utilizar como punto de partida en el método no jerárquico Quick-Cluster va a ser de tres. En la tabla V-1.39 se observa la solución definitiva, con las medias de cada variable por grupo, las diferencias significativas entre grupos mediante ANOVA y los resultados de la validación mediante el análisis discriminante. La solución

definitiva se interpretó basándose en primer lugar, en los ítems que poseen mayor poder discriminante, calculados por el método paso a paso del Análisis discriminante<sup>80</sup>. A continuación, para cada uno de estos ítems se realizó un análisis ANOVA post-hoc para detectar los grupos homogéneos respecto a cada ítem, señalándose después los grupos que más y que menos puntuaban en cada uno de ellos.

El tercer paso consistió en ver el resto de ítems que marcaban diferencias significativas entre los grupos (según ANOVA) pero que no habían entrado en el modelo discriminante, y para ellos se realizó también el análisis post-hoc, destacando los grupos que más y que menos puntúan para cada ítem. En la interpretación no entraron los ítems que no mostraban diferencias significativas entre los grupos, seis en total, referidos en su mayoría a la variable precio (C41, C45), y al surtido (C35, C38, C42, C43).

La validez de la solución final se comprobó por tres caminos distintos. En primer lugar se utilizó en análisis discriminante con el 100% de los casos para ver la capacidad de clasificación del modelo discriminante. En segundo lugar se utilizó la validación cruzada (por el método paso a paso), 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. En la tabla V-1.39 se ven los resultados de estos métodos, lo que muestra una gran confianza en la validez de la solución adoptada. En tercer lugar, 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 muy similar. En la tabla V-1.40 se observa la taxonomía obtenida, cuya descripción se acomete a continuación.

**Grupo 1: COMPETENCIAS DISTINTIVAS SUPERIORES (CDS):** Está formado por el 23.7% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por tener mejores competencias distintivas que sus competidores en todos los campos de la estrategia de marketing: surtido, precio, servicios, comunicación, investigación de mercados, diseño, implementación de la estrategia de marketing, gestión, y localización. Es por ello que el nombre elegido hace referencia a que estos minoristas hacen las actividades de marketing mejor que los competidores, y por tanto, tienen COMPETENCIAS DISTINTIVAS SUPERIORES. Este grupo se caracteriza (ver tabla V-1.41) por no tener minoristas que realizan actividades de fabricación, ni empresas de pequeño tamaño (menos de 25 trabajadores), mientras que agrupa a un número superior a la media de empresas medianas (de 25 a 100 trabajadores) y empresas con departamento de marketing.

**Grupo 2: SIN COMPETENCIAS DISTINTIVAS (SCD):** Está formado por el 38.7% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por tener peores competencias distintivas que sus

---

<sup>80</sup> Tras la aplicación del Método paso a paso, entraron en el modelo 8 de los 34 ítems: Estos ítems figuran en la tabla V-1.39 en letras versales para distinguirlos del resto.

competidores en todos los campos de la estrategia de marketing: surtido, precio, servicios, comunicación, investigación de mercados, diseño, implementación de la estrategia de marketing, gestión, y localización. Es por ello que el nombre elegido hace referencia a que estos minoristas hacen las actividades de marketing peor que los competidores, y por tanto, no tienen competencias distintivas, por lo que se les denomina SIN COMPETENCIAS DISTINTIVAS. Este grupo se caracteriza (ver tabla V-1.41) por agrupar en un porcentaje superior a la media, minoristas que realizan actividades de fabricación y empresas de pequeño tamaño (menos de 25 trabajadores), mientras que agrupa a un número inferior a la media, de empresas medianas (de 25 a 100 trabajadores) y empresas con departamento de marketing.

**Grupo 3: COMPETENCIAS DISTINTIVAS INTERMEDIAS (CDI):** Está formado por el 37.6% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por realizar las actividades de marketing de forma similar a los competidores, ni mejor ni peor (política de marcas, dimensión y posicionamiento del surtido, implementación de la estrategia y localización), pero existen algunas actividades en las que tiene competencias distintivas (precio, servicios, comunicación, diseño y gestión) y otras que realiza peor que sus competidores (Investigación de mercados y análisis de quejas). Por tanto, podemos decir que es un grupo intermedio, que utiliza bien las técnicas de atracción (diseño, comunicación, precio y servicios), pero que no destaca ni por el surtido ni por la implementación de la estrategia ni por la localización. por ello, se le denomina COMPETENCIAS DISTINTIVAS INTERMEDIAS. En el ámbito de variables de clasificación, se caracteriza únicamente por un porcentaje mayor de empresas grandes (más de 100 empleados).

Por último, y como ya se ha visto en la interpretación y descripción de los tres grupos de competencias distintivas, existen diferencias entre grupos en función de las variables de clasificación. En la tabla V-1.41 se observan los casos totales por variable de clasificación, los porcentajes por grupos, y la probabilidad asociada a la prueba Chi-Cuadrado (ratio de probabilidad).

Existen diferencias significativas entre los tres grupos únicamente para dos variables: tamaño según número de trabajadores (la mayoría de las pequeñas son SCD, la mayoría de las medianas son CDS y la mayoría de las grandes son CDI) y existencia de departamento de marketing (la mayoría son CDS). Si a esto añadimos las variables que no cumplen las condiciones de la prueba pero señalan ciertas diferencias entre grupos, se estudiaría también las diferencias por minoristas con actividades de fabricación (ningún caso en el grupo de CDS, y la gran mayoría en SCD).



**Tabla V-1.41: Perfiles minoristas según las competencias distintivas de marketing**

<i>Variable</i>	<i>Opción</i>	CASOS	G. 1	G. 2	G. 3	Sig.
<i>ACTIVIDAD DE FABRICACIÓN</i>	SI	12	0.0	66.7	33.3	<b>0.14</b> (**)
	NO	81	27.2	34.6	38.3	
<i>ACTIVIDAD MAYORISTA</i>	SI	45	22.2	46.7	31.1	0.287
	NO	48	25.0	31.3	43.8	
<i>OTRAS ACTIVIDADES NO MINORISTAS</i>	SI	6	16.7	50.0	33.3	0.829 (**)
	NO	87	24.1	37.9	37.9	
<i>INTERNACIONALIZACIÓN</i>	SI	15	33.3	26.7	40.0	0.495
	NO	78	21.8	41.0	37.2	
<i>MINORISTA PURO</i>	SI	37	24.3	27.0	48.6	0.121
	NO	56	23.2	46.4	30.4	
<i>TAMAÑO POR TRABAJADORES</i>	MENOS DE 25	34	5.9	55.9	38.2	<b>0.009</b> (*)
	DE 25 A 100	34	38.2	26.5	35.3	
	MÁS DE 100	25	28.0	32.0	40.0	
<i>TEXTIL</i>	SI	22	18.2	45.5	36.4	0.696
	NO	71	25.4	36.6	38.0	
<i>DROGUERÍA Y PERFUMERÍA</i>	SI	30	23.3	40.0	36.7	0.984
	NO	63	23.8	38.1	38.1	
<i>ELECTRODOMÉSTICOS</i>	SI	27	25.9	33.3	40.7	0.791
	NO	66	22.7	40.9	36.4	
<i>OTROS SUBSECTORES</i>	SI	30	26.7	40.0	33.3	0.816
	NO	63	22.2	38.1	39.7	
<i>GRAN ALMACÉN</i>	SI	13	30.8	30.8	38.5	0.754 (**)
	NO	80	22.5	40.0	37.5	
<i>CADENA ESPECIALIZADA INDEPENDIENTE</i>	SI	40	30.0	35.0	35.0	0.458
	NO	53	18.9	41.5	39.6	
<i>TIENDA ESPECIALIZADA ASOCIADA A UN GRUPO DE COMPRAS</i>	SI	33	15.2	42.4	42.4	0.339
	NO	60	28.3	36.7	35.0	
<i>FRANQUICIA</i>	SI	25	24.0	44.0	32.0	0.763
	NO	68	23.5	36.8	39.7	
<i>GRUPO DE COMPRAS</i>	SI	21	33.3	33.3	33.3	0.513
	NO	72	20.8	40.3	38.9	
<i>OTRAS FORMAS TIPOLOGICAS</i>	SI	6	33.3	50.0	16.7	0.508 (**)
	NO	87	23.0	37.9	39.1	
<i>ÍNDICE DE C. ESTRATÉGICA</i>	BAJA	35	25.7	25.7	48.6	0.340
	MEDIA	43	23.3	46.5	30.2	
	ALTA	15	20.0	46.7	33.3	
<i>ÍNDICE DE C. SECTORIAL</i>	BAJA	81	24.7	37.0	38.3	0.805 (**)
	MEDIA	9	11.1	55.6	33.3	
	ALTA	3	33.3	33.3	33.3	
<i>ÍNDICE DE C. TIPOLOGICA</i>	BAJA	56	19.6	39.3	41.1	0.506 (**)
	MEDIA	29	24.1	41.4	34.5	
	ALTA	8	50.0	25.0	25.0	
<i>ÍNDICE DE COMPLEJIDAD</i>	BAJA	53	20.8	35.8	43.4	0.763 (**)
	MEDIA	30	26.7	43.3	30.0	
	ALTA	10	30.0	40.0	30.0	
<i>EXISTENCIA DEPARTAMENTO DE MARKETING</i>	SI	38	34.2	26.3	39.5	<b>0.058</b> (*)
	NO	55	16.4	47.3	36.4	

*Nota:* (\*\*) No se cumple alguna de las condiciones de la prueba Chi-Cuadrado; (\*) Existen diferencias significativas.

### V.1.7.- Resultados (Q7)

Los objetivos de investigación de este apartado son determinar cuáles son los resultados de los minoristas españoles, identificar dimensiones en los resultados y detectar si existen tipos de minoristas en función de dichos resultados. Estos objetivos coinciden con las cuestiones Q7.1, Q7.2, Q7.3 y Q7.4 planteadas en el *Capítulo III*.

***Q7.1.- ¿Cuales son las principales resultados de los minoristas españoles? ¿Hay diferencias según las características de las empresas (tamaño, complejidad, subsector, etc.)?***

En la tabla V-1.42 se pueden observar las puntuaciones medias obtenidas para las medidas subjetivas de resultados y en la tabla V-1.43 las diferencias en las mismas por las variables de clasificación.

**Tabla V-1.42: Valores medios de los ítems de resultados (enfoque subjetivo)**

VARIABLE	N	Mín	Máx	Rank.	Media	Desv. típ.
A1. Ventas por metro cuadrado r/Año anterior	93	1	7	3	4,825	1,019
A2. Ventas por empleado r/Año anterior	93	1	7	2	4,901	1,049
A3. Crecimiento total de ventas r/Año anterior	93	1	7	1	4,963	1,229
A4. Ventas por establecimiento r/Año anterior	93	1	7	4	4,741	1,019
A5. Margen comercial r/Año anterior	93	1	7	5	4,451	1,208
A6. Beneficio neto r/Año anterior	93	1	7	7	4,341	1,270
A7. Cuota de mercado r/Año anterior	93	1	7	6	4,436	1,166
O1. Ventas por metro cuadrado r/Objetivos previstos	93	2	7	3	4,892	1,022
O2. Ventas por empleado r/Objetivos previstos	93	2	7	2	4,964	1,068
O3. Crecimiento total de ventas r/Objetivos previstos	93	1	7	1	5,047	1,318
O4. Ventas por establecimiento r/Objetivos previstos	93	2	7	4	4,857	1,034
O5. Margen comercial r/Objetivos previstos	93	1	7	6	4,733	1,156
O6. Beneficio neto r/Objetivos previstos	93	1	7	7	4,535	1,341
O7. Cuota de mercado r/Objetivos previstos	93	1	7	5	4,738	1,231

La primera conclusión que se obtiene del estudio de la tabla V-1.42 es que, en general, los resultados de los minoristas son buenos, con una puntuación superior a 4,3 sobre siete. Si fuesen iguales al año anterior o iguales a los objetivos previstos tendrían como máximo una puntuación de 3,5 sobre siete. La segunda conclusión a la que se llega es que tanto para los resultados respecto al año anterior como respecto a los objetivos previstos, la jerarquía de puntuación es la misma, siendo el ítem con mayor puntuación el crecimiento total de las ventas (A3 y O3), seguido de las ventas por empleado (A2 y O2), ventas por metro cuadrado (A1 y O1) y ventas por establecimiento (A4 y O4), es decir, por las medidas de productividad. En último lugar, y en ambos casos se sitúan los beneficios netos (A6 y O6). En resumen, se sitúan en primer lugar las medidas de resultados de mercado, seguidas de las de productividad y en último lugar las de rentabilidad.

Respecto a años anteriores, es de destacar que sólo un ítem, la cuota de mercado respecto al año anterior (A7) genera diferencias entre los minoristas, teniendo las cadenas especializadas independientes una cuota respecto al año anterior inferior al resto.

Respecto a los objetivos marcados previamente, si pueden encontrarse diferencias entre los minoristas a excepción del crecimiento total de ventas (O3) y de los beneficios netos (O6) donde existe unanimidad. Respecto a los objetivos de productividad, es de destacar que los minoristas con actividad mayorista obtienen mejores resultados de productividad en los tres casos (laboral, del espacio y del establecimiento). Además, las tiendas pertenecientes a grupos de compras poseen unas ventas por empleado (O2) superiores al resto mientras que las cadenas especializadas independientes obtienen una productividad laboral inferior al resto. Por último, el subsector de droguería y perfumería obtiene una productividad por establecimiento superior al resto. Respecto a los objetivos de mercado, el crecimiento de las ventas (O3) es el que mayor puntuación posee, sin diferencias entre minoristas, y la cuota de mercado (O7) tiene una puntuación inferior, existiendo diferencias para otras tipologías (con cuota de mercado prevista aún inferior). Respecto a los objetivos de rentabilidad, no existen diferencias para los beneficios netos previstos (O6), que es el ítem con menor puntuación, pero si para el margen comercial previsto (O5) en el que el subsector de electrodomésticos puntúa menos que el resto.

Como resumen, las conclusiones que se desprenden de la tabla V-1.43 son que no existen diferencias en las medidas de resultados, por tipos de minoristas, ni respecto al tamaño o la complejidad, ni en las medidas de resultados respecto a años anteriores, a excepción de A7 (cuota de mercado respecto al año anterior).

**Tabla V-1.43.- Diferencias en las variables de resultados por datos de clasificación (enfoque subjetivo)**

VARIABLE			DATOS DE CLASIFICACIÓN DICOTÓMICOS					DATOS DE CLASIFICACIÓN CON TRES OPCIONES						ÍTEMS	
Item	M.	D.T.	Datos de clasificación	M.SI	M.NO	T	SIG	Datos de clasificación	M.1	M.2	M.3	F	SIG.	Entre grupos	SIN DIF.
<b>O1</b>	4,89	1,02	Actividad mayorista	5,12	4,68	2,17	0,03								<b>A1</b>
<b>O2</b>	4,96	1,07	Actividad mayorista	5,28	4,66	2,92	0,00								<b>A2</b>
			Cadena especializada independiente	4,67	5,19	-2,35	0,02								<b>A3</b>
			Tienda perteneciente a grupo de compra	5,33	4,76	2,52	0,01								<b>A4</b>
<b>O4</b>	4,86	1,03	Actividad mayorista	5,16	4,57	2,86	0,01								<b>A5</b>
			Droguería y perfumería	5,19	4,70	2,19	0,03								<b>A6</b>
<b>O5</b>	4,73	1,16	Electrodomésticos	4,28	4,92	-2,50	0,01								<b>O3</b>
<b>O7</b>	4,74	1,23	Otras tipologías	3,62	4,81	-2,35	0,02								<b>O6</b>
<b>A7</b>	4,44	1,17	Cadena especializada independiente	4,10	4,69	-2,47	0,02								

***Q7.2.- ¿Existen diferencias entre los resultados y los objetivos propuestos en la estrategia de marketing?***

Los ítems relacionados con los objetivos de la estrategia de marketing son *GEN64*, *GEN65*, *GEN66*, *GEN67*, *GEN72* y *GEN73* (ver tabla V-1.1). Si comparamos la puntuación obtenida en los mismos con las medidas de resultados según los objetivos previstos, se puede ver una clara relación, ya que los objetivos más perseguidos por los minoristas son los de crecimiento de ventas (*GEN67*, *GEN65*), lo que coincide con la máxima puntuación del ítem *O3* (crecimiento de ventas respecto a los objetivos previstos). A continuación los minoristas persiguen los objetivos de productividad y de disminución de costes, lo que coincide con los siguientes ítems de resultados: productividad laboral (*O2*), del espacio (*O1*) y del establecimiento (*O4*). El único resultado que no coincide con los objetivos previstos es la cuota de mercado (*GEN72*), que es el segundo objetivo más perseguido, y sin embargo se encuentra en quinto lugar en las medidas de resultados (*O7*).

***Q7.3.- ¿Existen dimensiones tras las distintas medidas de resultados?***

Tras la aplicación del Análisis Factorial de Componentes Principales, entraron las 14 variables en el modelo, definiéndose tres factores que explican el 74,4% de la varianza. Los indicadores de la idoneidad del análisis pueden verse en la tabla V-1.44. Tres factores resumen los resultados. El factor 1 recoge todas las medidas de resultados respecto al año anterior (de mercado y de productividad), excepto las medidas de rentabilidad. El factor 2 recoge las medidas de resultados respecto a los objetivos previstos (de mercado y de productividad), excepto las medidas de rentabilidad. Y el tercer factor recoge las medidas de rentabilidad (margen comercial y beneficios), tanto comparadas con el año anterior como comparadas con los objetivos previstos.

Se realizó una validación del análisis mediante dos vías. Por un lado se separaron los 14 ítems en dos bloques ( $A_i$  y  $O_i$ ), y se realizó el análisis factorial de componentes principales en los dos bloques por separado. En ambos casos el modelo dio como resultado dos factores, el primero agrupaba las medidas de resultados de mercado y de productividad y el segundo las de rentabilidad, coincidiendo los resultados con el observado en la tabla V-1.44. La segunda vía de validación fue dividir la muestra (93 casos) en dos mitades escogidas aleatoriamente, y aplicar el análisis de nuevo a una de ellas. Los resultados fueron casi los mismos, ya que aparecieron cuatro factores, de los que el segundo y el tercero coincidían plenamente con el análisis inicial. La única diferencia fue que el factor 1 se dividió en dos, siendo el cuarto factor el ítem *A7* (Cuota de mercado respecto al año anterior), aunque con representación también en el primer factor. Tras estos resultados, se puede decir que el análisis factorial aplicado a los ítems de

resultados es satisfactorio desde el punto de vista estadístico. Desde el punto de vista empresarial, la conclusión a la que se llega es que los minoristas miden conjuntamente los resultados de mercado y de productividad, pero separan claramente los resultados de rentabilidad. También hacen una clara distinción en los resultados respecto a los objetivos previstos y respecto a los obtenidos en años anteriores.

**Tabla V-1.44: Dimensiones detectadas en los resultados (enfoque subjetivo)**

<i>FACTOR</i>	<i>NOMBRE DEL FACTOR % VARIANZA EXPLICADA (ACUM)</i>	<i>CARGA FACTORIAL</i>	<i>ÍTEMS QUE INCLUYE</i>	<i>ALFA CRONBACH</i>
1	<b>RESULTADOS RESPECTO AL AÑO ANTERIOR</b> 37,7 % (37,7%)	0,89513 0,88953 0,84542 0,84403 0,73212	A4. Ventas por establecimiento r/Año anterior A2. Ventas por empleado r/Año anterior A3. Crecimiento total de ventas r/Año anterior A1. Ventas por metro cuadrado r/Año anterior A7. Cuota de mercado r/Año anterior	0,9
2	<b>RESULTADOS RESPECTO A LOS OBJETIVOS PREVISTOS</b> 24,7 % (62,4%)	0,87855 0,87529 0,84024 0,79899 0,74495	O2. Ventas por empleado r/Objetivos previstos O1. Ventas por metro cuadrado r/Objetivos previstos O4. Ventas por establecimiento r/Objetivos previstos O7. Cuota de mercado r/Objetivos previstos O3. Crecimiento total de ventas r/Objetivos previstos	0,88
3	<b>RENTABILIDAD</b> 12 % (74,4%)	0,82072 0,79309 0,73263 0,70123	O5. Margen comercial r/Objetivos previstos A5. Margen comercial r/Año anterior A6. Beneficio neto r/Año anterior O6. Beneficio neto r/Objetivos previstos	0,83

**INDICADORES DEL AJUSTE:** Determinante de la matriz de correlación = 0,0000069; Índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)= 0,73203, Test de Barlett= 1028,19 (p=0,0000), Matriz anti-imagen= Valores bajos, MSA (Diagonal de la matriz de correlaciones Anti-imagen= Valores altos, Fiabilidad de la escala= Alfa de Cronbach total= 0,87.

**Q7.4.- ¿Se pueden distinguir grupos de minoristas en función de sus resultados?**

Tras la aplicación del método jerárquico de Ward a los ítems que definen los resultados de los minoristas 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 mayor aumento del porcentaje de cambio del coeficiente se produce al pasar de dos a 1 conglomerado, de tres a dos conglomerados, y de cinco a cuatro grupos, lo que propone como buenas las soluciones de dos, tres y cinco grupos. Según el estudio del dendograma, la solución de 3 grupos parece la más adecuada. Según los perfiles de los conglomerados, la solución de seis y cinco grupos da como resultado un grupo con sólo 1 caso, la solución de 4 grupos da lugar a un grupo nada claro y de difícil interpretación. La solución de dos conglomerados da como resultado un grupo que se caracteriza por todo máximos y otro por todo mínimos, mientras que la solución de tres grupos da lugar a un grupo de máximos (28 casos), otro de mínimos(13 casos) y otro en el medio (52 casos). Desde el punto de vista conceptual, parece la mas adecuada con tres niveles

de resultados (mejores, peores y en el medio). Por tanto se considera la solución de tres conglomerados como la más apropiada.

**Tabla V-1.45: Valores medios de los tipos de resultados (enfoque subjetivo)**

	Total Muestra	Media G1	Media G2	Media G3	F	Sig. ANOVA.
<b>TAMAÑO</b>	<b>93 (100%)</b>	<b>50 (54%)</b>	<b>36 (38.5%)</b>	<b>7 (7.5%)</b>		
O1. VENTAS POR METRO CUADRADO R / OBJETIVOS PREVISTOS	4,892	4,34	5,44	6,00	25,156	0,000
O2. VENTAS POR EMPLEADO R/OBJETIVOS PREVISTOS	4,964	4,37	5,64	5,71	25,225	0,000
O3. Crecimiento total de ventas r/Objetivos previstos	5,047	4,31	5,81	6,43	28,144	0,000
O4. VENTAS POR ESTABLECIMIENTO R/OBJETIVOS PREVISTOS	4,857	4,20	5,61	5,71	41,531	0,000
O5. Margen comercial r/Objetivos previstos	4,733	4,26	5,28	5,29	10,863	0,000
O6. Beneficio neto r/Objetivos previstos	4,535	3,87	5,33	5,14	18,033	0,000
O7. Cuota de mercado r/Objetivos previstos	4,738	4,10	5,43	5,71	20,814	0,000
A1. Ventas por metro cuadrado r/Año anterior	4,825	4,61	5,37	3,57	15,107	0,000
A2. Ventas por empleado r/Año anterior	4,901	4,70	5,46	3,43	17,692	0,000
A3. Crecimiento total de ventas r/Año anterior	4,963	4,75	5,55	3,43	13,054	0,000
A4. VENTAS POR ESTABLECIMIENTO R/AÑO ANTERIOR	4,741	4,61	5,28	2,86	27,530	0,000
A5. Margen comercial r/Año anterior	4,451	4,16	5,05	3,43	10,069	0,000
A6. BENEFICIO NETO R/AÑO ANTERIOR	4,341	4,02	5,02	3,14	12,220	0,000
A7. Cuota de mercado r/Año anterior	4,436	4,08	5,16	3,29	17,184	0,000

**VALIDACIÓN:** 93 CASOS, Correctamente clasificado el 93,5% (A. Discriminante, método paso a paso), y el 95,7% (A. Discriminante, método directo). **VALIDACIÓN CRUZADA** (Método Directo): 52 CASOS (clasifica el 92,3% y predice el 80,5%), 41 CASOS (clasifica el 97,6% y predice el 82,7%); **VALIDACIÓN CRUZADA** (Método paso a paso): 52 CASOS (clasifica el 86,5% y predice el 80,5%), 41 CASOS (clasifica el 92,7% y predice el 92,3%).

**Nota:** En letras **VERSALES**, las variables que más discriminan (A. DISCRIMINANTE); en **negrita** el valor máximo y en *cursiva* el mínimo. (\*)\_No establecen diferencias significativas entre grupos (ANOVA POST-HOC).

Por ello, el número de grupos que se va a utilizar como punto de partida en el método no jerárquico Quick-Cluster va a ser de tres. En la tabla V-1.45 se observa la solución definitiva, con las medias de cada variable por grupo, las diferencias significativas entre grupos mediante ANOVA y los resultados de la validación mediante el análisis discriminante. La solución definitiva se interpretó basándose en primer lugar, en los ítems que poseen mayor poder discriminante, calculados por el método paso a paso del Análisis discriminante<sup>81</sup>. A continuación, para cada uno de estos ítems se realizó un análisis ANOVA post-hoc para detectar los grupos homogéneos respecto a cada ítem, señalándose después los grupos que más y que menos puntuaban en cada uno de ellos. El tercer paso consistió en ver el resto de ítems que marcaban diferencias significativas entre los grupos (según ANOVA) pero que no habían

<sup>81</sup> Tras la aplicación del Método paso a paso, entraron en el modelo 5 de los 14 ítems: Estos ítems figuran en la tabla V-1.45 en letras versales para distinguirlos del resto.

entrado en el modelo discriminante, y para ellos se realizó también el análisis post-hoc, destacando los grupos que más y que menos puntúan para cada ítem. todos los ítems generan diferencias significativas entre los tres conglomerados.

**Tabla V-1.46: Taxonomía de resultados (enfoque subjetivo)**

	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>
<b>Nombre</b>	<b>MALOS PREVISORES</b>	<b>PREVISORES ASCENDENTES</b>	<b>PREVISORES DESCENDENTES</b>
<b>Resultados respecto a Objetivos previstos</b>	Peores resultados	Mejores resultados	Mejores resultados
<b>Resultados respecto al Año anterior</b>	En el medio	Mejores resultados	Peores resultados
<b>Tamaño</b>	54%	38.5%	7.5%

La validez de la solución final se comprobó por tres caminos distintos. En primer lugar se utilizó en análisis discriminante con el 100% de los casos para ver la capacidad de clasificación del modelo discriminante. En segundo lugar se utilizó 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. En la tabla V-1.45 se ven los resultados de estos métodos, lo que muestra una gran confianza en la validez de la solución adoptada. En tercer lugar, se compararon las soluciones obtenidas por el método jerárquico de Ward y el método no jerárquico Quick-cluster. En este tercer paso se pueden detectar diferencias, ya que los tres grupos obtenidos por el método no jerárquico no coinciden en contenido con los obtenidos por el método de Ward. Sin embargo, la variación obtenida enriquece más la interpretación. En la tabla V-1.46 se observa la taxonomía obtenida, cuya descripción se acomete a continuación. Es curioso que los minoristas no se distinguen en grupos en función de los tipos de resultados (financieros, comerciales o de productividad), sino que se distinguen en función de si han tenido mejores o peores resultados respecto al año anterior y si los resultados son mejores o peores que los objetivos previstos. Así, se distinguen tres grupos:

**Grupo 1: MALOS PREVISORES:** Está formado por el 54.0% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por tener peores resultados (comerciales, de productividad o financieros) respecto a los objetivos que se habían previsto, y por no destacar en sus resultados respecto al año anterior (ni mejores ni peores). Por el error cometido al determinar sus objetivos o por cualquier elemento que les haya llevado a tener peores resultados de los previstos, se les denomina MALOS PREVISORES.



**Tabla V-1.47: Perfiles minoristas según los resultados (enfoque subjetivo)**

<i>Variable</i>	<i>Opción</i>	<b>CASOS</b>	<b>G. 1</b>	<b>G. 2</b>	<b>G. 3</b>	<b>Sig.</b>
<b>ACTIVIDAD DE FABRICACIÓN</b>	SI	12	58.3	33.3	8.3	0.918
	NO	81	53.1	39.5	7.4	(**)
<b>ACTIVIDAD MAYORISTA</b>	SI	45	44.4	46.7	8.9	0.216
	NO	48	62.5	31.3	6.3	(**)
<b>OTRAS ACTIVIDADES NO MINORISTAS</b>	SI	6	33.3	66.7	0.0	0.275
	NO	87	55.2	36.8	8.0	(**)
<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>	SI	15	53.3	33.3	13.3	0.663
	NO	78	53.8	39.7	6.4	(**)
<b>MINORISTA PURO</b>	SI	37	56.8	35.1	8.1	0.846
	NO	56	51.8	41.1	7.1	(**)
<b>TAMAÑO POR TRABAJADORES</b>	MENOS DE 25	34	52.9	44.1	2.9	0.668 (**)
	DE 25 A 100	34	52.9	35.3	11.8	
	MÁS DE 100	25	56.0	36.0	8.0	
<b>TEXTIL</b>	SI	22	63.6	27.3	9.1	0.439
	NO	71	50.7	42.3	7.0	(**)
<b>DROGUERÍA Y PERFUMERÍA</b>	SI	30	43.3	50.0	6.7	0.305
	NO	63	58.7	33.3	7.9	(**)
<b>ELECTRODOMÉSTICOS</b>	SI	27	59.3	33.3	7.4	0.778
	NO	66	51.5	40.9	7.6	(**)
<b>OTROS SUBSECTORES</b>	SI	30	60.0	36.7	3.3	0.459
	NO	63	50.8	39.7	9.5	(**)
<b>GRAN ALMACÉN</b>	SI	13	30.8	53.8	15.4	0.171
	NO	80	57.5	36.3	6.3	(**)
<b>CADENA ESPECIALIZADA INDEPENDIENTE</b>	SI	40	62.5	27.5	10.0	0.142
	NO	53	47.2	47.2	5.7	(**)
<b>TIENDA ESPECIALIZADA ASOCIADA A UN GRUPO DE COMPRAS</b>	SI	33	45.5	42.4	12.1	0.331
	NO	60	58.3	36.7	5.0	(**)
<b>FRANQUICIA</b>	SI	25	52.0	44.0	4.0	0.637
	NO	68	54.4	36.8	8.8	(**)
<b>GRUPO DE COMPRAS</b>	SI	21	38.1	47.6	14.3	0.193
	NO	72	58.3	36.1	5.6	(**)
<b>OTRAS FORMAS TIPOLÓGICAS</b>	SI	6	66.7	33.3	0.0	0.557
	NO	87	52.9	39.1	8.0	(**)
<b>ÍNDICE DE C. ESTRATÉGICA</b>	BAJA	35	57.1	34.3	8.6	0.690 (**)
	MEDIA	43	55.8	39.5	4.7	
	ALTA	15	40.0	46.7	13.3	
<b>ÍNDICE DE C. SECTORIAL</b>	BAJA	81	51.9	39.5	8.6	0.655 (**)
	MEDIA	9	66.7	33.3	0.0	
	ALTA	3	66.7	33.3	0.0	
<b>ÍNDICE DE C. TIPOLÓGICA</b>	BAJA	56	57.1	39.3	3.6	0.428 (**)
	MEDIA	29	51.7	34.5	13.8	
	ALTA	8	37.5	50.0	12.5	
<b>ÍNDICE DE COMPLEJIDAD</b>	BAJA	53	60.4	34.0	5.7	0.180 (**)
	MEDIA	30	40.0	53.3	6.7	
	ALTA	10	60.0	20.0	20.0	
<b>EXISTENCIA DEPARTAMENTO DE MARKETING</b>	SI	38	52.6	34.2	13.2	0.220
	NO	55	54.5	41.8	3.6	(**)

Nota: (\*\*) No se cumple alguna de las condiciones de la prueba Chi-Cuadrado

**Grupo 2: PREVISORES ASCENDENTES:** Está formado por el 38.5% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por tener mejores resultados de los previstos y además mejores que los del año anterior. Debido a su mejora de las previsiones respecto a objetivos, y a su mejora de situación respecto al año anterior, estos minoristas se encuentran en una situación mejor que la que tenían de partida, por lo que se les denomina PREVISORES ASCENDENTES.

**Grupo 3: PREVISORES DESCENDENTES:** Está formado por el 7.5% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por tener mejores resultados que los previstos en los objetivos, pero peores que los del año anterior. Debido a que su situación final es peor a la de partida, con resultados peores que los del año anterior, pero que han sido previstos por recogerse en los objetivos, a este grupo se le denomina PREVISORES DESCENDENTES.

Por último, se desea saber si existen diferencias entre grupos en función de las variables de clasificación. En la tabla V-1.47 se observan los casos totales por variable de clasificación, los porcentajes por grupos, y la probabilidad asociada a la prueba Chi-Cuadrado (ratio de probabilidad). Es de destacar que no se han encontrado diferencias significativas entre los grupos para ninguna de las variables de clasificación, por lo que se puede concluir que los resultados de los minoristas no dependen ni de su tamaño, ni de su complejidad, ni del subsector minorista al que pertenecen, ni de la existencia o no de un departamento de marketing.

## **V.2.- Relaciones entre las variables**

En este apartado se van a intentar resolver las hipótesis planteadas en el *Capítulo III* de esta Tesis, así como el resto de cuestiones referidas a las relaciones existentes entre las variables. La metodología que se va a utilizar en cada subapartado va a ser idéntica. En el modelo que aparece en la figura III-1.1 se establecen 16 relaciones entre las siete variables que se están investigando en este trabajo. De las dos variables entre las que se desea investigar la relación, se denominará a una de ellas VARIABLE CLUSTER (**VARCLU**) y a la otra VARIABLE ÍTEM (**VARIT**). La **VARCLU** estará formada por la taxonomía identificada para dicha variable en el apartado V.1 de este *Capítulo V*, y la **VARIT** estará formada por los ítems originales incluidos en el cuestionario. Los análisis se realizarán adoptando las dos variables de la relación el papel de **VARCLU** y **VARIT**. Para cada una de estas relaciones se aplicarán tres técnicas distintas. Posteriormente, se intentará responder a las hipótesis y cuestiones planteadas en cada relación. En la tabla V-2.1 se observan las combinaciones de variables y la relación con las hipótesis del modelo de la figura III-1.1, y con los subapartados que se van a desarrollar a continuación.

1) En primer lugar se desea saber si existen diferencias significativas entre los grupos de la VARCLU para los distintos ítems de la VARIT. Para ello, se realizará un análisis de la varianza ANOVA y las pruebas post-hoc de comparaciones par a par de Scheffé<sup>82</sup> Esta metodología fue la utilizada por HOOLEY ET AL (1988), CONANT ET AL (1990, 1993) y ALSEM ET AL (1996a y b). Los resultados de este análisis pueden verse en las tablas V-2.3 a V-2.9, donde se comparan los clusters obtenidos para las siete variables con el resto de ítems del cuestionario. En cada tabla sólo figuran aquellos ítems que generan diferencias significativas entre los conglomerados, agrupados por variables.

**Tabla V-2.1: Combinaciones de relaciones entre las VARIABLES CLUSTER (VARCLU) y las VARIABLES ÍTEM (VARIT).**

VARIT⇒ VARCLU↓	EST. MK	ENT.	PAPEL MK.	ESTILOS PL.	RET- MIX	C. D.	RDOS.
ESTRATEGIA DE MK.	–	H3	H9	H7	H11	H13	H12
ENTORNO	H3	–	H2	H1	H5	H4	–
PAPEL DEL MK.	H9	H2	–	H6	–	–	H10
ESTILOS PLANIFICACIÓN	H7	H1	H6	–	–	–	H8
RETAILING-MIX	H11	H5	–	–	–	H14	H15
COMPETENCIAS DISTINTIVAS	H13	H4	–	–	H14	–	H16
RESULTADOS	H12	–	H10	H8	H15	H16	–

2) En segundo lugar se querría identificar qué ítems de la VARIT discriminan más entre los grupos identificados en la VARCLU. Para ello, se realizará un análisis discriminante siguiendo la metodología utilizada por HOOLEY ET AL (1992). Los resultados pueden verse para aquellos ítems en letras versales en las tablas V-2.3 a V-2.9. Esta metodología es más restrictiva que la anterior, pues sólo algunos pocos ítems que generan diferencias entre los grupos pueden ser considerados como discriminantes.

<sup>82</sup> CONANT ET AL (1993) utilizaron el método de Tukey para las comparaciones par a par. La diferencias entre el método de Scheffé y el de Tukey es que con el método de Scheffé no es necesario que los tamaños muestrales de cada grupo sean iguales (diseño no balanceado), mientras que con el de Tukey si. Sin embargo, el método de Tukey es más sensible a las diferencias entre grupos y las detecta mejor que el método de Scheffé (VISAUTA, 1998:25). En este caso, es más adecuado el método de Scheffé por tener grupos con distintos tamaños.

3) Por último, se quiere ver si existe algún vínculo entre las dos taxonomías identificadas para las variables de cada relación a estudiar. Para ello se construirá una tabla de contingencia con las dos VARCLU y se calculará el test chi-cuadrado. En la tabla V-2.2 se puede ver un avance de esta prueba. De las dieciséis relaciones, sólo dos han superado la prueba Chi-Cuadrado (son significativas y cumplen las condiciones de aplicación de la prueba): la relación entre la estrategia genérica de marketing y los estilos de planificación, y la relación entre el entorno y los estilos de planificación. El resto de relaciones o no son significativas o no cumplen las condiciones de la Chi-Cuadrado, pero aportan indicios sobre futuras líneas de investigación.

**Tabla V-2.2: Relación de tablas de contingencia entre las VARIABLES CLUSTER (VARCLU)**

<b>ESTRATEGIA DE MK.</b>	–						
<b>ENTORNO</b>	<u>H3</u>	–					
<b>PAPEL DEL MK.</b>	<i>H9</i>	<i>H2</i>	–				
<b>ESTILOS PLANIFICACIÓN</b>	<b>H7</b>	<b>H1</b>	<u>H6</u>	–			
<b>RETAILING-MIX</b>	<u>H11</u>	<i>H5</i>	–	–	–		
<b>COMPETENCIAS DISTINTIVAS</b>	<i>H13</i>	<b>H4</b>	–	–	<i>H14</i>	–	
<b>RESULTADOS</b>	<i>H12</i>	–	<u>H10</u>	<u>H8</u>	<i>H15</i>	<i>H16</i>	–
	<b>EST. MK</b>	<b>ENT.</b>	<b>PAPEL MK.</b>	<b>ESTILOS PL.</b>	<b>RET-MIX</b>	<b>C. D.</b>	<b>RDOS.</b>

*Nota:* En **negrita**, cumple las condiciones de la prueba de Chi-cuadrado; subrayado: existe relación entre las dos variables; en *cursiva*, no cumple las condiciones de la prueba chi-cuadrado.

A continuación, se estudiará cada una de las relaciones desarrolladas en el modelo de la figura III-1.1, siguiendo la metodología que aquí se ha detallado.

**Tabla V-2.3: Análisis de la varianza: VARCLU (estrategia)- VARIT (resto)**

ITEMS	TOTAL	INDIFERENTES	GEN. COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS	F	Scheffé
	Media	G1	G2	G3	G4		
E11. Las novedades que un competidor ofrece, los demás las igualan fácilmente	5,18	4,840	4,737	5,737	5,600	3,794**	
E10. La competencia es dinámica y en cambio	5,39	4,720	5,211	5,895	5,367	2,825**	1<3;
E16. El entorno económico actual favorece	4,68	4,440	4,421	5,053	5,357	2,777**	
E14. La tecnología cambia rápidamente	4,25	3,680	4,632	5,053	4,133	2,761**	1<3
E13. Existen importantes barreras de salida	3,12	3,126	2,158	3,737	3,433	2,752**	2<3;
E3. En nuestro sector las ventas están en crecimiento	4,27	4,296	3,632	4,600	4,867	2,166*	
PAP26. EL OBJETIVO FINAL DEL MARKETING ES CREAR RELACIONES ESTABLES Y DURADERAS CON TODOS LOS AGENTES	5,52	4,960	5,000	6,368	6,033	8,960****	1<3; 1<4; 2<3; 2<4
PAP24. El marketing como una filosofía	4,76	3,960	4,947	5,053	5,667	5,050***	1<4
PAP19. EL PAPEL DEL MARKETING ES PEQUEÑO	3,58	3,800	3,053	4,737	3,000	3,887**	2<3; 4<3
PAP21. Próximos cinco años, será más importante	5,96	5,520	6,000	6,053	6,433	2,591*	1<4
PAP22. En la actualidad, el marketing tiene la máxima importancia para el éxito de la empresa	5,02	4,680	4,684	5,526	5,533	2,318*	
TP27. Nuestro proceso de planificación sigue siempre unas fases en forma ordenada...	4,51	3,680	4,316	5,000	4,967	4,571***	1<3; 1<4
MIX36. SURTIDO CON MARCAS EXCLUSIVAS	5,25	3,920	6,060	5,632	6,000	9,310****	1<2; 1<3; 1<4
MIX63. PUNTOS FUERTES Y DÉBILES	5,94	5,200	5,632	6,579	6,233	6,033****	1<3; 1<4
MIX61. Precisión en los presupuestos	5,62	4,720	5,526	6,211	6,100	5,798****	1<3; 1<4
MIX53. Programas de promoción de ventas	5,34	4,360	5,158	6,053	5,633	5,360***	1<3; 1<4
MIX37. Surtido con marcas del fabricante	5,73	4,760	6,349	6,000	5,688	3,994***	1<2
MIX62. Análisis de las quejas de los clientes	5,56	5,000	5,316	6,105	5,967	2,785**	
MIX60. Precisión en los programas de marketing	5,08	4,360	5,158	5,000	5,467	2,306*	1<4
MIX42. Mercancía con productos de alta calidad	5,55	5,040	5,526	6,105	5,767	2,285*	
MIX30. Distribución y presentación productos	6,44	6,160	6,368	6,737	6,533	2,238*	
c45. Precio medio por debajo de los competidores	2,18	2,000	2,065	2,526	2,333	3,510**	1<3
c37. Surtido con marcas del fabricantes	2,38	2,134	2,352	2,632	2,345	3,108**	1<3
c40. Surtido profundo	2,33	2,280	2,368	2,704	2,267	2,691*	4<3
c36. Surtido con marcas exclusivas	2,23	2,051	2,398	2,158	2,467	2,448*	
c44. Surtido variable (de moda o de temporada)	2,21	2,080	2,172	2,368	2,409	2,296*	
c32. Localización del establecimiento	2,27	2,160	2,263	2,632	2,167	2,209*	
PLAN83. PRESUPUESTO CON OBJETIVOS DE VENTA	5,33	4,480	5,158	5,368	6,178	4,759****	1<4
PLAN80. Análisis del entorno de la empresa	4,49	3,520	4,737	4,789	5,051	4,393***	1<4
PLAN82. Oportunidades y amenazas	4,81	3,880	5,211	5,000	5,295	4,131***	1<2; 1<4
PLAN81. Un listado de las debilidades y fortalezas	4,68	3,880	4,737	4,842	5,358	4,060***	1<4
PLAN85. Presupuesto con objetivos de beneficios	4,73	3,920	4,684	5,158	5,528	4,055****	1<4
PLAN92. Planes de ventas y dirección de ventas	5,34	4,680	5,579	4,895	5,833	3,915**	1<4
PLAN86. Acciones de marketing y su calendario	5,26	4,400	5,158	5,105	5,805	3,590**	1<4
PLAN84. Presupuesto con objetivos de cuota	4,44	3,480	4,474	4,474	4,945	3,322**	1<4
PLAN95. Controles para evaluar los objetivos	5,32	4,680	5,263	5,158	6,000	3,080**	1<4
O2. VENTAS POR EMPLEADO R/ OBJETIVOS	4,91	4,396	4,786	5,367	5,296	4,978****	1<3; 1<4
O4. Ventas por establecimiento r/OBJETIVOS	4,76	4,463	4,669	4,940	5,252	3,128**	1<4
O7. Cuota de mercado r/OBJETIVOS previstos	4,74	4,318	4,814	4,590	5,132	2,189*	

Nota: \* p<0,1; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01; \*\*\*\* p<0,001

**Tabla V-2.4: Análisis de la varianza: VARCLU (entorno)- VARIT (resto)**

ITEMS	TOTAL	PESIMIS- TAS	COMP. DINÁMICOS	OPTIMIS- TAS	F	Scheffé
	Media	G1	G2	G3		
PAP26. PARA LA EMPRESA, EL OBJETIVO FINAL DEL MARKETING ES CREAR RELACIONES ESTABLES Y DURADERAS CON TODOS LOS AGENTES DEL MERCADO	5,52	5,130	6,143	5,500	4,67***	1<2
PAP19. EL PAPEL DEL MARKETING EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA ES PEQUEÑO O LIMITADO	3,58	3,522	4,429	3,048	4,38**	3<2
PAP22. En la actualidad, el marketing tiene la máxima importancia para el éxito de los resultados de la empresa	5,02	4,391	5,536	5,262	3,79**	1<2; 1<3
PAP24. Para la empresa, el marketing se entiende como una filosofía para toda la organización (una forma de concebir y entender la organización)	4,76	4,174	5,393	5,048	3,47**	1<2
MIX56. PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE LA COMUNIDAD LOCAL	3,86	2,696	3,536	4,452	7,04****	1<3
MIX52. UTILIZACIÓN DE LA PUBLICIDAD DEL PROVEEDOR	4,71	3,683	5,464	4,755	6,60****	1<2; 1<3
MIX42. MERCANCÍA CARACTERIZADA POR PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD	5,55	4,783	5,964	5,786	5,43***	1<2; 1<3
MIX63. Conciencia de los puntos fuertes y débiles del establecimiento	5,94	5,261	6,143	6,095	4,08**	1<2; 1<3
MIX53. Programas de promoción de ventas	5,34	4,565	5,786	5,333	3,90**	1<2
MIX37. Surtido con marcas altamente reconocidas (marcas del fabricante)	5,73	4,925	6,071	5,738	3,16**	1<2
MIX48. Servicios para facilitar la compra (pedidos por teléfono, reparto a domicilio, etc.)	4,76	3,870	5,321	4,595	2,99*	1<2
MIX36. Surtido con marcas exclusivas	5,25	5,147	6,071	5,042	2,98*	3<2
MIX55. Uso del buzoneo	4,75	3,631	4,750	4,857	2,90*	1<3
MIX62. Análisis de las quejas de los clientes	5,56	4,957	5,750	5,857	2,73*	1<3
MIX49. Servicio posteriores a la venta (devoluciones, mantenimiento, etc.)	5,61	5,000	5,500	5,905	2,63*	1<3
MIX47. Política de precios con constantes ofertas	4,97	4,254	5,429	4,786	2,54*	1<2
MIX40. Surtido profundo con un gran número de referencias dentro de cada línea	5,17	4,565	5,293	5,524	2,46*	1<3
c41. MERCANCÍA CON PRODUCTOS DE BAJO PRECIO	1,95	2,261	1,714	2,048	4,22**	2<1
c44. Surtido variable (de moda o de temporada)	2,21	2,087	2,402	2,268	2,32*	
GEN77. NUESTRO POSICIONAMIENTO RESPECTO A LOS COMPETIDORES ES VÍA CALIDAD	5,72	5,087	6,457	5,714	7,75****	1<2; 3<2
GEN65. EL PRINCIPAL OBJETIVO DE MARKETING ES MANTENER EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	5,24	4,755	6,143	5,190	6,98****	1<2; 3<2
GEN78. Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía servicio	5,87	5,217	6,536	5,857	6,72****	1<2
GEN66. El principal objetivo de marketing es el rápido crecimiento de las ventas	3,99	3,435	4,821	4,095	5,59***	1<2
GEN79. Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía precio	4,28	3,662	4,857	4,119	3,10**	1<2
GEN72. El enfoque estratégico de nuestra empresa está en ganar cuota de mercado a los competidores	5,41	5,539	5,821	5,048	2,79*	3<2
PLAN84. PRESUPUESTO CON OBJETIVOS DE CUOTA	4,44	3,609	5,120	4,262	4,93***	1<2
PLAN85. Presupuesto con objetivos de beneficios o financieros	4,73	4,522	5,602	4,524	3,52**	3<2
PLAN86. El desarrollo de las acciones de marketing y su calendario de acción	5,26	4,478	5,291	5,429	2,71*	1<3
PLAN95. Controles para evaluar si los objetivos han sido alcanzados	5,32	4,913	5,893	5,167	2,53*	

Nota: \* p<0,1; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01; \*\*\*\* p<0,001

**Tabla V-2.5: Análisis de la varianza: VARCLU (papel del marketing)- VARIT (resto)**

ITEMS	TOTAL	CONCIEN- -CIADOS	NO CONCIEN- CIADOS	PREDIS- PUESTOS	F	Scheffé
	Media	G1	G2	G3		
E15. LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS NOS PROPORCIONAN GRANDES OPORTUNIDADES	4,68	4,680	2,857	4,750	4,281**	2<1; 2<3
E3. Las ventas están en crecimiento	4,27	4,740	3,487	4,122	2,476*	
E11. Las novedades que un competidor ofrece, los demás las igualan fácilmente	5,18	4,980	5,429	5,583	2,434*	
E4. Las ventas están estancadas o en declive	3,48	2,871	4,000	3,667	2,352*	
GEN67. EL PRINCIPAL OBJETIVO DE MARKETING ES DOMINAR EL MERCADO (SER LIDER)	5,36	5,962	4,286	5,222	6,925***	2<1; 2<3
GEN69. Queremos crecer abriendo nuevos tipos de establecimientos en los mercados de siempre (desarrollar la fórmula comercial)	4,26	4,828	3,143	4,039	3,802**	2<1
GEN78. Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía servicio	5,87	6,160	4,857	5,750	3,354**	2<1
GEN71. Queremos crecer abriendo nuevos tipos de tiendas en nuevos mercados geográficos (diversificar)	3,84	4,300	2,571	3,636	2,967*	2<1
PLAN91. PLANES DE PUBLICIDAD Y OTRAS PROMOCIONES	5,64	5,900	3,571	5,750	14,449****	2<1; 2<3
PLAN80. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MARKETING DE LA EMPRESA	4,49	5,140	2,429	4,070	11,694****	2<1; 3<1; 2<3
PLAN93. Instrucciones de comunicación y participación del personal	4,92	5,340	2,429	4,917	11,520****	2<1; 2<3
PLAN92. Planes de ventas y dirección de ventas	5,34	5,640	3,143	5,194	11,167****	2<1; 2<3
PLAN87. Planes para el desarrollo de nuevos surtidos	4,79	5,120	2,429	4,884	10,778****	2<1; 2<3
PLAN88. Planes de marketing para los surtidos existentes	4,90	5,120	2,857	5,025	8,085****	2<1; 2<3
PLAN82. Un listado de las oportunidades y amenazas del entorno	4,81	5,240	2,857	4,662	7,239****	2<1; 2<3
PLAN86. El desarrollo de las acciones de marketing y su calendario de acción	5,26	5,560	3,286	4,949	7,134****	2<1; 2<3
PLAN95. Controles para evaluar si los objetivos han sido alcanzados	5,32	5,600	3,286	5,333	6,452***	2<1; 2<3
PLAN90. Planes para la distribución de los productos en el establecimiento	5,19	5,340	3,429	5,417	6,086***	2<1; 2<3
PLAN83. Presupuesto con objetivos de venta	5,33	5,720	3,429	5,204	5,848***	2<1; 2<3
PLAN84. Presupuesto con objetivos de cuota de mercado	4,44	4,740	2,429	4,204	5,809***	2<1; 2<3
PLAN94. Presupuestos de gastos y previsiones de ingresos	5,31	5,700	3,571	4,944	5,260***	2<1;
PLAN85. Presupuesto con objetivos de beneficios	4,73	5,140	3,143	4,774	3,863**	2<1; 2<3
PLAN81. Un listado de las debilidades y fortalezas	4,68	5,020	3,429	4,576	3,263**	2<1
PLAN89. Planes para fijar precios y descuentos	4,94	5,060	3,714	5,139	2,448*	
1. VENTAS POR METRO CUADRADO R/OBJETIVOS	4,89	5,227	3,571	4,682	11,393****	2<1; 3<1; 2<3
7. Cuota de mercado r/Objetivos previstos	4,74	5,143	3,248	4,464	10,534****	2<1; 3<1; 2<3
2. Ventas por empleado r/Objetivos previstos	4,91	5,256	3,714	4,803	8,175****	2<1; 2<3
3. Crecimiento total de ventas r/Objetivos	4,92	5,444	3,714	4,754	7,717****	2<1; 3<1
6. Beneficio neto r/Objetivos previstos	4,44	4,983	3,571	4,100	7,391****	2<1; 3<1
4. Ventas por establecimiento r/Objetivos previstos	4,76	5,123	3,714	4,710	7,134****	2<1; 2<3
1. Ventas por metro cuadrado r/Año anterior	4,79	4,859	4,000	4,938	2,634*	2<3
5. Margen comercial r/Objetivos previstos	4,56	4,979	4,571	4,422	2,586*	3<1
27. Nuestro proceso de planificación sigue siempre unas fases en forma ordenada...	4,51	4,980	3,857	3,944	6,053****	3<1
28. EN LA EMPRESA, PLANIFICAMOS DÍA A DÍA.	3,54	2,940	4,857	4,014	7,172****	1<2; 1<3

Nota: \* p<0,1; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01; \*\*\*\* p<0,001

**Tabla V-2.6: Análisis de la varianza: VARCLU (estilos de planificación)- VARIT (resto)**

ITEMS	TOTAL	SEMIPLANI- FICADORES	PLENTU- SIASTAS	F	Scheffé
	Media	G1	G2		
E15. LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS NOS PROPORCIONAN GRANDES OPORTUNIDADES	4,68	3,976	5,038	10,206***	1<2
E16. El entorno económico actual favorece a nuestro sector	4,68	4,411	5,209	7,604***	1<2
E8. LAS VENTAS DEL SECTOR ESTÁN MUY CONCENTRADAS EN POCAS EMPRESAS	3,91	4,220	3,346	5,153**	2<1
E7. NUESTRA CAPACIDAD PARA NEGOCIAR CON LOS PROVEEDORES ES ELEVADA	5,06	4,707	5,308	4,383**	1<2
E3. En nuestro sector las ventas están en crecimiento	4,27	4,000	4,727	4,181**	1<2
E14. En nuestro sector la tecnología cambia rápidamente	4,25	3,927	4,596	3,550*	1<2
28. EN NUESTRA EMPRESA, PLANIFICAMOS DÍA A DÍA, RESOLVIENDO LOS PROBLEMAS A MEDIDA QUE SE PRESENTAN...	3,54	4,427	2,769	26,784****	2<1
PAP24. Para la empresa, el marketing se entiende como una filosofía para toda la organización...	4,76	4,171	5,538	16,769****	1<2
PAP22. En la actualidad, el marketing tiene la máxima importancia para el éxito de los resultados de la empresa	5,02	4,463	5,654	14,934****	1<2
27. Nuestro proceso de planificación sigue siempre unas fases en forma ordenada...	4,51	3,854	5,000	14,809****	1<2
PAP21. En los próximos cinco años, el marketing será más importante en nuestra empresa	5,96	5,512	6,423	14,080****	1<2
PAP20. EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS, EL MARKETING HA LLEGADO A SER MÁS IMPORTANTE EN NUESTRA EMPRESA	5,52	4,976	6,019	13,528****	1<2
PAP26. PARA LA EMPRESA, EL OBJETIVO FINAL DEL MARKETING ES CREAR RELACIONES ESTABLES Y DURADERAS CON TODOS LOS AGENTES DEL MERCADO	5,52	5,098	6,000	13,314****	1<2
PAP25. Para la empresa, el marketing tiene como objetivo final crear relaciones a largo plazo con los clientes	5,13	4,805	5,538	5,467**	1<2
PAP19. El papel del marketing en la planificación estratégica de la compañía es pequeño o limitado	3,58	4,073	3,192	4,694**	2<1
GEN75. NOS DIRIGIMOS A VARIOS SEGMENTOS DEL MERCADO, CON UNA ESTRATEGIA DE MARKETING DIFERENTE PARA CADA UNO	3,94	3,270	4,734	15,298****	1<2
GEN69. QUEREMOS CRECER ABRIENDO NUEVOS TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS MERCADOS DE SIEMPRE (DESARROLLAR LA FÓRMULA COMERCIAL)	4,26	3,678	4,962	12,191****	1<2
GEN72. El enfoque estratégico de nuestra empresa está en ganar cuota de mercado a los competidores	5,41	4,912	5,788	9,735***	1<2
GEN78. Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía servicio	5,87	5,439	6,269	9,317***	1<2
GEN67. EL PRINCIPAL OBJETIVO DE MARKETING ES DOMINAR EL MERCADO (SER LIDER)	5,36	5,111	5,895	7,899***	1<2
GEN65. El principal objetivo de marketing es mantener el crecimiento de las ventas	5,24	4,976	5,680	5,507**	1<2
GEN73. El enfoque estratégico de nuestra empresa está en reducir costes y aumentar la productividad	5,29	4,908	5,500	3,676*	1<2
4. VENTAS POR ESTABLECIMIENTO r/OBJETIVOS PREVISTOS	4,76	4,470	5,162	11,431****	1<2
2. Ventas por empleado r/Ojetivos previstos	4,91	4,605	5,247	9,004***	1<2
1. Ventas por metro cuadrado r/Ojetivos previstos	4,89	4,572	5,143	7,689***	1<2
3. Crecimiento total de ventas r/Ojetivos previstos	4,92	4,735	5,292	4,237**	1<2
7. Cuota de mercado r/Ojetivos previstos	4,74	4,455	4,961	3,998**	1<2
5. Margen comercial r/Ojetivos previstos	4,56	4,468	4,941	3,960**	1<2
6. Beneficio neto r/Ojetivos previstos	4,44	4,234	4,772	3,798*	1<2

Nota: \* p<0,1; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01; \*\*\*\* p<0,001



**Tabla V-2.7: Análisis de la varianza: VARCLU (respuesta de mk.)- VARIT (resto)**

ITEMS	TOTAL	VAGOS	CONSER- VADORES	ESPECIA- LISTAS	COMER- CIANTES	F	Scheffé
	Media	G1	G2	G3	G4		
E16. EL ENTORNO ECONÓMICO FAVORECE	4,68	3,500	4,692	4,405	5,292	5,160***	1<4
E15. Los cambios tecnológicos nos proporcionan grandes oportunidades	4,68	3,750	4,115	4,250	5,091	3,116**	
E18. El entorno sociodemográfico favorece	3,70	2,875	3,615	3,333	4,182	2,398*	
E14. La tecnología cambia rápidamente	4,25	3,500	4,000	3,833	4,750	2,249*	
c38. SURTIDO CON MARCAS PROPIAS (MARCAS DEL MINORISTA)	2,15	2,000	2,007	2,849	2,182	4,796***	1<3; 2<3; 4<3
c51. Utilización habitual de la publicidad	2,23	1,375	2,192	2,369	2,300	3,928**	1<2; 1<3; 1<4
c54. Programas de relaciones públicas	1,88	1,875	1,769	2,500	1,908	3,650**	2<3; 4<3
c47. Política de precios con ofertas	2,17	1,750	2,038	1,750	2,318	3,298**	3<4
c57. Estudio y conocimiento de los clientes actuales y potenciales	2,12	1,750	2,077	2,583	2,159	2,913**	1<3
c44. Surtido variable (de moda)	2,21	2,000	2,164	2,583	2,279	2,807**	1<3
c48. Servicios para facilitar la compra	2,10	2,000	2,269	1,583	2,068	2,735**	3<2
c37. Surtido con marcas del fabricante	2,38	1,875	2,436	2,225	2,417	2,719**	1<2; 1<4
c56. Participación en la comunidad local	1,96	1,500	1,769	2,080	2,091	2,592*	
c36. Surtido con marcas exclusivas	2,23	1,875	2,231	2,630	2,302	2,486*	1<3
c30. Distribución y presentación productos	2,36	1,875	2,462	2,333	2,432	2,194*	
GEN78. NUESTRO POSICIONAMIENTO ES VÍA SERVICIO	5,87	3,625	5,808	6,083	6,273	11,533****	1<2; 1<3; 1<4
GEN75. Nos dirigimos a varios segmentos del mercado, con una estrategia de marketing diferente para cada uno	3,94	2,250	3,850	3,257	4,797	6,295****	1<4; 3<4
GEN65. El principal objetivo de marketing es mantener el crecimiento de las ventas	5,24	4,875	5,000	4,614	5,909	4,510***	2<4; 3<4
GEN72. El enfoque estratégico de nuestra empresa está en ganar cuota de mercado a los competidores	5,41	4,875	4,885	5,034	5,818	3,311**	2<4
GEN77. Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía calidad	5,72	4,750	5,569	6,417	5,864	2,901**	1<3
GEN67. El principal objetivo de marketing es dominar el mercado (ser líder)	5,36	4,625	5,154	5,750	5,843	2,729**	
GEN73. El enfoque estratégico de nuestra empresa está en reducir costes y aumentar la productividad	5,29	4,250	4,962	5,270	5,591	2,619*	
GEN74. Nuestros clientes son el mercado total, sin distinción	4,27	4,375	4,038	2,845	4,591	2,517*	3<4
2. VENTAS POR EMPLEADO R/AÑO ANTERIOR	4,86	3,750	5,089	4,658	5,018	4,362***	1<2; 1<4
7. Cuota de mercado r/Objetivos previstos	4,74	3,625	4,488	4,851	5,005	3,540**	1<4
1. Ventas por metro cuadrado r/Objetivos	4,89	4,125	4,595	5,241	5,063	3,401**	
5. Margen comercial r/Objetivos previstos	4,56	3,750	4,700	4,811	4,988	3,084**	1<4
4. Ventas por establecimiento r/Objetivos	4,76	4,000	4,747	4,738	5,062	2,733**	1<4
2. Ventas por empleado r/Objetivos s	4,91	4,125	4,879	4,747	5,180	2,607*	1<4
6. Beneficio neto r/Objetivos previstos	4,44	3,375	4,639	4,711	4,706	2,581*	1<4
6. Beneficio neto r/Año anterior	4,43	3,250	4,515	4,528	4,447	2,544*	1<2; 1<4
3. Crecimiento total de ventas r/Objetivos s	4,92	3,875	5,005	5,254	5,184	2,461*	1<4
5. Margen comercial r/Año anterior	4,44	3,500	4,621	4,788	4,498	2,380*	

Nota: \* p<0,1; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01; \*\*\*\* p<0,001

**Tabla V-2.8: Análisis de la varianza: VARCLU (competencias distintivas)- VARIT (resto)**

ITEMS	TOTAL	CDS	SCD	CDM	F	Scheffé
	Media	G1	G2	G3		
E13. EXISTEN IMPORTANTES DIFICULTADES PARA SALIR DE NUESTRO SECTOR	3,12	2,455	3,865	2,857	4,911***	1<2; 3<2
E18. El entorno sociodemográfico actual favorece a nuestro sector	3,70	3,182	3,611	4,229	3,387**	1<3
E7. NUESTRA CAPACIDAD PARA NEGOCIAR CON LOS PROVEEDORES ES ELEVADA	5,06	5,591	4,722	5,029	2,739*	2<1
E16. El entorno económico actual favorece a nuestro sector	4,68	4,812	4,496	5,257	2,602*	2<3
E4. En nuestro sector las ventas están estancadas o en declive	3,48	2,909	3,820	2,914	2,469*	
E6. La capacidad de la competencia para negociar con los proveedores es elevada	5,11	5,409	5,111	4,629	2,412*	
MIX50. UTILIZACIÓN DE LA INFORMÁTICA PARA ANALIZAR LOS INVENTARIOS Y LAS VENTAS	6,13	6,636	5,750	6,286	4,971***	2<1
MIX39. Surtido amplio con gran variedad de líneas y categorías distintas	5,77	5,955	5,244	6,257	4,583**	2<3
MIX56. PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE LA COMUNIDAD LOCAL	3,86	3,136	3,389	4,486	4,490**	1<3; 2<3
MIX55. Uso del buzoneo	4,75	4,136	4,014	5,286	4,008**	2<3
MIX62. Análisis de las quejas de los clientes	5,56	6,273	5,139	5,657	3,824**	2<1
MIX49. Servicio posteriores a la venta (devoluciones, mantenimiento, etc.)	5,61	5,864	5,028	5,914	3,625**	2<3
MIX34. MANTENIMIENTO DE UN ALTO NIVEL DE STOCKS	4,77	5,672	4,500	4,800	3,354**	2<1
MIX61. Precisión en los presupuestos de ventas y de gastos	5,62	6,136	5,222	5,743	2,779*	2<1
MIX38. Surtido con marcas propias (marcas del minorista)	4,56	3,705	4,514	5,029	2,565*	1<3
MIX58. Utilización de la investigación de mercados	4,47	4,955	3,930	4,714	2,444*	
GEN67. EL PRINCIPAL OBJETIVO DE MARKETING ES DOMINAR EL MERCADO (SER LIDER)	5,36	5,182	5,293	6,044	3,849**	1<3; 2<3
GEN74. Nuestros clientes son el mercado total, sin distinción	4,27	3,500	4,754	3,914	2,957*	1<2
GEN78. Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía servicio	5,87	6,455	5,583	5,886	2,924*	2<1
GEN70. Queremos crecer abriendo más tiendas idénticas en nuevos mercados geográficos (desarrollar el mercado geográfico)	4,56	5,136	4,003	4,771	2,744*	2<1
1. VENTAS POR METRO CUADRADO R/AÑO ANTERIOR	4,79	4,666	4,549	5,209	4,361**	2<3
7. Cuota de mercado r/Objetivos previstos	4,74	4,885	4,393	4,999	2,423*	
2. Ventas por empleado r/Año anterior	4,86	4,627	4,786	5,192	2,375*	

**Nota:** \* p<0,1; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01; \*\*\*\* p<0,001

**Tabla V-2.9: Análisis de la varianza: VARCLU (resultados)- VARIT (resto)**

ITEMS	TOTAL	MALOS PREVI-SORES.	PREVI. ASCEN-DENTES	PREVI. DESCEN-DENTES	F	Scheffé
	Media	G1	G2	G3		
PAP26. PARA LA EMPRESA, EL OBJETIVO FINAL DEL MARKETING ES CREAR RELACIONES ESTABLES Y DURADERAS CON TODOS LOS AGENTES DEL MERCADO...	5,52	5,260	6,056	5,714	4,516**	1<2
TP27. Nuestro proceso de planificación sigue siempre unas fases en forma ordenada...	4,51	4,080	4,917	5,286	4,455**	1<2
PAP19. El papel del marketing en la planificación estratégica de la compañía es pequeño o limitado	3,58	4,100	2,972	3,000	3,937**	2<1
PAP21. En los próximos cinco años, el marketing será más importante en nuestra empresa	5,96	5,720	6,389	6,286	3,371**	1<2
TP28. En nuestra empresa, planificamos día a día, resolviendo los problemas a medida que se presentan.	3,54	3,760	3,431	2,000	3,371**	3<1
PAP20. En los últimos cinco años, el marketing ha llegado a ser más importante en nuestra empresa	5,52	5,280	5,750	6,571	3,086*	1<3
PAP24. Para la empresa, el marketing se entiende como una filosofía para toda la organización (una forma de concebir y entender la organización)	4,76	4,600	5,417	4,857	2,409*	1<2
c45. PRECIO MEDIO DEL ESTABLECIMIENTO POR DEBAJO DE LOS COMPETIDORES	2,18	2,080	2,340	2,714	4,362**	1<3
c47. Política de precios con constantes ofertas	2,17	1,940	2,250	2,429	2,958*	
c60. Precisión en la puesta en marcha de los programas de marketing	2,03	1,940	1,972	2,571	2,840*	1<3; 2<3
c52. Utilización de la publicidad del proveedor	1,95	1,819	2,082	2,143	2,706*	
c57. Estudio de los clientes actuales y potenciales	2,12	2,120	2,139	2,714	2,576*	1<3
c63. Puntos fuertes y débiles del establecimiento	2,24	2,140	2,306	2,714	2,436*	
MIX30. Distribución interna del establecimiento y presentación de los productos	6,44	6,280	6,667	6,429	2,619*	1<2
MIX35. Mantenimiento de stocks de temporadas pasadas (pasado de moda, anticuado, etc.)	2,85	2,376	3,111	4,113	3,115**	
GEN70. QUEREMOS CRECER ABRIENDO MÁS TIENDAS IDÉNTICAS EN NUEVOS MERCADOS GEOGRÁFICOS (DESARROLLAR EL MERCADO GEOGRÁFICO)	4,56	4,200	4,614	6,857	6,424***	1<3; 2<3
GEN77. Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía calidad	5,72	5,556	6,222	5,143	3,688**	1<2
GEN78. Nuestro posicionamiento respecto a los competidores es vía servicio	5,87	5,680	6,333	5,286	3,360**	1<2
GEN65. El principal objetivo de marketing es mantener el crecimiento de las ventas	5,24	5,527	4,972	6,286	3,087**	2<3
GEN68. Queremos crecer abriendo más tiendas idénticas en nuestros mercados de siempre (cobertura del mercado actual)	4,47	4,460	4,236	6,143	2,881*	2<3
GEN67. El principal objetivo de marketing es dominar el mercado (ser líder)	5,36	5,260	5,836	6,143	2,591*	
PLAN95. CONTROLES PARA EVALUAR SI LOS OBJETIVOS HAN SIDO ALCANZADOS	5,32	4,940	5,611	6,571	3,963**	1<3
PLAN82. Oportunidades y amenazas	4,81	4,397	5,306	5,571	3,955**	1<2
PLAN94. Presupuestos de gastos e ingresos	5,31	4,820	5,583	6,571	3,927**	1<3
PLAN84. Presupuesto con objetivos de cuota	4,44	3,967	4,667	5,571	3,462**	1<3
PLAN88. Planes para los surtidos existentes	4,90	4,578	5,194	5,857	3,363**	
PLAN83. PRESUPUESTO CON OBJETIVOS DE VENTA	5,33	4,947	5,917	5,286	3,271**	1<2
PLAN80. Análisis del entorno de marketing	4,49	4,130	4,889	5,429	3,177**	
PLAN81. Un listado de las debilidades y fortalezas	4,68	4,375	5,111	5,286	2,608*	
PLAN89. Planes para fijar precios y descuentos	4,94	4,960	5,222	4,000	1,715	

Nota: \* p<0,1; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01; \*\*\*\* p<0,001

### V.2.1.- Relaciones entre el entorno y los estilos de planificación (H<sub>1</sub>)

En la relación entre el entorno y los estilos de planificación (ver tablas V-2.4 y V-2.10), 4 de los 16 ítems de estilos de planificación generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según el entorno, de los que 1 ítem tiene el mayor poder discriminante: PLAN84 (presupuesto con objetivos de cuota de mercado). Ningún tipo de minorista según el entorno destaca en la fase de análisis ni en los tres estilos definidos por PULENDRAN Y SPEED (1996): el estilo formal, el incremental y el interpretativo (respectivamente TP27, TP28 y TP29). Los PESIMISTAS no destacan por ningún ítem de estilos de planificación, sino más bien por puntuar el más bajo en todos ellos. Los COMPETIDORES DINÁMICOS destacan por el hincapié que hacen en la formulación de objetivos (sobre todo de cuota de mercado y financieros) y en su control; mientras que los OPTIMISTAS destacan por la implementación de las acciones de retailing mix, y en concreto, por el desarrollo de acciones de marketing y su calendario de puesta en marcha.

**Tabla V-2.10: Sumario de relaciones (H1): Entorno-Estilos de planificación**

VARCLU (entorno)- VARIT (estilos de planificación)	PESIMISTAS	COMP. DINÁMICOS	OPTIMISTAS
Análisis (-)	-	-	-
Objetivos (PLAN84, PLAN85)	no cuota de mercado	OBJETIVOS DE CUOTA DE MERCADO y objetivos financieros	no financieros
Planificación del retailing-mix (PLAN86)	menor desarrollo de acciones de marketing y calendario	-	desarrollo de acciones de marketing y calendario
Dirección y control (PLAN95)	-	control de objetivos	-
Estilos de planificación de PULENDRAN Y SPEED (1996)	-	-	-

VARCLU (estilos de planificación)- VARIT (entorno)	SEMIPLANIFICADORES	PLANIFICADORES ENTUSIASTAS
Madurez del mercado (E3)		Ventas en crecimiento
Capacidad de negociación con proveedores (E/)		MAYOR CAPACIDAD PROPIA DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES
Grado de competencia (E8)	VENTAS CONCENTRADAS	-
Cambio tecnológico(E15, E14)		La tecnología cambia y PROPORCIONA OPORTUNIDADES
Macroentorno (E16)		Entorno económico es favorable

*Nota:* Tabla basada en las tablas V-2.4 , V-2.6; y en las tablas V-1.13 y V-1.20.

En la relación entre los estilos de planificación y el entorno (ver tablas V-2.6 y V-2.10), 6 de los 18 ítems de entorno generan diferencias significativas entre los estilos de planificación, de los que 3 ítems tienen mayor poder discriminante: E15, E8 y E7 (los cambios tecnológicos

proporcionan oportunidades, las ventas están concentradas y la capacidad para negociar con proveedores es elevada). En todos los ítems (excepto uno: ventas concentradas) los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS muestran una mayor puntuación (ver tabla V-2.6) que los SEMIPLANIFICADORES. Así, los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS destacan por considerar que el mercado está en crecimiento, que la tecnología cambia y ofrece oportunidades, que el entorno económico también favorece y que la capacidad de negociación propia con los proveedores es elevada, lo que permite bastante libertad de acción en la planificación. Por el contrario, los SEMIPLANIFICADORES sólo destacan por entender que las ventas están concentradas en el sector, lo que limita bastante su libertad de acción.

**Tabla V-2.11: Tabla de contingencia (H1): VARCLU (entorno)-VARCLU (estilos de planificación)**

qpl2	qent3	COMPETIDORES			TOTAL
		PESIMISTAS	DINÁMICOS	OPTIMISTAS	
SEMI- PLANIFICADORES	Recuento	14	8	19	41
	% de qpl2	34,15	19,51	46,34	100,00
	% de qent3	<b>60,87</b>	28,57	<b>45,24</b>	<b>44,09</b>
	% del total	15,05	8,60	20,43	44,09
PLANIFICADORES ENTUSIASTAS	Recuento	9	20	23	52
	% de qpl2	17,31	38,46	44,23	100,00
	% de qent3	39,13	<b>71,43</b>	<b>54,76</b>	<b>55,91</b>
	% del total	9,68	21,51	24,73	55,91
TOTAL	Recuento	23	28	42	93
	% de qpl2	24,73	30,11	45,16	100,00
	% de qent3	100,00	100,00	100,00	100,00
	% del total	24,73	30,11	45,16	100,00

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO: Chi-Cuadrado de Pearson: 5,385 (P<0.068) ; Razón de Verosimilitud: 5,486 (P<0.064) ; Coeficiente de Contingencia: 0,234 (P<0.068). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5= 0,0%**

*Nota:* QENT3 = cluster de la variable entorno ; QPL2 = cluster de la variable estilos de planificación .

Si se observa la relación existente entre los tipos de minoristas según entorno y según estilos de planificación (ver tabla V-2.11), el 60% de los PESIMISTAS son a su vez SEMIPLANIFICADORES, mientras que el 71% de los COMPETIDORES DINÁMICOS son PLANIFICADORES ENTUSIASTAS. Los OPTIMISTAS están repartidos entre los dos grupos de estilos de planificación (ello implica que pueden encontrarse diversos tipos de planificación en un mismo tipo de entorno). Por tanto puede establecerse una cierta relación entre las dos variables, y contestar afirmativamente a la cuestión **Q2.6: ¿están relacionados los tipos de minorista según entorno con los estilos de planificación?**, enunciada en el *Capítulo III* de esta tesis, ya que existe una relación entre pesimistas y semiplanificadores y entre competidores dinámicos y planificadores entusiastas.

Respecto a las hipótesis planteadas en el *Capítulo III* respecto a esta relación (**H1a**; **H1b**; **H1c** y **H1d**) y, teniendo en cuenta la relación existente entre los planificadores entusiastas y el estilo formal de PULENDRAN y SPEED (1996) y los semiplanificadores con el estilo incremental de PULENDRAN y SPEED (1996) (ver tabla V-1.22), podría establecerse la relación entre *pesimistas-semiplanificadores-estilo incremental*, y *competidores dinámicos-planificadores entusiastas-estilo formal*.

**Tabla V-2.12: Hipótesis en la relación entre entorno y estilos de planificación**

	<b>Intensidad competitiva</b>	<b>Turbulencia del mercado</b>	<b>Turbulencia tecnológica</b>	<b>Hostilidad del macroentorno</b>
<b>PESIMISTAS</b>	Competencia intensa pero estable	Necesidades cambiantes y mixtas	Tecnología estable y sin oportunidades	Macroentorno hostil (económico legal y sociodemográfico)
<b>COMPETIDORES DINÁMICOS</b>	Competencia intensa y dinámica	Necesidades cambiantes y heterogéneas	Tecnología cambiante y con oportunidades	Macroentorno a favor (económico)
<b>OPTIMISTAS</b>	Competencia estable y no intensa	Necesidades estables y homogéneas	Tecnología estable	Macroentorno a favor (económico legal y sociodemográfico)

*Nota:* Tabla basada en la tabla V-1.13

Las conclusiones a las que se llegan, después de observar la tabla V-2.12, son:

**H1a:** *A mayor intensidad competitiva, estilos de planificación de marketing menos formales en comparación con aquellos que operan en entornos menos competitivos.*

La mayor intensidad competitiva se da en el grupo de los competidores dinámicos, seguido de los pesimistas y de los optimistas. Debido a la relación *competidores dinámicos-planificadores entusiastas-estilo formal*, podemos decir que a mayor intensidad competitiva, estilos de planificación más formales. Por ello, la **H1a** no se cumple en el subsector minorista.

**H1b:** *A mayor turbulencia del mercado, estilos de planificación de marketing menos formales en comparación con aquellos que operan en entornos con menor turbulencia del mercado.*

La mayor turbulencia de mercado se da en los competidores dinámicos, seguidos por los pesimistas y por los optimistas. Debido a la relación *competidores dinámicos-planificadores entusiastas-estilo formal*, podemos decir que a mayor turbulencia del mercado, estilos de planificación más formales. Por ello, la **H1b** no se cumple.

**H1c:** *A mayor turbulencia tecnológica, estilos de planificación de marketing menos formales en comparación con aquellos que operan en entornos con menor turbulencia tecnológica.*

La mayor turbulencia tecnológica se da en los competidores dinámicos, seguidos por los optimistas y por los pesimistas. Debido a la relación **competidores dinámicos-planificadores entusiastas-estilo formal**, podemos decir que a mayor turbulencia tecnológica, estilos de planificación más formales. Por ello, la **H1c** no se cumple.

**H1d:** *A mayor hostilidad del macroentorno, estilos de planificación de marketing menos formales en comparación con aquellos que operan en entornos con menor hostilidad del macroentorno.*

La mayor hostilidad del macroentorno se da en los pesimistas, seguidos por los competidores dinámicos y por los optimistas. Debido a la relación **pesimistas-semiplanificadores-estilo incremental**, podemos decir que a mayor hostilidad del macroentorno, estilos de planificación menos formales. Por ello, la **H1d** si se cumple.

Como conclusión podemos decir que en el sector minorista español, y en concreto en el subsector de no alimentación, se ratifican los trabajos que relacionan complejidad del entorno con estilos más formales de planificación (LINDSAY y RUE, 1980; ARMSTRONG, 1982; KUKALIS, 1989,1991; BURT, 1989; CHAE y HILL, 1997, HOOLEY ET AL, 1990), y los trabajos que relacionan intensidad competitiva con estilos de planificación más formales (YIP, 1985; GRINYER ET AL, 1986; SILVERBLATT y KONGAONKAR, 1987; MCKEE ET AL, 1990). Las particularidades del sector minorista no se encaminan hacia estilos de planificación incremental, típicos del sector servicios, para potenciar la flexibilidad en la toma de decisiones a corto plazo; sino que se sigue el modelo industrial, con un proceso de planificación más amplio.

## **V.2.2.- Relaciones entre el entorno y el papel del marketing en la organización (H<sub>2</sub>)**

En la relación entre el entorno y el papel del marketing (ver tablas V-2.4 y V-2.13), 4 de los 8 ítems del papel del marketing generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según el entorno (dos ítems de importancia del marketing y dos ítems de actitud hacia el marketing), de los que 2 ítems tienen el mayor poder discriminante: PAP26 y PAP19 (el objetivo final del marketing es crear relaciones estables con los agentes del mercado; y el papel del marketing es pequeño o limitado en la planificación estratégica de la empresa). Los PESIMISTAS destacan por puntuar más bajo que los otros dos tipos en todos los ítems, es decir, es el grupo que da la menor importancia al marketing y el que tiene la peor actitud hacia él. Los

COMPETIDORES DINÁMICOS destacan por tener la mejor actitud hacia el marketing (es una filosofía y su objetivo es crear relaciones con los agentes del mercado), y por una importancia media del marketing en su empresa (el marketing es clave para el éxito pero todavía no tiene el peso que debería en la planificación estratégica de la empresa).

**Tabla V-2.13: Sumario de relaciones (H2): Entorno-Papel del marketing**

VARCLU (entorno)- VARIT (papel del marketing)	PESIMISTAS	COMP. DINÁMICOS	OPTIMISTAS
<b>Importancia del marketing (PAP19, PAP22)</b>	- -El papel del marketing <b>no</b> máxima importancia en el éxito de la empresa	-EL PAPEL DEL MARKETING ES PEQUEÑO EN LA PL. ESTRATÉGICA. -El papel del marketing máxima importancia en el éxito	-El papel del marketing <b>no</b> es pequeño en la pl. estratégica. -El papel del marketing máxima importancia en el éxito
<b>Actitud hacia el marketing (PAP26, PAP24)</b>	-Objetivo final: <b>no</b> crear relaciones con agentes del entorno -El mk. <b>no</b> es una filosofía	-OBJETIVO FINAL: CREAR RELACIONES CON AGENTES DEL ENTORNO -El mk. es una filosofía	-

VARCLU (papel del marketing)- VARIT (entorno)	CONCIENCIADOS	NO CONCIENCIADOS	PREDISPUSTOS
<b>Madurez del mercado (E3; E4)</b>	-Ventas en crecimiento	-Ventas estancadas	-
<b>Diversidad y cambio en las necesidades de los consumidores (-)</b>	-	-	-
<b>Capacidad de negociación con proveedores (-)</b>	-	-	-
<b>Grado de competencia (E11)</b>	No facilidad de imitación	Facilidad de imitación	Facilidad de imitación
<b>Barreras de entrada y salida (-)</b>	-	-	-
<b>Cambio tecnológico(E15)</b>	CAMBIOS TECNOLÓGICOS PROPORCIONAN OPORTUNIDADES	Cambios tecnológicos <b>no</b> proporcionan oportunidades	CAMBIOS TECNOLÓGICOS PROPORCIONAN OPORTUNIDADES
<b>Macroentorno (-)</b>	-	-	-

Nota: Tabla basada en las tablas V-2.4 , V-2.5; y en las tablas V-1.13 y V-1.27.

Los OPTIMISTAS destacan la máxima importancia que le dan al marketing (es clave para el éxito de la empresa y no tiene un papel pequeño en la planificación estratégica de la empresa), y por una actitud intermedia , entre los otros dos grupos. Según estas relaciones, parece existir cierta relación entre los PESIMISTAS y los NO CONCIENCIADOS (ver tabla V-1.27), mientras que los COMPETIDORES DINÁMICOS, por la importancia que le dan al marketing parecen los PREDISPUSTOS y por la actitud hacia el marketing se parecen a los



CONCIENCIADOS; y los OPTIMISTAS, por la importancia que le dan al marketing son similares a los CONCIENCIADOS.

En la relación entre el papel del marketing y el entorno (ver tablas V-2.5 y V-2.13), 4 de los 18 ítems de entorno generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según el papel del marketing en la organización, de los que 1 ítem tiene el mayor poder discriminante: E15 (los cambios tecnológicos proporcionan oportunidades). Las diferencias se generan en tres apartados: madurez del mercado, grado de competencia y cambio tecnológico, no existiendo diferencias entre los tres tipos de minoristas según el papel del marketing para la diversidad y cambio en las necesidades de los consumidores, la capacidad de negociación con los proveedores, las barreras de entrada y salida o el macroentorno. Los CONCIENCIADOS se caracterizan por considerar que las ventas están en crecimiento y los cambios tecnológicos proporcionan oportunidades, por lo que se parecen a los OPTIMISTAS. Los NO CONCIENCIADOS por considerar que las ventas están estancadas o en declive, que existe facilidad de imitación y que los cambios tecnológicos no proporcionan oportunidades, lo que los relaciona con los PESIMISTAS. Los PREDISPUUESTOS creen que los cambios tecnológicos proporcionan oportunidades, y que existe facilidad de imitación, lo que les hace similares a los COMPETIDORES DINÁMICOS.

**Tabla V-2.14: Tabla de contingencia (H2): VARCLU (entorno)-VARCLU (papel del mk.)**

qent3		PESIMISTAS	COMPETIDORES DINÁMICOS	OPTIMISTAS	TOTAL
<b>CONCIENCIADOS</b>	Recuento	10	13	27	50
	% de qpap3	20,00	26,00	<b>54,00</b>	100,00
	% de qent3	43,48	46,43	<b>64,29</b>	<b>53,76</b>
	% del total	10,75	13,98	29,03	53,76
<b>NO CONCIENCIADOS</b>	Recuento	4	1	2	7
	% de qpap3	<b>57,14</b>	14,29	28,57	100,00
	% de qent3	<b>17,39</b>	3,57	4,76	<b>7,53</b>
	% del total	4,30	1,08	2,15	7,53
<b>PREDISPUUESTOS</b>	Recuento	9	14	13	36
	% de qpap3	25,00	<b>38,89</b>	36,11	100,00
	% de qent3	39,13	<b>50,00</b>	30,95	<b>38,71</b>
	% del total	9,68	15,05	13,98	38,71
<b>TOTAL</b>	Recuento	23	28	42	93
	% de qpap3	<b>24,73</b>	<b>30,11</b>	<b>45,16</b>	100,00
	% de qent3	100,00	100,00	100,00	100,00
	% del total	24,73	30,11	45,16	100,00

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO:** *Chi-Cuadrado de Pearson:* 7,156 (P<0.128) ; *Razón de Verosimilitud:* 6,516 (P<0.164) ; *Coeficiente de Contingencia:* 0,267 (P<0.128). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5= 33,3%

*Nota:* QENT3 = cluster de la variable entorno ; QPAP3 = cluster de la variable papel del mk.

Según estas relaciones, podrían hipotetizarse las siguientes conexiones: *OPTIMISTAS-CONCIENCIADOS*; *COMPETIDORES DINÁMICOS-PREDISPUUESTOS* y *PESIMISTAS-NO CONCIENCIADOS*. Para comprobar la relación, se realiza una tabla de contingencia (ver tabla V-2.14), y la prueba chi-cuadrado, con la intención de responder a la cuestión **Q2.7.- ¿están relacionados los tipos de entorno con los tipos de minoristas según el papel del marketing en la organización minorista?**. Los resultados son que no se cumplen las condiciones de la prueba, y aunque se cumplieren, no existe una relación significativa entre las dos taxonomías. Por tanto, la respuesta al cuestión **Q2.7** es negativa.

Respecto a las hipótesis planteadas en el *Capítulo III* según esta relación (**H2a**; **H2b**; **H2c** y **H2d**), y teniendo en cuenta que respecto a la importancia dada al marketing, los tipos de minoristas según el entorno podrían jerarquizarse así: *optimistas > competidores dinámicos > pesimistas*; y respecto a la actitud hacia el marketing, *competidores dinámicos > optimistas > pesimistas*, las conclusiones a las que se llegan, después de observar la tabla V-2.12 y V-2.13, son:

**H2a:** *A mayor intensidad competitiva, mayor importancia del papel del marketing en la organización.*

La mayor intensidad competitiva se da en el grupo de los competidores dinámicos, seguido de los pesimistas y de los optimistas. Los competidores dinámicos tienen la mejor actitud hacia el marketing, pero una importancia media. Los pesimistas, que están en una intensidad competitiva intermedia le dan la menor importancia al marketing y con la peor actitud hacia él. Por ello, no podemos decir que se cumpla esta hipótesis, ni en el sentido en el que está planteada ni en el contrario, ni para la importancia del marketing en la organización ni para la actitud hacia el marketing. Por ello, la **H2a** no se cumple en el subsector minorista.

**H2b:** *A mayor turbulencia del mercado, mayor importancia del papel del marketing en la organización.*

La mayor turbulencia de mercado se da en el grupo de los competidores dinámicos, seguido de los pesimistas y de los optimistas. Al igual que en la relación anterior, los competidores dinámicos tienen la mejor actitud hacia el marketing, pero una importancia media. Los pesimistas, que están en una intensidad competitiva intermedia, le dan la menor importancia al marketing y con la peor actitud hacia él. Por ello, no podemos decir que se cumpla esta hipótesis, ni en el sentido en el que está planteada ni en el contrario, ni para la importancia del marketing en la organización ni para la actitud hacia el marketing. Por ello, la **H2b** no se cumple en el subsector minorista.

**H2c:** *A mayor turbulencia tecnológica, mayor importancia del papel del marketing en la organización.*

La mayor turbulencia tecnológica se da en el grupo de los competidores dinámicos, seguido de los optimistas y de los pesimistas. Respecto a la actitud hacia el marketing, la mejor actitud se da en los competidores dinámicos, seguido de los optimistas y de los pesimistas. Respecto a la importancia dada al marketing, la mayor importancia se la dan los optimistas, después los competidores dinámicos y después los pesimistas. Por ello, podemos decir que se cumple esta hipótesis en parte, ya que a mayor turbulencia tecnológica, mejor actitud hacia el marketing, pero no se puede afirmar una mayor importancia del marketing. Por esto, la **H2c** se cumple en parte en el subsector minorista.

**H2d:** *A mayor hostilidad del macroentorno, mayor importancia del papel del marketing en la organización.*

La mayor hostilidad del macroentorno se da en los pesimistas, seguidos por los competidores dinámicos y por los optimistas. Sin embargo, los pesimistas son los que peor actitud y menor importancia dan al marketing, mientras que los optimistas son los que mayor importancia dan al marketing, por lo que se puede afirmar que a mayor hostilidad del macroentorno, menor importancia se da al marketing, y a menor hostilidad del macroentorno, mayor importancia se da al marketing. Por ello, la **H2d** no se cumple.

Como conclusión, podemos decir que no se cumple la tesis de GODIWALLA ET AL (1980) según la cual, cuanto más complejo y cambiante es el entorno, mayor importancia alcanza el papel del marketing, ya que en el sector minorista, lo único que se cumple es: a mayor turbulencia tecnológica mejor actitud hacia el marketing, y a mayor hostilidad del macroentorno, menor importancia del papel del marketing.

### **V.2.3.- Relaciones entre el entorno y la estrategia de marketing (H<sub>3</sub>)**

En la relación entre el entorno y la estrategia de marketing (ver tablas V-2.4 y V-2.15), 4 de los 16 ítems de estrategia generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según el entorno, de los que 2 ítems tienen el mayor poder discriminante: GEN77 y GEN65 (el posicionamiento respecto a los competidores es vía calidad y el principal objetivo de marketing es mantener el crecimiento de las ventas). Ningún tipo de minorista según el entorno destaca en las estrategias de crecimiento ni en las de segmentación. Los PESIMISTAS destacan por puntuar bajo en casi todos los ítems con diferencias significativas, y especialmente en los objetivos (mantener el crecimiento de las ventas y obtener un rápido crecimiento de las ventas) y en el posicionamiento (no es ni vía calidad, ni precio ni servicio). Los COMPETIDORES DINÁMICOS

destacan por puntuar más alto en todos los ítems, en objetivos, en posicionamiento y en el enfoque estratégico de ganar cuota de mercado. Los OPTIMISTAS destacan por estar en una situación intermedia, puntuando bajo en el objetivo de mantener el crecimiento de las ventas, en el enfoque estratégico de ganar cuota de mercado y en el posicionamiento de calidad. Según los contenidos de la tabla V-1.5 se podría establecer cierta relación entre los *pesimistas-generalistas competidores*, *competidores dinámicos-consolidados* y entre los *optimistas-indiferentes*.

**Tabla V-2.15: Sumario de relaciones (H3): Entorno-estrategia de marketing**

VARCLU (entorno)- VARIT (estrategia de marketing)	PESIMISTAS	COMP. DINÁMICOS	OPTIMISTAS
<b>Objetivo estratégico (GEN64, GEN66)</b>	No mantener el crecimiento de las ventas <b>ni</b> el rápido crecimiento de las ventas	MANTENER EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS y el rápido crecimiento de las ventas	No mantener el crecimiento de las ventas
<b>Crecimiento (-)</b>	-	-	-
<b>Enfoque estratégico (GEN72)</b>	-	Ganar cuota de mercado	No ganar cuota de mercado
<b>Segmentación (-)</b>	-	-	-
<b>Posicionamiento (GEN77, GEN78, GEN79)</b>	No posicionamiento precio, servicio y calidad	Posicionamiento precio, servicio y CALIDAD	No posicionamiento calidad

VARCLU (estrategia de marketing)- VARIT (entorno)	INDIFERENTES	GENERALISTAS COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS
<b>Madurez del mercado (E3)</b>	-	Ventas <b>no</b> en crecimiento	-	Ventas en crecimiento
<b>Diversidad y cambio en las necesidades de los consumidores(-)</b>	-	-	-	-
<b>Capacidad de negociación con proveedores (-)</b>	-	-	-	-
<b>Grado de competencia (E10, E11)</b>	Difícil imitación -Competencia estable	Difícil imitación	-Fácil imitación -Competencia dinámica	Fácil imitación
<b>Barreras de entrada y salida(E13)</b>	-	No existen barreras de salida	Existen barreras de salida	-
<b>Cambio tecnológico(E14)</b>	Tecnología <b>no</b> cambia	-	Tecnología cambia	-
<b>Macroentorno (E16)</b>	Entorno económico <b>no</b> favorece	Entorno económico <b>no</b> favorece	Entorno económico favorece	Entorno económico favorece

*Nota:* Tabla basada en las tablas V-2.4 , V-2.3; y en las tablas V-1.13 y V-1.5.

En la relación entre la estrategia de marketing y el entorno (ver tablas V-2.3 y V-2.15), 6 de los 18 ítems de entorno generan diferencias significativas entre los tipos de estrategias de

marketing, de los que ningún ítem tienen mayor poder discriminante. Se generan diferencias significativas entre los grupos para la madurez del mercado, grado de competencia, barreras de entrada y salida, cambio tecnológico y macroentorno, mientras que no hay diferencias entre los grupos para la diversidad y cambio de las necesidades de los consumidores y la capacidad de negociación con los proveedores. Es curioso que los minoristas no generen estrategias de marketing distintas según como sean las necesidades de los consumidores (homogéneas o heterogéneas, diversas o estables), al igual que ya se detectó que no utilizan en gran medida las estrategias de segmentación. Esto puede generar implicaciones académicas a desarrollar en las conclusiones. Los INDIFERENTES se caracterizan por ver un entorno con competencia estable pero con dificultad de imitación, con tecnología estable y un entorno económico no favorable. Los GENERALISTAS COMPETIDORES se caracterizan por percibir un mercado maduro, con las ventas no crecientes, con competencia de difícil imitación, sin barreras de salida y con un entorno económico en contra. Los CONSOLIDADOS ven una competencia dinámica, de fácil imitación, con barreras de salida, tecnología cambiante y entorno económico favorable. Por último, los DIVERSIFICADOS ven un mercado en crecimiento, con un entorno económico favorable y una competencia de fácil imitación. Según el contenido de la tabla V-1.13, se pueden establecer las siguientes relaciones: *diversificados-optimistas*, *consolidados-competidores dinámicos*, y *los indiferentes y los generalistas competidores* con los *pesimistas*.

Si se observa la relación existente entre los tipos de minoristas según entorno y según estrategias de marketing (ver tabla V-2.16), a efectos de contestar la cuestión **Q2.8: ¿están relacionados los distintos tipos de entorno con los distintos tipos de estrategia de marketing?**, se puede establecer cierta relación entre los tipos, pero los datos no cumplen la prueba Chi-Cuadrado. Así, parece existir un número superior a la media de indiferentes y de generalistas competidores en el entorno pesimista, un número superior de consolidados y de diversificados en el entorno competidor dinámico, y un número superior de indiferentes en el entorno optimista. Esto implica que pueden encontrarse diversos tipos de estrategia de marketing en un mismo tipo de entorno. Por tanto puede establecerse una cierta relación entre las dos variables, y contestar afirmativamente a la cuestión enunciada en el *Capítulo III* de esta tesis.

Respecto a las hipótesis planteadas en el *Capítulo III* respecto a esta relación (**H3a; H3b; H3c y H3d**), las conclusiones a las que se llegan son las siguientes.

**H3a:** *La estrategia de marketing es claramente dependiente de las condiciones del entorno.*

El entorno tiene influencia sobre los objetivos, el enfoque estratégico y el posicionamiento, pero no sobre la estrategia de crecimiento ni sobre la segmentación. A su vez, las estrategias de marketing no se ven influidas ni por la diversidad y cambio en las necesidades

de los consumidores ni por la capacidad de negociación con los proveedores, aunque si existen diferencias debidas a la madurez del mercado, al grado de competencia, a la existencia de barreras de salida, al cambio tecnológico y al macroentorno económico. Por tanto, se puede decir que la estrategia de marketing es dependiente de algunas condiciones del entorno aunque no de todas ellas (necesidades de los consumidores, por ejemplo). Por ello, se puede decir que la hipótesis **H3a** si que se cumple, aunque no en su totalidad.

**Tabla V-2.16: Tabla de contingencia (H3): VARCLU (estrategia de mk.)-VARCLU (entorno)**

qgen4		INDIFERENTES	GENERALISTAS COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS	TOTAL
qent3						
<b>PESIMISTAS</b>	Recuento	9	7	2	5	23
	% de qent3	<b>39,13</b>	<b>30,43</b>	8,70	21,74	100,00
	% de QGEN4	<b>36,00</b>	<b>36,84</b>	10,53	16,67	<b>24,73</b>
	% del total	9,68	7,53	2,15	5,38	24,73
<b>COMPETI- DORES DINÁMICOS</b>	Recuento	1	5	11	11	28
	% de qent3	3,57	17,86	<b>39,29</b>	<b>39,29</b>	100,00
	% de QGEN4	4,00	26,32	<b>57,89</b>	<b>36,67</b>	<b>30,11</b>
	% del total	1,08	5,38	11,83	11,83	30,11
<b>OPTIMISTAS</b>	Recuento	15	7	6	14	42
	% de qent3	<b>35,71</b>	16,67	14,29	33,33	100,00
	% de QGEN4	<b>60,00</b>	36,84	31,58	46,67	<b>45,16</b>
	% del total	16,13	7,53	6,45	15,05	45,16
<b>TOTAL</b>	Recuento	25	19	19	30	93
	% de qent3	<b>26,88</b>	<b>20,43</b>	<b>20,43</b>	<b>32,26</b>	100,00
	% de QGEN4	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	% del total	26,88	20,43	20,43	32,26	100,00

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO: Chi-Cuadrado de Pearson:** 18,103 (P<0.006) ; **Razón de Verosimilitud:** 20,611 (P<0.002) ; **Coficiente de Contingencia:** 0,404 (P<0.006). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5 = 16,7%.

*Nota:* QENT3 = cluster de la variable entorno; QGEN4 = cluster de la variable estrategia de marketing.

**H3b:** *No existe una estrategia de marketing genérica para cada tipo de entorno.*

En las relaciones entre las variables cluster y las variables ítem (ver tabla V-2.15) se pueden encontrar diferentes estrategias en un mismo tipo de entorno. Por ejemplo, en el entorno pesimista se pueden encontrar las estrategias de indiferentes y de generalistas competidores, en el entorno optimista, las estrategias de indiferentes y de diversificados, y en el entorno de competidores dinámicos, la estrategia de los consolidados. Si se estudian las relaciones entre las dos variables cluster (ver tabla V-2.16), en el entorno pesimista se pueden encontrar las estrategias de indiferentes y generalistas competidores (coincidente con la tabla V-1.15), en el

entorno optimista se puede encontrar la estrategia de indiferentes y en el entorno competidor dinámico, las estrategias de consolidados y diversificados. Los resultados son similares a los obtenidos por HOOLEY ET AL (1992) y ALSEM ET AL (1996a y b), es decir, aunque existe una relación entre entorno y estrategia, cada una de las estrategias puede encontrarse en diversos entornos. Por tanto, se cumple la **H3b**, y no existe una estrategia de marketing genérica para cada tipo de entorno.

Respecto a las siguientes hipótesis, hay que tener en cuenta la asociación que hizo SEGEV (1989) entre las tipologías de PORTER (1980) y de MILES-SNOW (1978), en las que relacionaba las estrategias genéricas definidas por éstos con el grado de pro-actividad de las mismas (ver figura II-1.2). Así, de menor a mayor proactividad se encuentran las estrategias de defensores, analizadores y prospectores, mientras que la estrategia de los reactivos no viene medida por el grado de proactividad, ya que carece de estrategia definida. Si se tienen en cuenta las similitudes de las estrategias de marketing encontradas en este trabajo con las tipologías genéricas descritas en la literatura (ver tabla V-1.7), se puede considerar a los diversificados con mayor proactividad que los consolidados, mientras que los indiferentes y los generalistas competidores tienen una proactividad similar a los reactivos.

**H3c:** *A mayor complejidad y dinamismo, y, a menor concentración, mayor probabilidad de que la estrategia elegida sea proactiva.*

**H3d:** *A menor complejidad y dinamismo, y, a mayor concentración, mayor probabilidad de que la estrategia elegida sea defensora.*

La complejidad puede medirse como el número de factores de entorno que afectan a la estrategia. Así, si se consideran aquellos ítems en los que la estrategia puntúa alto, tenemos que los consolidados se encuentran con el entorno más complejo pues les afectan cinco ítems (E10, E11, E13, E14 y E16), seguidos de los diversificados, con 3 ítems (E3, E11 y E16). Los indiferentes y los generalistas competidores están en entornos simples pues no puntúan alto en ninguno de los ítems, sino más bien al contrario. La relación que se puede hacer, de mayor a menor complejidad es: **consolidados > diversificados > competidores dinámicos-indiferentes**. Esto quiere decir que, los minoristas, ante un entorno complejo, eligen la estrategia más defensiva (consolidados) en lugar de la pro-activa, por lo que no se cumple la **H3c**.

El dinamismo se mide por el número de factores en cambio o dinámicos que afectan a la estrategia. Así, si se consideran aquellos ítems con cambio en los que la estrategia puntúa alto, tenemos que los consolidados se encuentran con el entorno más dinámico pues les afectan cuatro ítems (E10, E11, E14 y E16), seguidos de los diversificados, con 3 ítems (E3, E11 y E16). Los indiferentes y los generalistas competidores están en entornos estables pues no puntúan alto en ninguno de los ítems, sino más bien al contrario. La relación que se puede

hacer, de mayor a menor dinamismo es: *consolidados* > *diversificados* > *competidores dinámicos-indiferentes*. Esto quiere decir que, los minoristas, ante un entorno dinámico, eligen la estrategia más defensiva (consolidados) en lugar de la pro-activa (diversificados), por lo que no se cumple la **H3d**.

**Tabla V-2.17: Sumario de relaciones (H4): Entorno-Competencias distintivas**

VARCLU (entorno)- VARIT (competencias distintivas)	PESIMISTAS	COMP. DINÁMICOS	OPTIMISTAS
Política de marcas (-)	-	-	-
Dimensiones surtido (-)	-	-	-
Posicionamiento surtido (C41, C44)	-PRODUCTOS DE BAJO PRECIO	-Productos <b>no</b> de bajo precio -Surtido variable	-
Precio (-)	-	-	-
Servicios (-)	-	-	-
Comunicación (-)	-	-	-
Investigación de mercados (-)	-	-	-
Diseño (-)	-	-	-
Implementación (-)	-	-	-
Gestión (-)	-	-	-
Localización (-)	-	-	-

VARCLU (competencias distintivas)- VARIT (entorno)	COMPETENCIAS DISTINTIVAS SUPERIORES	SIN COMPETENCIAS DISTINTIVAS	COMPETENCIAS DISTINTIVAS MEDIAS
Madurez del mercado (E4)	-	Las ventas están estancadas	-
Diversidad y cambio en las necesidades de los consumidores (-)	-	-	-
Capacidad de negociación con proveedores (E6, E7)	-La competencia tiene capacidad de negociación -EL MINORISTA TIENE CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	- -El minorista <b>no</b> tienen capacidad de negociación	-
Grado de competencia (-)	-	-	-
Barreras de entrada y salida (E13)	<b>No</b> existen barreras de salida	EXISTEN BARRERAS DE SALIDA	<b>No</b> existen barreras de salida
Cambio tecnológico(-)	-	-	-
Macroentorno (E16, E18))	- -Entorno sociodemográfico <b>no</b> favorece	-Entorno económico <b>no</b> favorece -	-Entorno económico favorece -Entorno sociodemográfico favorece

*Nota:* Tabla basada en las tablas V-2.4 , V-2.8; y en las tablas V-1.13 y V-1.40.



La concentración se mide por el poder en manos de pocas empresas. El ítem de concentración (E8) no genera diferencias significativas entre las estrategias de marketing, por lo que no puede considerarse para establecer esta hipótesis.

Como conclusión, se puede decir que los minoristas, ante entornos complejos y dinámicos eligen estrategias de marketing activas (consolidados y diversificados) frente a las estrategias pasivas de marketing (indiferentes y generalistas competidores), pero prefieren las defensivas (CONSOLIDADOS) a las agresivas (DIVERSIFICADOS).

#### **V.2.4.- Relaciones entre el entorno y las competencias distintivas (H<sub>4</sub>)**

En la relación entre el entorno y las competencias distintivas de marketing (ver tablas V-2.4 y V-2.17), 2 de los 34 ítems de competencias distintivas generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según el entorno, de los que 1 ítem tiene el mayor poder discriminante: C41 (mercancía caracterizada por productos de bajo precio). Ningún tipo de minorista según el entorno destaca en política de marcas, dimensiones del surtido, precio, servicios, comunicación, investigación de mercados, diseño, implementación, gestión o localización, sino que sólo hay un grupo de competencias distintivas que generan diferencias entre los tipos de entorno: el posicionamiento del surtido. Así, los PESIMISTAS destacan por productos de bajo precio, y los COMPETIDORES DINÁMICOS por un surtido variable (de moda o temporada), que no se caracteriza por precios bajos. Los OPTIMISTAS no se caracterizan por ninguna competencia distintiva. Si se intenta establecer alguna relación entre los tipos de entorno y las competencias distintivas que se generan en cada uno de ellos, sólo sirve como comparación el ítem C44<sup>83</sup>, según el cual, los *competidores dinámicos* podrían asimilarse a los minoristas con *competencias distintivas superiores*.

En la relación entre las competencias distintivas y el entorno (ver tablas V-2.8 y V-2.17), 6 de los 18 ítems de entorno generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según sus competencias distintivas, de los que 2 ítems tienen mayor poder discriminante: E13 y E7 (existen barreras de salida y la capacidad del minorista para negociar con proveedores es elevada). No existen diferencias entre los tipos de minoristas según sus competencias distintivas para los tipos de necesidades del consumidor, para el grado de competencia y para el cambio tecnológico.

Los minoristas con COMPETENCIAS DISTINTIVAS SUPERIORES se caracterizan por percibir una capacidad de negociación superior con los proveedores (tanto propia como de los

---

<sup>83</sup> El ítem C41 no genera diferencias significativas entre los tipos de minoristas según competencias distintivas (ver tabla V-1.39).

competidores), por no detectar barreras de salida y porque el entorno sociodemográfico no les favorece. Los minoristas SIN COMPETENCIAS DISTINTIVAS se caracterizan por percibir un mercado maduro (ventas estancadas), por no tener el minorista capacidad propia de negociación, por existir barreras de salida y porque el entorno económico no favorece. Por último, los minoristas con COMPETENCIAS DISTINTIVAS MEDIAS se caracterizan por percibir un macroentorno económico y sociodemográfico favorable y por no percibir la existencia de barreras de salida. Si se intenta establecer una relación entre los tipos de minoristas según competencias distintivas y según el entorno, sólo aparece la relación entre los minoristas con *competencias distintivas medias* y los *optimistas*, en función de los ítems E13, E16 y E18.

**Tabla V-2.18: Tabla de contingencia (H4): VARCLU (entorno)-VARCLU (competencias distintivas)**

qcd3	qent3	COMPETIDORES			TOTAL
		PESIMISTAS	DINÁMICOS	OPTIMISTAS	
<b>CDS</b>	Recuento	6	6	10	22
	% de qcd3	27,27	27,27	45,45	100,00
	% de qent3	26,09	21,43	23,81	<b>23,66</b>
	% del total	6,45	6,45	10,75	23,66
<b>SCD</b>	Recuento	11	12	13	36
	% de qcd3	<b>30,56</b>	<b>33,33</b>	36,11	100,00
	% de qent3	<b>47,83</b>	<b>42,86</b>	30,95	<b>38,71</b>
	% del total	11,83	12,90	13,98	38,71
<b>CDM</b>	Recuento	6	10	19	35
	% de qcd3	17,14	28,57	<b>54,29</b>	100,00
	% de qent3	26,09	35,71	<b>45,24</b>	<b>37,63</b>
	% del total	6,45	10,75	20,43	37,63
<b>TOTAL</b>	Recuento	23	28	42	93
	% de qcd3	<b>24,73</b>	<b>30,11</b>	<b>45,16</b>	100,00
	% de qent3	100,00	100,00	100,00	100,00
	% del total	24,73	30,11	45,16	100,00

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO: Chi-Cuadrado de Pearson: 2,875 (P<0.579) ; Razón de Verosimilitud: 2,945 (P<0.567) ; Coeficiente de Contingencia: 0,173 (P<0.579). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5= 0,0%**

*Nota:* QENT3 = cluster de la variable entorno ; QCD3 = cluster de la variable competencias distintivas.

Si se observa la relación existente entre los tipos de minoristas según entorno y según competencias distintivas (ver tabla V-2.18), se puede ver cierta relación entre los minoristas sin *competencias distintivas-pesimistas* y *competidores dinámicos*, y los minoristas con *competencias distintivas medias-optimistas*, mientras que los minoristas con *competencias distintivas superiores* están repartidos por los tres tipos de entorno. Si se observa la prueba Chi-cuadrado, se puede establecer que no existe relación entre los tipos de minoristas según entorno

y los tipos de minorista según competencias distintivas, por tanto, se contestaría negativamente a la cuestión **Q2.9.- ¿están relacionados los distintos tipos de entorno con los distintos tipos de minoristas según competencias distintivas?**, enunciada en el *Capítulo III* de esta tesis, ya que no existe relación entre las taxonomías identificadas en las dos variables: entorno y competencias distintivas.

**H4a:** *Las competencias distintivas de marketing no dependerán del tipo de entorno minorista.*

Respecto a la hipótesis planteada en el *Capítulo III* respecto a esta relación (**H4a**), las conclusiones a las que se llegan, después de observar la tabla V-2.18, son que los distintos tipos de entorno no son dependientes de las competencias distintivas, ya que sólo 2 de las 34 competencias distintivas generan diferencias entre los tipos, y no son de las competencias más destacadas en el sector minorista. Ni la política de marcas, ni las dimensiones de surtido, ni la política de precios, ni los servicios, ni la comunicación, ni la investigación de mercados, ni el diseño, ni la implementación, ni la gestión ni la localización dependen del tipo de entorno en el que se encuentre la empresa. Por ello, y siguiendo a HOOLEY ET AL (1988), se puede decir que las competencias distintivas que tiene un minorista no dependen del entorno, y por tanto, se cumple la hipótesis **H4a**.

### **V.2.5.- Relaciones entre el entorno y la respuesta de marketing (H<sub>5</sub>)**

En la relación entre el entorno y la respuesta de marketing (ver tablas V-2.4 y V-2.19), 13 de los 34 ítems de respuesta de marketing generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según el entorno, de los que 3 ítems tienen el mayor poder discriminante: MIX56, MIX52 y MIX42 (participación en las actividades de la comunidad local, utilización de la publicidad del proveedor, y mercancía caracterizada por productos de alta calidad). Ningún tipo de minorista según el entorno destaca en diseño, implementación de la respuesta de marketing, gestión y localización, mientras que el surtido, el precio, los servicios, la comunicación y parte de la investigación de mercados son elementos diferenciadores entre los tipos de entorno minorista. Los PESIMISTAS destacan por ser el entorno que puntúa más bajo en todos los elementos de la respuesta de marketing (surtido, precio, servicios, comunicación e investigación de mercados). Los COMPETIDORES DINÁMICOS destacan por un surtido de alta calidad, con marcas exclusivas y del fabricante, con servicios facilitadores, con política de precios con constantes ofertas, por la utilización de la publicidad del proveedor y la promoción de ventas, y por tener conciencia de los puntos fuertes y débiles del establecimiento. Los OPTIMISTAS destacan por un surtido profundo de alta calidad, sin marcas exclusivas, por proporcionar servicios posteriores a la venta y analizar las quejas de los clientes, por una comunicación caracterizada por la relación con la comunidad local, a través de la participación en actividades

de la comunidad local y del buzoneo, junto con la utilización de la publicidad del proveedor, y por la conciencia de puntos fuertes y débiles del establecimiento.

**Tabla V-2.19: Sumario de relaciones (H5): Entorno-Respuesta de marketing**

VARCLU (entorno)- VARIT (respuesta de marketing)	PESIMISTAS	COMP. DINÁMICOS	OPTIMISTAS
Política de marcas(MIX36, MIX37)	-No marcas del fabricante	-Marcas del fabricante - Marcas exclusivas	- No Marcas exclusivas
Dimensiones surtido (MIX40)	Superficial	-	-Profundo
Posicionamiento surtido (MIX42)	-No alta calidad	-ALTA CALIDAD	-ALTA CALIDAD
Precio (MIX47)	-Sin ofertas	-Constantes ofertas	-
Servicios (MIX48, MIX62, MIX49)	-No servicios facilitadores - No análisis quejas -No Servicios posteriores	-Servicios facilitadores	- - Análisis quejas -Servicios posteriores
Comunicación (MIX56, MIX52, MIX53, MIX55)	-No comunidad local -No publicidad del proveedor -No promoción de ventas No buzoneo	- -PUBLICIDAD DEL PROVEEDOR -Promoción de ventas	-COMUNIDAD LOCAL -PUBLICIDAD DEL PROVEEDOR -Buzoneo
Investigación de mercados (MIX63)	-No puntos fuertes y débiles	-Puntos fuertes y débiles	-Puntos fuertes y débiles
Diseño (-)	-	-	-
Implementación (-)	-	-	-
Gestión (-)	-	-	-
Localización (-)	-	-	-

VARCLU (respuesta de marketing)- VARIT (entorno)	VAGOS	CONSERVADORES	ESPECIALISTAS	COMERCIANTES
Madurez del mercado (-)	-	-	-	-
Diversidad y cambio en las necesidades de los consumidores (-)	-	-	-	-
Capacidad de negociación con proveedores (-)	-	-	-	-
Grado de competencia (-)	-	-	-	-
Barreras de entrada y salida (-)	-	-	-	-
Cambio tecnológico(E14, E15)	- Los cambios tecnológicos no proporcionan oportunidades - La tecnología es estable	-	-	- Los cambios tecnológicos proporcionan oportunidades - La tecnología cambia rápidamente
Macroentorno (E16, E18)	-El entorno económico <b>no</b> favorece -El entorno sociodemográfico <b>no</b> favorece	-	-	-EL ENTORNO ECONÓMICO FAVORECE -El entorno sociodemográfico favorece

*Nota:* Tabla basada en las tablas V-2.4, V-2.7; y en las tablas V-1.13 y V-1.33.

Como conclusión, los tipos de entorno se distinguen fundamentalmente por la oferta minorista (surtido, precio y servicios) y por la comunicación, mientras que no afecta ni la facilitación (localización, diseño, gestión e implementación) ni parte de la simbolización (diseño, investigación de mercados). Si se busca una relación entre los tipos de entorno minorista y los tipos de minorista según su retailing mix, se puede establecer una relación entre los *pesimistas-vagos* y *competidores dinámicos-comerciantes*.

Dado el número de elementos de la respuesta de marketing que generan diferencias entre los tipos de minoristas según entorno, se puede establecer una jerarquía, de forma que el entorno que genera menos respuestas de marketing (ver tabla V-2.4) es el pesimista (en 12 ítems puntúa el mínimo), mientras que los competidores dinámicos y los optimistas tienen una respuesta de marketing similar (8 ítems con máxima puntuación cada uno). Por tanto, se pueden ordenar los entornos según su respuesta de marketing, de menor a mayor, como: *pesimistas < competidores dinámicos = optimistas*.

**Tabla V-2.20: Tabla de contingencia (H5): VARCLU (respuesta de mk)-VARCLU (entorno)**

qent3	qmix4	VAGOS	CONSERVA- DORES	ESPECIALISTAS	COMERCIAN- TES	TOTAL
<b>PESIMISTAS</b>	Recuento	4	6	5	7	22
	% de qent3	<b>18,2</b>	27,3	<b>22,7</b>	31,8	100,0
	% de qmix4	<b>50,0</b>	23,1	<b>41,7</b>	15,9	<b>24,4</b>
	% del total	4,4	6,7	5,6	7,8	24,4
<b>COMPETI- DORES DINÁMICOS</b>	Recuento	1	9	2	14	26
	% de qent3	3,8	<b>34,6</b>	7,7	<b>53,8</b>	100,0
	% de qmix4	12,5	<b>34,6</b>	16,7	<b>31,8</b>	<b>28,9</b>
	% del total	1,1	10,0	2,2	15,6	28,9
<b>OPTIMISTAS</b>	Recuento	3	11	5	23	42
	% de qent3	7,1	26,2	11,9	<b>54,8</b>	100,0
	% de qmix4	37,5	42,3	41,7	<b>52,3</b>	<b>46,7</b>
	% del total	3,3	12,2	5,6	25,6	46,7
<b>TOTAL</b>	Recuento	8	26	12	44	90
	% de qent3	<b>8,9</b>	<b>28,9</b>	<b>13,3</b>	<b>48,9</b>	100,0
	% de qmix4	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	8,9	28,9	13,3	48,9	100,0

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO: Chi-Cuadrado de Pearson: 7,325 (P<0.292) ; Razón de Verosimilitud: 7,053 (P<0.316) ; Coeficiente de Contingencia: 0,274 (P<0.292). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5= 41,7%**

*Nota:* QENT3 = cluster de la variable entorno ; QMIX4 = cluster de la variable respuesta de marketing.

En la relación entre la respuesta de marketing y el entorno, 4 de los 18 ítems de entorno generan diferencias significativas entre los tipos de respuesta de marketing, de los que 1 ítem tiene mayor poder discriminante: E16 (el entorno económico favorece al sector). Sólo dos

elementos del entorno generan diferencias entre los tipos de minorista según el retailing mix: el cambio tecnológico y el macroentorno, mientras que no afecta ni la madurez del mercado, ni las necesidades de los consumidores, ni la capacidad de negociación con los proveedores, ni el grado de competencia, ni las barreras de entrada y salida. Así, los COMERCIANTEs se caracterizan por percibir un entorno económico y sociodemográfico favorable y un entorno tecnológico dinámico que genera oportunidades; mientras que los VAGOS se caracterizan por lo contrario: un entorno económico, sociodemográfico y tecnológico en contra. Los CONSERVADORES y los ESPECIALISTAS no se caracterizan por ningún elemento del entorno. Por ello, se puede establecer cierta relación entre *vagos-pesimistas* y *comerciantes-competidores dinámicos*.

Si se observa la relación existente entre los tipos de minoristas según entorno y según su respuesta de marketing (ver tabla V-2.20), no existe una relación clara (ver chi-cuadrado). Sin embargo, se puede detectar un número superior a la media en la relación vagos-pesimistas, especialistas-pesimistas, competidores dinámicos-conservadores, competidores dinámicos-comerciantes, y optimistas-comerciantes. Esto no es suficiente para responder afirmativamente a la cuestión **Q2.10.- ¿están relacionados los distintos tipos de entorno con los distintos tipos de minoristas según su respuesta de marketing?**, enunciada en el *Capítulo III* de esta tesis, ya que no existe una relación clara entre las dos taxonomías.

Respecto a la hipótesis planteada en el *Capítulo III* respecto a esta relación (**H5a**), la conclusión a la que se llega, después de observar las tablas V-2.19 y V-2.20, son:

**H5a:** *La importancia dada a cada elemento de la respuesta de marketing depende del tipo de entorno.*

En primer lugar, los tipos de entorno se ven afectados por algunos elementos del retailing mix (oferta y comunicación, principalmente), que tienen una importancia mayor en generar diferencias entre los tipos de entorno, que el resto de elementos del retailing-mix (facilitación y simbolización). Según el análisis discriminante, algunos de estos ítems son más importantes en generar diferencias entre los grupos. De ellos, el más importante es la comunicación, con dos ítems más discriminantes (MIX56 y MIX52), seguido por el posicionamiento del surtido (MIX42). Estos resultados no coinciden con los de HOOLEY ET AL (1988) que daban mayor importancia al precio seguido por el diseño, la publicidad y la promoción. Por tanto, se puede decir que algunos elementos de la respuesta de marketing se darán en diferentes entornos, mientras que otros no aparecerán en ninguno en especial. Por ello, se cumple la hipótesis **H5a**.

**V.2.6.- Relaciones entre el papel del marketing en la organización y los estilos de planificación (H<sub>6</sub>)**

En la relación entre el papel del marketing y los estilos de planificación (ver tablas V-2.5 y V-2.21), 16 de los 16 ítems (100%) de estilos de planificación generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según el papel del marketing en la organización, de los que 2 ítems tienen el mayor poder discriminante: PLAN91 y PLAN80 (planes de publicidad y otras promociones, análisis del entorno). Además, los tres tipos de minoristas según el papel del marketing obtienen diferencias significativas en dos de los tres estilos definidos por PULENDRAN Y SPEED (1996): el estilo formal y el incremental (respectivamente TP27 y TP28).

**Tabla V-2.21: Sumario de relaciones (H<sub>6</sub>): Papel del marketing-Estilos de planificación**

VARCLU (papel del marketing)-VARIT (estilos de planificación)	CONCIENCIADOS	NO CONCIENCIADOS	PREDISPUUESTOS
Análisis (PLAN80, PLAN81, PLAN82)	Superior	Inferior	Oportunidades y amenazas
Objetivos (PLAN83, PLAN84, PLAN85)	Superior	Inferior	-Objetivos de venta -Objetivos de cuota -Objetivos financieros
Planificación del retailing-mix (PLAN86 A PLAN92)	Superior	Inferior	-Publicidad -Ventas -Nuevos surtidos -Surtidos actuales -Calendario -presentación
Dirección y control (PLAN93,PLAN94, PLAN95)	Superior	Inferior	-Instrucciones -Control de objetivos
Estilos de planificación de PULENDRAN Y SPEED (1996) (TP27, TP28)	Planificación formal	PLANIFICACIÓN INCREMENTAL	PLANIFICACIÓN INCREMENTAL

VARCLU (estilos de planificación)-VARIT (papel del marketing)	SEMIPLANIFICADORES	PLANIFICADORES ENTUSIASTAS
Importancia del marketing (PAP19, PAP20, PAP21, PAP22))	Mínima	Máxima
Actitud hacia el marketing (PAP24, PAP25, PAP26)	Peor	Mejor
Estilos de planificación de PULENDRAN Y SPEED (1996) (TP27, TP28)	PLANIFICACIÓN INCREMENTAL	Planificación formal

*Nota:* Tabla basada en las tablas V-2.5 , V-2.6; y en las tablas V-1.27 y V-1.20.

Así, los CONCIENCIADOS se caracterizan por tener la mayor puntuación en todos los ítems de planificación (15 máximos), y por lo tanto con el mayor nivel de análisis, objetivos,

planificación del retailing mix y dirección y control. Además poseen la media más alta en el estilo formal de PULENDRAN Y SPEED (1996), por lo que los **concienciados** pueden relacionarse claramente con los **planificadores entusiastas**. Los NO CONCIENCIADOS se caracterizan por la peor puntuación en todos los ítems (15 mínimos), con los niveles más bajos de análisis, objetivos, planificación del retailing mix y dirección y control, siendo el grupo con la puntuación más alta en el estilo incremental de PULENDRAN Y SPEED (1996). Se podría establecer la relación **no concienciados-semiplanificadores**. Por último, los PREDISPUUESTOS puntúan alto en la mayoría de los ítems (12 máximos), y no destacan en el resto. Así, se encuentran en una situación intermedia para el análisis del entorno de marketing de la empresa y para el listado de puntos fuertes y débiles de la empresa, para los planes de precios y para los presupuestos de gastos e ingresos. Respecto a los estilos de planificación de PULENDRAN Y SPEED (1996), puntúan más alto en el estilo incremental que en el formal, por lo que se podría decir que está en una situación intermedia entre los otros dos grupos respecto a la planificación. Como conclusión, los grupos de minoristas según el papel del marketing en su organización, podrían jerarquizarse de mayor a menor nivel de planificación como: **Concienciados > Predispuestos > No concienciados**.

**Tabla V-2.22: Tabla de contingencia (H6): VARCLU (estilos de planificación)-VARCLU (papel del mk.)**

qpap3	qpl2	SEMI-PLANIFICADORES	PLANIFICADORES ENTUSIASTAS	TOTAL
<b>CONCIENCIADOS</b>	Recuento	15	35	50
	% de qpap3	30,00	<b>70,00</b>	100,00
	% de qpl2	36,59	<b>67,31</b>	<b>53,76</b>
	% del total	16,13	37,63	53,76
<b>NO CONCIENCIADOS</b>	Recuento	6	1	7
	% de qpap3	<b>85,71</b>	14,29	100,00
	% de qpl2	<b>14,63</b>	1,92	<b>7,53</b>
	% del total	6,45	1,08	7,53
<b>PREDISPUUESTOS</b>	Recuento	20	16	36
	% de qpap3	<b>55,56</b>	44,44	100,00
	% de qpl2	<b>48,78</b>	30,77	<b>38,71</b>
	% del total	21,51	17,20	38,71
<b>TOTAL</b>	Recuento	41	52	93
	% de qpap3	<b>44,09</b>	<b>55,91</b>	100,00
	% de qpl2	100,00	100,00	100,00
	% del total	44,09	55,91	100,00

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO: Chi-Cuadrado de Pearson: 10,867 (P<0.004) ; Razón de Verosimilitud: 11,332 (P<0.003) ; Coeficiente de Contingencia: 0,323 (P<0.004). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5= 33,3%**

*Nota:* QPL2 = cluster de la variable estilos de planificación ; QPAP3 = cluster de la variable papel del mk.



En la relación entre los estilos de planificación y el papel del marketing (ver tablas V-2.6 y V-2.21), 7 de los 8 ítems del papel del marketing generan diferencias significativas entre los estilos de planificación, de los que 2 ítems tienen mayor poder discriminante: PAP20 y PAP26 (en los últimos cinco años el marketing ha llegado a ser más importante, y para la empresa el objetivo final del marketing es crear relaciones estables y duraderas con todos los agentes del mercado). Sólo el ítem PAP23 (para la empresa el marketing se centra en las ventas) no genera diferencias entre los dos grupos de estilos de planificación. En todos los ítems (excepto uno: el papel del marketing en la planificación estratégica de la empresa es pequeño o limitado) los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS muestran una mayor puntuación (ver tabla V-2.6) que los SEMIPLANIFICADORES. Así, los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS destacan por darle la máxima importancia al marketing y por tener una actitud positiva hacia el mismo. Por el contrario, los SEMIPLANIFICADORES sólo destacan por entender que el papel del marketing en la planificación estratégica es pequeño o limitado, dándole la mínima importancia al marketing y con una actitud peor hacia el mismo. Respecto a los estilos de planificación de PULENDRAN Y SPEED (1996), los planificadores entusiastas puntúan más alto en la planificación formal y los semiplanificadores en la planificación incremental. Por todo esto, se podría establecer la relación: *semiplanificadores-no concienciados* y *planificadores entusiastas-concienciados*. Como conclusión, los tipos de minoristas según los estilos de planificación pueden jerarquizarse de mayor a menor importancia del papel del marketing : *planificadores entusiastas>semiplanificadores*.

Si se observa la relación existente entre los tipos de minoristas según papel del marketing y según estilos de planificación (ver tabla V-2.22), existe una clara relación entre los *concienciados-planificadores entusiastas*, entre los *no concienciados y los semiplanificadores*, y en menor medida entre los *predispuestos-semiplanificadores*, siendo significativa la relación, según la Chi-Cuadrado. Sin embargo hay que tener en cuenta que no se cumplen todas las condiciones de la prueba, y por tanto hay que acoger con reservas estos resultados. Por tanto puede establecerse una cierta relación entre las dos variables, y contestar afirmativamente a la cuestión **Q4.5.- ¿están relacionados los distintos tipos de estilos de planificación con los distintos tipos de minoristas según el papel del marketing en su organización?**, enunciada en el *Capítulo III* de esta tesis, ya que existe una relación entre las dos taxonomías.

Respecto a las hipótesis planteadas en el *Capítulo III* respecto a esta relación (**H6a; H6b; H6c**), las conclusiones a las que se llegan, son:

**H6a:** *El papel del marketing en la planificación estratégica del minorista es poco o limitado.*

Se ha demostrado que el papel del marketing en la planificación estratégica depende del tipo de minorista. Los CONCIENCIADOS (54% de la muestra) consideran que el papel del

marketing en la organización no es pequeño (ver tabla V-1.26). Los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS (56% de la muestra) tampoco consideran que el papel del marketing en la organización sea limitado (ver tabla V-2.6). Por tanto, más de la mitad de los minoristas dan una importancia al papel del marketing en la planificación estratégica, por lo que no se puede decir que este sea pequeño o limitado, y por tanto, no se cumple la **H6a**.

**H6b:** *Los estilos de planificación de marketing más formales están relacionados positivamente con el tamaño de la organización (MCKEE ET AL, 1990:132)*

**H6c:** *Los estilos de planificación de marketing más formales están relacionados positivamente con la complejidad de la organización (MCKEE ET AL, 1990:132)*

Las otras dos hipótesis hacen referencia a las características de la organización y a los estilos de planificación. Tal y como se vio en la cuestión Q3.4 (apartado V.1.3 de este *Capítulo V*), no se encuentran diferencias entre los estilos de planificación según el tamaño o la complejidad de la organización. Por tanto, no se cumplen las hipótesis formuladas por MCKEE ET AL (1990), y por tanto, no se cumplen las hipótesis **H6b** y **H6c**.

**Tabla V-2.23: Sumario de relaciones (H7): Estilos de planificación-Estrategia de mk.**

VARCLU (estilos de planificación)-VARIT (estrategia de mk.)	SEMIPLANIFICADORES	PLANIFICADORES ENTUSIASTAS
Objetivo estratégico (GEN65, GEN67)	-No SER LÍDER - No Mantener las ventas	-SER LÍDER -Mantener las ventas
Crecimiento (GEN69)	- No DESARROLLO DE FORMATO	-DESARROLLO DE FORMATO
Enfoque estratégico (GEN72, GEN73)	- No Ganar cuota - No Disminuir costes	-Ganar cuota - Disminuir costes
Segmentación (GEN75)	- No SEGMENTACIÓN DIFERENCIADA	-SEGMENTACIÓN DIFERENCIADA
Posicionamiento (GEN78)	- No Vía servicio	-Vía servicio

VARCLU (estrategia de marketing)- VARIT (estilos de planificación)	INDIFERENTES	GENERALISTAS COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS
Análisis (PLAN80, PLAN81, PLAN82)	Mínimo	Oportunidades y amenazas	-	Máximo
Objetivos (PLAN83, PLAN84, PLAN85)	Mínimo	-	-	Máximo
Planificación del retailing-mix (PLAN86, PLAN92)	Mínimo	-	-	Máximo
Dirección y control (PLAN95)	Mínimo	-	-	Máximo
Estilos de planificación de PULENDRAN Y SPEED (1996) (TP27)	No planificación formal	No planificación formal	Planificación formal	Planificación formal

Nota: Tabla basada en las tablas V-2.3, V-2.6; y en las tablas V-1.5 y V-1.20.

### V.2.7.- Relaciones entre los estilos de planificación y la estrategia de marketing (H<sub>7</sub>)

En la relación entre los estilos de planificación y la estrategia de marketing (ver tablas V-2.6 y V-2.23), 7 de los 16 ítems de estrategia de marketing generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según estilos de planificación, de los que 3 ítems tienen el mayor poder discriminante: GEN75, GEN69 Y GEN67 (segmentación diferenciada, desarrollo del formato comercial y ser líder). Los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS destacan por puntuar el máximo en los 7 ítems, es decir, por perseguir los objetivos de ser líderes y de mantener las ventas, por una estrategia de crecimiento de desarrollo de formato comercial, por el enfoque estratégico de aumentar cuota, pero también la productividad, por estrategia de segmentación diferenciada y por un posicionamiento vía servicio. Los SEMIPLANIFICADORES destacan por todo lo contrario, ya que puntúan bajo en los 7 ítems. Por ello, podría establecerse la siguiente relación (ver tabla V-1.5): *semiplanificadores-indiferentes* y *planificadores entusiastas-diversificados*.

En la relación entre la estrategia de marketing y los estilos de planificación, 9 de los 16 ítems de estilos de planificación generan diferencias significativas entre los tipos de estrategias de marketing, de los que 1 ítem tiene mayor poder discriminante: PLAN83 (presupuesto con objetivos de venta). Además, los cuatro tipos de minoristas según la estrategia de marketing obtienen diferencias significativas en uno de los tres estilos definidos por PULENDRAN Y SPEED (1996): el estilo formal (TP27). En todos los ítems, los DIVERSIFICADOS muestran una mayor puntuación (ver tabla V-2.3) que el resto de grupos, y los INDIFERENTES, la menor puntuación; mientras que los GENERALISTAS COMPETIDORES y los CONSOLIDADOS están en una situación intermedia. Así, los DIVERSIFICADOS destacan por tener la mayor puntuación en todos los ítems de planificación (7 máximos), y por lo tanto con el mayor nivel de análisis, objetivos, planificación del retailing mix y dirección y control. Además poseen la media más alta en el estilo formal de PULENDRAN Y SPEED (1996), junto con los CONSOLIDADOS, por lo que los *diversificados* pueden relacionarse claramente con los *planificadores entusiastas*. Los INDIFERENTES se caracterizan por la peor puntuación en todos los ítems (7 mínimos), con los niveles más bajos de análisis, objetivos, planificación del retailing mix y dirección y control, siendo el grupo con la puntuación más baja en el estilo formal de PULENDRAN Y SPEED (1996). Por ello, se podría establecer la relación *indiferentes-semiplanificadores*. Los GENERALISTAS COMPETIDORES sólo destacan por puntuar alto en realizar un listado de oportunidades y amenazas y puntuar bajo en el estilo formal de PULENDRAN Y SPEED (1996), mientras que no destacan en el resto de ítems. Los CONSOLIDADOS sólo destacan por puntuar alto en el estilo formal de PULENDRAN Y SPEED (1996). Como conclusión, podría decirse que las estrategias de

marketing pueden ordenarse de mayor a menor formalidad en la planificación, de la siguiente forma: *diversificados>consolidados> generalistas competidores> indiferentes*.

Si se observa la relación existente entre los tipos de minoristas según la estrategia de marketing y según estilos de planificación (ver tabla V-2.24), existe una clara relación entre los *semiplanificadores-indiferentes* y entre los *planificadores entusiastas-diversificados*. Además, la prueba Chi-Cuadrado indica una gran significatividad en esta relación, que coincide también con las relaciones encontradas entre las VARCLU y VARIT. Por tanto puede contestarse afirmativamente a la cuestión **Q3.5.- ¿están relacionados los distintos tipos de estilos de planificación con los distintos tipos de estrategias de marketing minoristas?** enunciada en el *Capítulo III* de esta tesis, ya que existe una relación entre las dos taxonomías.

**Tabla V-2.24: Tabla de contingencia (H7): VARCLU (estrategia de mk.)-VARCLU (estilos de planificación )**

qpl2		qgen4	INDIFERENTES	GENERALISTAS COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS	TOTAL
SEMI- PLANIFICA- DORES	Recuento		18	9	7	7	41
	% de qpl2		<b>43,90</b>	21,95	17,07	17,07	100,00
	% de QGEN4		<b>72,00</b>	47,37	36,84	23,33	<b>44,09</b>
	% del total		19,35	9,68	7,53	7,53	44,09
PLANIFICA- DORES ENTUSIASTAS	Recuento		7	10	12	23	52
	% de qpl2		13,46	19,23	23,08	<b>44,23</b>	100,00
	% de QGEN4		28,00	52,63	<b>63,16</b>	<b>76,67</b>	<b>55,91</b>
	% del total		7,53	10,75	12,90	24,73	55,91
TOTAL	Recuento		25	19	19	30	93
	% de qpl2		<b>26,88</b>	<b>20,43</b>	<b>20,43</b>	<b>32,26</b>	100,00
	% de QGEN4		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	% del total		26,88	20,43	20,43	32,26	100,00

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO: Chi-Cuadrado de Pearson: 13,631 (P<0.003) ; Razón de Verosimilitud: 14,082 (P<0.003); Coeficiente de Contingencia: 0,358 (P<0.003). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5 = 0%**

*Nota:* QPL2 = cluster de la variable estilos de planificación ; QGEN4 = cluster de la variable estrategia de marketing.

**H7a:** *Los estilos de planificación menos formales coinciden con estrategias de marketing más agresivas*

Respecto a la hipótesis planteada en el *Capítulo III* respecto a esta relación (**H7a**) y, teniendo en cuenta, en primer lugar, la relación existente entre los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS-estilo formal y los DIVERSIFICADOS; y, en segundo lugar, que la estrategia más proactiva es la de los DIVERSIFICADOS (ver hipótesis H3c, en el apartado V.2.3), la conclusión a la que se llega es que los estilos de planificación más formales coinciden con estrategias de

marketing más pro-activas. Por ello, no se cumple la hipótesis **H7a**, sino que ocurre todo lo contrario. Se podría decir que se obtienen resultados parecidos a los de ARMSTRONG (1982), quien sugiere que a mayor complejidad de los procesos funcionales (incluida la función del marketing), mayor planificación formal. Por tanto, a mayor complejidad de la estrategia de marketing (más proactiva), mayor formalidad en la planificación.

**V.2.8.- Relaciones entre los estilos de planificación y el resultado minorista (H8)**

En la relación entre los estilos de planificación y el resultado (ver tablas V-2.6 y V-2.25), 7 de los 14 ítems de resultados generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según estilos de planificación, de los que 1 ítem tiene el mayor poder discriminante: O4 (ventas por establecimiento según objetivos previstos). Ningún tipo de minorista según estilos de planificación destaca en los resultados respecto al año anterior, que no generan diferencias entre los grupos de esta taxonomía.

**Tabla V-2.25: Sumario de relaciones (H8): Estilos de planificación-Resultado minorista**

<b>VARCLU (estilos de planificación)- VARIT (resultado minorista)</b>	<b>SEMIPLANIFICADORES</b>	<b>PLANIFICADORES ENTUSIASTAS</b>
<b>Resultados respecto a Objetivos previstos (O1 a O7)</b>	Inferiores	Superiores
<b>Resultados respecto al Año anterior (-)</b>	-	-

<b>VARCLU (resultados minoristas)- VARIT (estilos de planificación)</b>	<b>MALOS PREVISORES</b>	<b>PREVISORES ASCENDENTES</b>	<b>PREVISORES DESCENDENTES</b>
<b>Análisis (PLAN80, PLAN81, PLAN82-)</b>	Inferior	-	Superior
<b>Objetivos (PLAN83,PLAN84)</b>	Inferior	Objetivos de venta	Objetivos de cuota
<b>Planificación del retailing-mix (PLAN88)</b>	Inferior	-	Superior
<b>Dirección y control (PLAN94, PLAN95)</b>	Inferior	-	Superior
<b>Estilos de planificación de PULENDRAN Y SPEED (1996) (TP27, TP28)</b>	Incremental	Formal	Formal

*Nota:* Tabla basada en las tablas V-2.9 , V-2.6; y en las tablas V-1.46 y V-1.20.

Los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS destacan por tener mejores resultados, tanto comerciales, como de productividad (laboral, del espacio o del establecimiento), como financieros, que los SEMIPLANIFICADORES, que puntúan peor en todos los resultados. Por ello, se pueden jerarquizar los estilos de planificación, de mejor a peor resultado como: *planificadores entusiastas > semiplanificadores*. Y también se puede establecer la relación *semiplanificadores-malos previsores y planificadores entusiastas-previsores descendentes*.

En la relación entre resultados y estilos de planificación (ver tablas V-2.9 y V-2.25), 8 de los 16 ítems de estilos de planificación generan diferencias significativas entre los grupos de

minoristas según resultados, de los que 2 ítems tienen mayor poder discriminante: PLAN95 y PLAN83 (controles para evaluar si los objetivos han sido alcanzados y presupuesto con objetivos de ventas). En todos los ítems (excepto uno: presupuesto con objetivos de ventas) los PREVISORES DESCENDENTES muestran una mayor puntuación (ver tabla V-2.9) que los MALOS PREVISORES (peor puntuación) y que los PREVISORES ASCENDENTES (en el medio). Así, los PREVISORES DESCENDENTES se caracterizan por la mayor puntuación en todos los ítems de planificación (7 máximos) excepto en los objetivos de ventas, y por lo tanto con el mayor nivel de análisis, objetivos, planificación del retailing mix y dirección y control. Además poseen la media más alta en el estilo formal de PULENDRAN Y SPEED (1996), junto con los PREVISORES ASCENDENTES, por lo que los *previsores descendentes* pueden relacionarse claramente con los *planificadores entusiastas*. Los MALOS PREVISORES se caracterizan por la peor puntuación en todos los ítems (8 mínimos), con los niveles más bajos de análisis, objetivos, planificación del retailing mix y dirección y control, siendo el grupo con la puntuación más baja en el estilo formal de PULENDRAN Y SPEED (1996) y la más alta en el estilo incremental. Por ello, se podría establecer la relación *malos previsores-semiplanificadores*. Los PREVISORES ASCENDENTES sólo destacan por puntuar alto en objetivos de venta y en el estilo formal de PULENDRAN Y SPEED (1996), mientras que no destacan en el resto de ítems. Como conclusión, podría decirse que las estrategias de marketing pueden ordenarse de mayor a menor formalidad en la planificación, de la siguiente forma: *previsores descendentes > previsores ascendentes > malos previsores*.

Si se observa la relación existente entre los tipos de minoristas según resultado minorista y según estilos de planificación (ver tabla V-2.26), se puede establecer una relación entre *los malos previsores-semiplanificadores* y los *previsores descendentes-planificadores entusiastas*, junto con una cierta relación entre los *previsores ascendentes y los planificadores entusiastas*. Además la prueba Chi-Cuadrado establece una relación significativa entre las dos taxonomías, aunque se incumplen las condiciones de la prueba. Por tanto, con ciertas reservas, puede establecerse una relación entre las dos variables, y contestar afirmativamente a la cuestión **Q3.6.- ¿están relacionados los distintos de estilos de planificación con los distintos tipos de minoristas según los resultados de su organización?**, enunciada en el *Capítulo III* de esta tesis, ya que existe una relación entre las dos taxonomías.

Respecto a la hipótesis planteada en el *Capítulo III* respecto a esta relación (H8a), la conclusión a la que se llega, después de observar la tabla V-2.12, es:

**H8a:** *Los estilos de planificación de marketing están relacionados con el resultado de la organización, de forma que, en el sector minorista, a menor complejidad de planificación de marketing, mejores resultados*

**Tabla V-2.26: Tabla de contingencia (H8): VARCLU (estilos de planificación)-VARCLU (resultados)**

qrdo3	qpl2	SEMI-PLANIFICADORES	PLANIFICADORES ENTUSIASTAS	TOTAL
<b>MALOS PREVISORES</b>	Recuento	28	22	50
	% de qrdo3	<b>56,00</b>	44,00	100,00
	% de qpl2	<b>68,29</b>	42,31	<b>53,76</b>
	% del total	30,11	23,66	53,76
<b>PREVISORES ASCENDENTES</b>	Recuento	12	24	36
	% de qrdo3	33,33	<b>66,67</b>	100,00
	% de qpl2	29,27	<b>46,15</b>	<b>38,71</b>
	% del total	12,90	25,81	38,71
<b>PREVISORES DESCENDENTES</b>	Recuento	1	6	7
	% de qrdo3	14,29	<b>85,71</b>	100,00
	% de qpl2	2,44	<b>11,54</b>	<b>7,53</b>
	% del total	1,08	6,45	7,53
<b>TOTAL</b>	Recuento	41	52	93
	% de qrdo3	<b>44,09</b>	<b>55,91</b>	100,00
	% de qpl2	100,00	100,00	100,00
	% del total	44,09	55,91	100,00

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO: Chi-Cuadrado de Pearson: 7,090 (P<0.029) ; Razón de Verosimilitud: 7,458 (P<0.024) ; Coeficiente de Contingencia: 0,266 (P<0.029). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5= 33,3%**

*Nota:* QPL2 = cluster de la variable estilos de planificación ; QRDO3 = cluster de la variable resultados.

La mayor complejidad de planificación se da en el estilo formal de PULENDRAN Y SPEED (1996), que se relaciona claramente con los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS. Este grupo, tal y como se ha visto, obtiene mejores resultados respecto a los objetivos previstos en los siete ítems, es decir, mejores resultados comerciales, de productividad y financieros, que el resto de grupos. Por ello, a mayor complejidad de planificación de marketing mejores resultados respecto a los objetivos previstos. No se puede hablar de los resultados respecto al año anterior porque no han aparecido diferencias significativas. Por ello, la **H8a** no se cumple, respecto a resultados sobre objetivos, en el subsector minorista, coincidiendo con los trabajos de MCKEE ET AL (1990), en los que se demostraba que a mayor complejidad de planificación de marketing, mejores resultados.

**V.2.9.- Relaciones entre el papel del marketing en la organización y la estrategia de marketing minorista (H<sub>9</sub>)**

En la relación entre el papel del marketing en la organización y la estrategia de marketing (ver tablas V-2.5 y V-2.27), 4 de los 16 ítems de estrategia de marketing generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según el papel del marketing, de los que 1 ítem tiene el mayor poder discriminante: GEN67 (objetivo: ser líder). Ningún tipo de minorista según el papel del marketing en la organización, destaca por las estrategias de segmentación ni por el enfoque estratégico, elementos de la estrategia de marketing que no generan diferencias entre los grupos de la taxonomía. Los CONCIENCIADOS destacan por la máxima puntuación en los 4 ítems, siendo su objetivo estratégico ser líder, mediante las estrategias de crecimiento de desarrollo del formato y diversificación, y un posicionamiento vía servicio. Estas características les acercan a la relación (ver tabla V-1.5) *concienciados-diversificados*. Los NO CONCIENCIADOS se caracterizan por tener la media más baja en los cuatro ítems, con lo que se puede establecer la relación *no concienciados-indiferentes*.

**Tabla V-2.27: Sumario de relaciones (H<sub>9</sub>): Papel del marketing-Estrategia de mk.**

VARCLU (papel del marketing)-VARIT (estrategia de mk.)	CONCIENCIADOS	NO CONCIENCIADOS	PREDISPUUESTOS
Objetivo estratégico (GEN67)	-SER LÍDER	-No ser líder	-SER LÍDER
Crecimiento (GEN69, GEN71)	-Desarrollo del formato comercial -Diversificar	-No desarrollo del formato comercial -No diversificar	-
Enfoque estratégico (-)	-	-	-
Segmentación (-)	-	-	-
Posicionamiento (GEN78)	-Vía servicio	-No vía servicio	-

VARCLU (estrategia de marketing)- VARIT (papel del marketing)	INDIFERENTES	GENERALISTAS COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS
Importancia del marketing (PAP19, PAP21, PAP22)	- Próximos años Mk no más importante	- Papel del mk no es pequeño en la pl. Estratégica	- PAPEL DEL MK ES PEQUEÑO EN LA PL. ESTRATÉGICA - Ahora el Mk tiene la máxima importancia para el éxito	- Papel del mk no es pequeño en la pl. Estratégica - Próximos años Mk más importante - Ahora el Mk tiene la máxima importancia para el éxito
Actitud hacia el marketing (PAP26, PAP24)	-No crear relaciones con todos los agentes -No Mk como filosofía	-No crear relaciones con todos los agentes	-CREAR RELACIONES CON TODOS LOS AGENTES	-CREAR RELACIONES CON TODOS LOS AGENTES -Mk como filosofía

Nota: Tabla basada en las tablas V-2.5, V-2.3; y en las tablas V-1.27 y V-1.5.



Por último, los PREDISPUUESTOS puntúan alto en un ítem (ser líder) y no destacan en el resto, por lo que no puede establecerse una relación de contenido con la taxonomía de estrategia, pues dicho ítem (GEN67) no es significativo entre los tipos de estrategia de marketing. Como conclusión, se podría proponer una jerarquía de tipos de minoristas según el papel del marketing en la organización, de mayor a menor pro-actividad de la estrategia de marketing: **concienciados>predispuestos>no concienciados**.

En la relación entre la estrategia de marketing y el papel del marketing en la organización (ver tablas V-2.3 y V-2.27), 5 de los 8 ítems del papel del marketing generan diferencias significativas entre los tipos de estrategia de marketing, de los que 2 ítems tienen mayor poder discriminante: PAP26 y PAPI9 (crear relaciones estables con todos los agentes y el papel del marketing es pequeño en la planificación estratégica). En todos los ítems los DIVERSIFICADOS muestran una mayor puntuación (ver tabla V-2.3) que el resto de grupos, mientras que los INDIFERENTES puntúan el mínimo. Así, los INDIFERENTES piensan que el papel del marketing en los próximos años no será más importante, y su actitud hacia el marketing es negativa, no viendo al marketing como una filosofía de empresa ni que su objetivo sea crear relaciones entre todos los agentes del entorno. Por tanto, los **indiferentes** dan poca importancia al marketing y tienen una actitud negativa hacia el mismo, lo que les hace parecerse (ver tabla V-1.27) a los **no concienciados**. Los GENERALISTAS COMPETIDORES se caracterizan por considerar que el papel del marketing no es pequeño en la planificación estratégica, pero que el objetivo del marketing no es crear relaciones con todos los agentes del entorno. Los CONSOLIDADOS se caracterizan por puntuar alto en tres de los cinco ítems, considerando que el papel del marketing es pequeño en la planificación estratégica pero tiene la máxima importancia para el éxito de la empresa, y su actitud hacia el marketing es positiva pues considera que su objetivo es crear relaciones con todos los agentes del entorno. Por ello, según estas características, puede proponerse cierta relación entre los **consolidados** y los **predispuestos**. Por último, los DIVERSIFICADOS se caracterizan por dar la máxima importancia al marketing y por la actitud más positiva hacia éste, por lo que se establece la relación **diversificados-concienciados**. Como conclusión, se podría establecer una jerarquía de estrategias de marketing en función de la mayor a menor importancia que le dan al papel del marketing en la organización: **diversificados > consolidados > generalistas competidores > indiferentes**.

Si se observa la relación existente entre los tipos de minoristas según el papel del marketing y según las estrategias de marketing (ver tabla V-2.28), no existe una relación clara entre las dos taxonomías, ya que entre los concienciados existe un número superior a la media de generalistas competidores y de diversificados, entre los no concienciados, existe un número superior a la media de indiferentes y de consolidados, y entre los predispuestos, existe un

número superior a la media de indiferentes y de consolidados. Además, la prueba Chi-Cuadrado no establece una relación significativa entre las dos taxonomías, por lo que se podría contestar negativamente a la cuestión **Q4.6.- ¿están relacionados los distintos tipos de minoristas según el papel del marketing con los distintos tipos de estrategias de marketing minoristas?**, enunciada en el *Capítulo III* de esta tesis, ya que no existe una relación clara entre las dos taxonomías.

**Tabla V-2.28: Tabla de contingencia (H9): VARCLU (estrategia de mk.)-VARCLU (papel del mk.)**

qgen4		INDIFERENTES	GENERALISTAS COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS	TOTAL
<b>CONCIEN- CIADOS</b>	Recuento	9	12	8	21	50
	% de qpap3	18,00	<b>24,00</b>	16,00	<b>42,00</b>	100,00
	% de QGEN4	36,00	<b>63,16</b>	42,11	<b>70,00</b>	<b>53,76</b>
	% del total	9,68	12,90	8,60	22,58	53,76
<b>NO CONCIEN- CIADOS</b>	Recuento	3	1	2	1	7
	% de qpap3	<b>42,86</b>	14,29	<b>28,57</b>	14,29	100,00
	% de QGEN4	<b>12,00</b>	5,26	<b>10,53</b>	3,33	<b>7,53</b>
	% del total	3,23	1,08	2,15	1,08	7,53
<b>PREDIS- PUESTOS</b>	Recuento	13	6	9	8	36
	% de qpap3	<b>36,11</b>	16,67	<b>25,00</b>	22,22	100,00
	% de QGEN4	<b>52,00</b>	31,58	<b>47,37</b>	26,67	<b>38,71</b>
	% del total	13,98	6,45	9,68	8,60	38,71
<b>TOTAL</b>	Recuento	25	19	19	30	93
	% de qpap3	<b>26,88</b>	<b>20,43</b>	<b>20,43</b>	<b>32,26</b>	100,00
	% de QGEN4	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	% del total	26,88	20,43	20,43	32,26	100,00

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO:** *Chi-Cuadrado de Pearson:* 8,335 (P<0.215) ; *Razón de Verosimilitud:* 8,516 (P<0.203) ; *Coefficiente de Contingencia:* 0,287 (P<0.215). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5 = 33,3%

*Nota:* QPAP3 = cluster de la variable papel del marketing; QGEN4 = cluster de la variable estrategia de marketing.

Respecto a las hipótesis planteadas en el *Capítulo III* respecto a esta relación (**H9a; H9b; H9c**), las conclusiones a las que se llegan, son:

**H9a:** *La actitud más positiva hacia el marketing coincide con estrategias de marketing más proactivas.*

**H9b:** *La actitud más negativa hacia el marketing coincide con estrategias más reactivas.*

Teniendo en cuenta, en primer lugar, la jerarquía de estrategias de marketing en función de la mayor a menor importancia que le dan al mismo: **diversificados > consolidados >**

**generalistas competidores > indiferentes**; y teniendo en cuenta, en segundo lugar, que se puede considerar a los diversificados con mayor proactividad que los consolidados, mientras que los indiferentes y los generalistas competidores tienen una proactividad similar a los reactivos (ver hipótesis H3c, en el apartado V.2.3), se puede decir que las estrategias con mejor actitud hacia el marketing y que le dan una mayor importancia, coinciden con las estrategias más proactivas, por lo que se cumple la **H9a**.

Siguiendo el mismo razonamiento, las estrategias que le dan una menor importancia al marketing y tienen una actitud más negativa hacia él, son las de los indiferentes y la de los generalistas competidores. Estos dos tipos de estrategias tienen una proactividad similar a los reactivos, por lo que se puede decir que son del tipo reactivo. Por tanto, también se cumple la hipótesis **H9b**, ya que la actitud más negativa hacia el marketing coincide con estrategias más reactivas.

Estas dos hipótesis coinciden con los trabajos de DOYLE Y HOOLEY (1992), quienes llegaron a la conclusión de que la actitud hacia el marketing influye en el tipo de estrategia de marketing.

**H9c:** *La estrategia de marketing minorista variará en función de la existencia o no de departamento de marketing*

Tal y como se puede observar en la Tabla V-1.6, la existencia o no del departamento de marketing no genera diferencias significativas entre los tipos de estrategias de marketing, por lo que la hipótesis **H9c** no se cumple, obteniéndose conclusiones distintas a las de PIERCY (1988), para quien la forma del departamento de marketing influye en el tipo de estrategia de marketing escogida.

#### **V.2.10.- Relaciones entre el papel del marketing en la organización y el resultado minorista (H<sub>10</sub>)**

En la relación entre el papel del marketing y los resultados (ver tablas V-2.5 y V-2.29), 8 de los 14 ítems de tipos de resultados generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según el papel del marketing en la organización, de los que 1 ítem tiene el mayor poder discriminante: O1 (ventas por metro cuadrado según objetivos previstos). De los ocho ítems que generan diferencias, siete son referidos a resultados según objetivos y sólo uno (A1: ventas por metro cuadrado respecto al año anterior) hace referencia a los resultados según el año anterior. Los CONCIENCIADOS puntúan más alto en todos los ítems de resultados respecto a objetivos (7 máximos), mientras que los NO CONCIENCIADOS puntúan el mínimo en todos los ítems menos en uno (O5: margen comercial respecto a objetivos). Los predispuestos están en

una situación intermedia, con una mejor productividad (laboral y por establecimiento) mejor de la prevista, con un crecimiento de las ventas y unos resultados financieros peores de los previstos. respecto a los resultados según el año anterior, es el grupo que obtiene la máxima puntuación en ventas por metro cuadrado según el año anterior. Como conclusión, se puede hacer una jerarquía de los tipos de minoristas según el papel del marketing, de mejores a peores resultados respecto a objetivos: *concienciados* > *predispuestos* > *no concienciados*; y de mejores a peores resultados respecto al año anterior: *predispuestos* > *concienciados* > *no concienciados*. Por contenido (ver tabla V-1.46) no se puede proponer ninguna relación entre las dos taxonomías.

**Tabla V-2.29: Sumario de relaciones (H10): Papel del marketing-resultado minorista**

VARCLU (papel del marketing)- VARIT (resultado minorista.)	CONCIENCIADOS	NO CONCIENCIADOS	PREDISPUSTOS
Resultados respecto a Objetivos previstos (O1 a O7)	Mejores	Peores	-Ventas por empleado - Ventas por establecimiento -Peor crecimiento de ventas -Peor beneficio y peor margen comercial
Resultados respecto al Año anterior (A1)	-	Peores	Mejores ventas por metro cuadrado

VARCLU (resultados minoristas)- VARIT (papel del marketing)	MALOS PREVISORES	PREVISORES ASCENDENTES	PREVISORES DESCENDENTES
Importancia del marketing (PAP19, PAP20, PAP21)	-Papel del mk es pequeño en la Pl. Estratégica -Próximos años Mk <b>no</b> más importante - En los últimos años <b>no</b> ha llegado a ser más importante	-Papel del mk <b>no</b> es pequeño en la pl. Estratégica -Próximos años Mk más importante -	- - -En los últimos años ha llegado a ser más importante
Actitud hacia el marketing (PAP24, PAP26)	- <b>No</b> crear relaciones con todos los agentes - <b>No</b> Mk como filosofía	-CREAR RELACIONES CON TODOS LOS AGENTES -Mk como filosofía	-

Nota: Tabla basada en las tablas V-2.5 y V-2.9; y en las tablas V-1.27 y V-1.46.

En la relación entre los resultados y los tipos de minoristas según el papel del marketing (ver tablas V-2.9 y V-2.29), 5 de los 8 ítems de papel del marketing generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según resultados, de los que 1 ítem tiene mayor poder discriminante: PAP26 (crear relaciones estables y duraderas con todos los agentes del entorno). Los MALOS PREVISORES se caracterizan por la poca importancia que le dan al marketing (el papel del marketing es pequeño en la planificación estratégica de la empresa, en los últimos años no ha llegado a ser más importante y en los próximos tampoco lo será) y por su actitud negativa hacia el marketing (no es una filosofía ni sirve para crear relaciones con los agentes del entorno).

**Tabla V-2.30: Tabla de contingencia (H10): VARCLU (papel del mk.)-VARCLU (resultados)**

qrdo3		qpap3	CONCIENCIADOS	NO CONCIENCIADOS	PREDISPUUESTOS	TOTAL
<b>MALOS PREVISORES</b>	Recuento		22	7	21	50
	% de qrdo3		44,00	<b>14,00</b>	<b>42,00</b>	100,00
	% de qpap3		44,00	<b>100,00</b>	<b>58,33</b>	<b>53,76</b>
	% del total		23,66	7,53	22,58	53,76
<b>PREVISORES ASCENDENTES</b>	Recuento		24	0	12	36
	% de qrdo3		<b>66,67</b>	0,00	33,33	100,00
	% de qpap3		<b>48,00</b>	0,00	33,33	<b>38,71</b>
	% del total		25,81	0,00	12,90	38,71
<b>PREVISORES DESCENDENTES</b>	Recuento		4	0	3	7
	% de qrdo3		57,14	0,00	<b>42,86</b>	100,00
	% de qpap3		8,00	0,00	<b>8,33</b>	<b>7,53</b>
	% del total		4,30	0,00	3,23	7,53
<b>TOTAL</b>	Recuento		50	0	36	93
	% de qrdo3		<b>53,76</b>	<b>7,53</b>	<b>38,71</b>	100,00
	% de qpap3		100,00	100,00	100,00	100,00
	% del total		53,76	7,53	38,71	100,00

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO:** *Chi-Cuadrado de Pearson:* 8,476 (P<0.076) ; *Razón de Verosimilitud:* 11,132 (P<0.025) ; *Coefficiente de Contingencia:* 0,289 (P<0.076). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5=55,6%

*Nota:* QPAP3 = cluster de la variable papel del mk.; QRDO3 = cluster de la variable resultados.

Los PREVISORES ASCENDENTES se caracterizan por dar importancia al papel del marketing (no es pequeño en la planificación estratégica de la empresa y en los próximos años será más importante), y por su actitud positiva hacia el mismo (es una filosofía y sirve para crear relaciones con los agentes del entorno). Los PREVISORES DESCENDENTES se caracterizan por darle cierta importancia al papel del marketing (en los últimos años ha llegado a ser más importante) y por una actitud neutra hacia el mismo. Por tanto, se puede establecer una jerarquía entre los tipos de minoristas según resultado, en función de la mayor a menor importancia que le

den al marketing: *previsores ascendentes* > *previsores descendentes* > *malos previsores*; y en función de la mejor a peor actitud hacia el marketing: *previsores ascendentes* > *previsores descendentes* > *malos previsores*. Por contenido (ver tabla V-1.27), se pueden establecer las relaciones: *malos previsores-no concienciados* y *previsores ascendentes-concienciados*.

Si se observa la relación existente entre los tipos de minoristas según papel del marketing y según resultados (ver tabla V-2.30), parece existir una relación entre *los previsores ascendentes y los concienciados* y entre *los previsores descendentes y los predispuestos*, mientras que los malos previsores se reparten entre los no concienciados y los predispuestos. Si se tiene en cuenta la prueba Chi-Cuadrado, existe una pequeña relación entre las dos taxonomías, pero al haber casillas con cero efectivos, no se cumplen las condiciones de la prueba. Por tanto, no puede establecerse una relación clara entre las dos taxonomías, y no puede responderse afirmativamente a la cuestión **Q4.7.- ¿están relacionados los distintos tipos de minoristas según el papel del marketing con los distintos tipos de minoristas según resultados?**, enunciada en el *Capítulo III* de esta tesis.

Respecto a las hipótesis planteadas en el *Capítulo III* respecto a esta relación (**H10a**; **H10b**), las conclusiones a las que se llegan, son:

**H10a:** *A mejor actitud hacia el marketing, mejor resultado.*

Si, en primer lugar, se establece la jerarquía entre los tipos de minoristas según resultado, en función del grado de importancia del marketing y de la actitud hacia el mismo, de mayor a menor es: *previsores ascendentes* > *previsores descendentes* > *malos previsores*; y, si en segundo lugar, se tiene en cuenta que los tipos de minoristas según resultado se pueden jerarquizar de mejor a peor resultado (ver tabla V-1.46) como *previsores ascendentes* > *previsores descendentes* > *malos previsores*, se puede decir que se cumple la hipótesis **H10a**, ya que a mejor actitud, y a mayor importancia que se de al marketing, mejores resultados, coincidiendo con los trabajos de HOOLEY ET AL (1992).

**H10b:** *La existencia de un departamento de marketing no proporciona mejores resultados a los minoristas*

Tal y como puede verse en la tabla V-1.47, la existencia o no de un departamento de marketing no genera diferencias significativas entre los tipos de minoristas según resultados, por lo que se puede decir, que se cumple la hipótesis **H10b**, ya que la existencia de un departamento de marketing no proporciona mejores resultados a los minoristas.

### V2.11.- Relaciones entre la estrategia de marketing minorista y la respuesta de marketing (H<sub>11</sub>)

En la relación entre la estrategia de marketing y la respuesta de marketing (ver tablas V-2.3 y V-2.31), 9 de los 34 ítems de respuesta de marketing generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según la estrategia de marketing, de los que 2 ítems tienen el mayor poder discriminante: MIX36 y MIX63 (surtido con marcas exclusivas y conciencia de los puntos fuertes y débiles). Ningún tipo de minorista según la estrategia de marketing destaca en las dimensiones del surtido, en el precio, en la gestión (informática y formación) y en la localización. Los INDIFERENTES destacan por puntuar el mínimo en todos los ítems (9 mínimos), por lo que puede establecerse la relación (ver tabla V-1.33) *indiferentes-vagos*. Los GENERALISTAS COMPETIDORES destacan únicamente por la política de marcas (exclusivas y del fabricante). Los consolidados y los diversificados puntúan alto en varios ítems, siendo su respuesta de marketing bastante parecida. Los CONSOLIDADOS (7 máximos) destacan sobre todo por el análisis de las quejas de clientes y por la distribución y presentación de productos, y además por un surtido de alta calidad y con marcas exclusivas, por ser consciente de los puntos fuertes y débiles del establecimiento, por la realización de promociones de ventas y por la precisión en los presupuestos. Los DIVERSIFICADOS (6 máximos) se distinguen de los consolidados por la precisión en los programas de marketing y por no destacar en el análisis de las quejas ni en la presentación de los productos, mientras que el resto de elementos del retailing-mix coinciden: un surtido de alta calidad y con marcas exclusivas, ser consciente de los puntos fuertes y débiles del establecimiento, realización de promociones de ventas y precisión en los presupuestos. Se puede establecer una jerarquía de estrategias de marketing en función de la mayor o menor respuesta de marketing: *consolidados* > *diversificados* > *generalistas competidores* > *indiferentes*. Sin embargo, por contenido (ver tabla V-1.33), no se puede establecer una relación clara entre las dos taxonomías, excepto para los vagos-indiferentes.

En la relación entre la respuesta de marketing y las estrategias de marketing (ver tablas V-2.7 y V-2.31), 8 de los 16 ítems de estrategia generan diferencias significativas entre los tipos de respuesta de marketing, de los que 1 ítem tiene mayor poder discriminante: GEN78 (posicionamiento vía servicio). No existen diferencias entre tipos de respuesta de marketing según las estrategias de crecimiento, mientras que el resto de componentes de la estrategia de marketing sí que genera diferencias significativas entre los tipos. En todos los ítems (excepto uno: posicionamiento calidad) los comerciantes muestran una mayor puntuación (ver tabla V-2.7) que el resto de grupos.

**Tabla V-2.31: Sumario de relaciones (H11): Estrategia de marketing-Respuesta de marketing.**

VARCLU (estrategia de marketing)- VARIT (respuesta de marketing)	INDIFERENTES	GENERALISTAS COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS
Política de marcas(MIX36, MIX37)	-No Marcas exclusivas - No Marcas fabricante	-MARCAS EXCLUSIVAS -Marcas fabricante	-MARCAS EXCLUSIVAS	-MARCAS EXCLUSIVAS
Dimensiones surtido (-)	-	-	-	-
Posicionamiento surtido (MIX42)	-	-	-Alta calidad	-Alta calidad
Precio (-)	-	-	-	-
Servicios (MIX62)	-	-	-Análisis quejas clientes	-
Comunicación (MIX53)	-No Promoción de ventas	-	-Promoción de ventas	-Promoción de ventas
Investigación de mercados (MIX63)	-No Puntos fuertes y débiles	-	-PUNTOS FUERTES Y DÉBILES	-PUNTOS FUERTES Y DÉBILES
Diseño (MIX30)	-	-	-Distribución productos	-
Implementación (MIX60, MIX61)	-No Precisión programas mk. - No Precisión en presupuestos	-	-Precisión en presupuestos	-Precisión programas mk. -Precisión en presupuestos
Gestión (-)	-	-	-	-
Localización (-)	-	-	-	-

VARCLU (respuesta de marketing)- VARIT (estrategia de marketing)	VAGOS	CONSERVADORES	ESPECIALISTAS	COMERCIANTES
Objetivo estratégico (GEN65, GEN67)	-No crecimiento de las ventas -No Ser líder	- No crecimiento de las ventas	- No crecimiento de las ventas	-Crecimiento de las ventas -Ser líder
Crecimiento (-)	-	-	-	-
Enfoque estratégico (GEN72, GEN73)	-No ganar cuota -No aumentar productividad	-No ganar cuota	-	-Ganar cuota -Aumentar productividad
Segmentación (GEN74, GEN75)	-No Segmentación diferenciada	-	-No mercado total	-Segmentación diferenciada -Mercado total
Posicionamiento (GEN78, GEN77)	-No Vía servicio -No Vía Calidad	-VÍA SERVICIO	-VÍA SERVICIO -Vía Calidad	-VÍA SERVICIO

*Nota:* Tabla basada en las tablas V-2.3, V-2.7; y en las tablas V-1.5 y V-1.33.

Así, los COMERCIANTES destacan por perseguir objetivos de crecimiento de las ventas y ser líder, por un enfoque estratégico de ganar cuota y aumentar a la vez la productividad, por utilizar conjuntamente las estrategias de mercado total y de segmentación diferenciada, y por el posicionamiento vía servicio. Los ESPECIALISTAS se caracterizan por un posicionamiento servicio-calidad y por no buscar un crecimiento de las ventas y por no utilizar la estrategia de



segmentación indiferenciada (mercado total). Los CONSERVADORES se distinguen por un posicionamiento vía servicio y por no tener un enfoque estratégico de ganar cuota ni por el objetivo de crecimiento de las ventas. Y por último, los VAGOS puntúan el mínimo en todos los ítems excepto uno (mercado total), por lo que no se caracterizan por nada. Se puede establecer una jerarquía entre respuestas de marketing de mayor a menor contenido de la estrategia de marketing como: *comerciantes* > *especialistas* > *conservadores* > *vagos*. Por contenido (ver tabla V-1.5), no se puede establecer una relación clara entre las dos taxonomías.

Si se observa la relación existente entre los tipos de minoristas según estrategia y según respuesta de marketing (ver tabla V-2.32), los indiferentes tienen un número superior a la media de vagos y conservadores, los generalistas competidores se reparten los vagos y los comerciantes, los consolidados están claramente relacionados con los comerciantes, y los diversificados con los especialistas. La prueba Chi-Cuadrado también muestra indicios significativos de la relación entre las dos taxonomías, aunque existe un % de casillas con una frecuencia esperada inferior a la media. Sin embargo, la prueba no es válida, por lo que no puede contestarse afirmativamente a la cuestión **Q1.5.- ¿están relacionados los distintos tipos de estrategias de marketing minoristas con los distintos tipos de minoristas según su respuesta de marketing?**, enunciada en el *Capítulo III* de esta tesis, aunque se pueda establecer una relación, que conceptualmente es válida, entre *vagos-indiferentes*, *especialistas-diversificados* y *comerciantes-consolidados*.

Respecto a las hipótesis planteadas en el *Capítulo III* sobre esta relación (**H11a**), las conclusiones a las que se llegan, son:

**H11a:** *Los elementos de la respuesta de marketing varían en función del tipo de estrategia de marketing.*

Como puede verse en la tabla V-2.31, los elementos que distinguen entre las estrategias genéricas de marketing son similares (política y posicionamiento de surtido, servicios, comunicación, investigación de mercados, diseño e implementación de la estrategia de marketing), pero se establecen pequeñas diferencias entre tipos de estrategias, ya que los COMPETIDORES GENERALISTAS se caracterizan sobre todo por la utilización de las marcas del fabricante; los CONSOLIDADOS, se caracterizan por análisis de las quejas de clientes y la distribución y presentación de los productos en el establecimiento; los DIVERSIFICADOS por la precisión en los programas de marketing; y los INDIFERENTES, por nada. Por tanto, se puede decir que cada estrategia de marketing tiene unos elementos específicos por los que destaca sobre las otras, aunque no son muy numerosos. También se puede establecer una jerarquía, como ya se ha visto, entre estrategias de marketing, de forma que de mayor a menor número de elementos de la respuesta de marketing son: *consolidados* > *diversificados* > *generalistas*

*competidores > indiferentes*. Como conclusión, se puede decir que la hipótesis **H11a** si que se cumple.

**Tabla V-2.32: Tabla de contingencia (H11): VARCLU (estrategia de mk.)-VARCLU (respuesta de mk.)**

qgen4		qmix4	VAGOS	CONSERVADORES	ESPECIALISTAS	COMERCIANTES	TOTAL
INDIFERENTES	Recuento	5	11	3	6	25	
	% de qgen4	20,0	44,0	12,0	24,0	100,0	
	% de qmix4	62,5	42,3	25,0	13,6	27,8	
	% del total	5,6	12,2	3,3	6,7	27,8	
GENERALISTA COMPETIDORES	Recuento	2	4	2	10	18	
	% de qgen4	11,1	22,2	11,1	55,6	100,0	
	% de qmix4	25,0	15,4	16,7	22,7	20,0	
	% del total	2,2	4,4	2,2	11,1	20,0	
CONSOLIDADOS	Recuento	0	4	1	13	18	
	% de qgen4	0,0	22,2	5,6	72,2	100,0	
	% de qmix4	0,0	15,4	8,3	29,5	20,0	
	% del total	0,0	4,4	1,1	14,4	20,0	
DIVERSIFICADOS	Recuento	1	7	6	15	29	
	% de qgen4	3,4	24,1	20,7	51,7	100,0	
	% de qmix4	12,5	26,9	50,0	34,1	32,2	
	% del total	1,1	7,8	6,7	16,7	32,2	
TOTAL	Recuento	8	26	12	44	90	
	% de qgen4	8,9	28,9	13,3	48,9	100,0	
	% de qmix4	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
	% del total	8,9	28,9	13,3	48,9	100,0	

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO: Chi-Cuadrado de Pearson: 16,372 (P<0.060) ; Razón de Verosimilitud: 17,666 (P<0.039) ; Coeficiente de Contingencia: 0,392 (P<0.060). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5=50,0%**

*Nota:* QMIX4 = cluster de la variable respuesta de marketing; QGEN4 = cluster de la variable estrategia de marketing.

### V.2.12.- Relaciones entre la estrategia de marketing minorista y el resultado minorista (H<sub>12</sub>)

En la relación entre la estrategia de marketing y los resultados minoristas (ver tablas V-2.3 y V-2.33), 3 de los 14 ítems de resultados generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según la estrategia genérica de marketing, de los que 1 ítem tiene el mayor poder discriminante: O2 (ventas por empleado respecto a objetivos previstos). Ningún tipo de minorista según estrategia de marketing destaca en los resultados según años anteriores, por lo que se puede considerar que este tipo de resultados no discrimina tipos de estrategias de marketing. Respecto a los resultados según los objetivos previstos, sólo tres tipos de resultados

consiguen establecer diferencias entre los tipos de estrategias: dos de productividad (ventas por empleado y ventas por establecimiento) y uno del tipo comercial (cuota de mercado). Los objetivos financieros tampoco son válidos para discriminar entre estrategias de marketing.

**Tabla V-2.33: Sumario de relaciones (H12): Estrategia de marketing-Resultados minoristas**

VARCLU (estrategia de marketing)- VARIT (resultados minoristas)	INDIFERENTES	GENERALISTAS COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS
Resultados respecto a Objetivos previstos (O2, O4, O7)	-Peores ventas/empleado -Peores ventas/establecimiento -Peor cuota de mercado	-En el medio	-MEJORES VENTAS/EMPLEADO	-MEJORES VENTAS/EMPLEADO -Mejores ventas/establecimiento -Mejor cuota de mercado
Resultados respecto al Año anterior (-)	-	-	-	-

VARCLU (resultados minoristas)- VARIT (estrategia de marketing)	MALOS PREVISORES	PREVISORES ASCENDENTES	PREVISORES DESCENDENTES
Objetivo estratégico (GEN65, GEN67)	-	- -No mantener crecimiento ventas	-Ser líder -Mantener crecimiento ventas
Crecimiento (GEN68, GEN70)	-No desarrollo mercado geográfico	-No desarrollo mercado geográfico -No cobertura del mercado	-DESARROLLO MERCADO GEOGRÁFICO -Cobertura del mercado
Enfoque estratégico (-)	-	-	-
Segmentación (-)	-	-	-
Posicionamiento (GEN77, GEN78)	-No vía calidad -No vía servicios	-Vía calidad -Vía servicios	-

Nota: Tabla basada en las tablas V-2.3 y V-2.9; y en las tablas V-1.5 y V-1.46.

Así, los DIVERSIFICADOS se caracterizan por ser los que mayor puntuación obtienen en los tres resultados, los CONSOLIDADOS, por obtener una alta puntuación en ventas por empleado, los INDIFERENTES por ser los que peor puntúan en los tres tipos de resultados, y los GENERALISTAS COMPETIDORES por estar en el medio. Por ello, se podría establecer una jerarquía de estrategias de marketing, de mejores a peores resultados respecto a objetivos previstos como: *diversificados > consolidados > generalistas competidores > indiferentes*.

En la relación entre los resultados minoristas y la estrategia de marketing (ver tablas V-2.9 y V-2.33), 6 de los 16 ítems de estrategia de marketing generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según resultados, de los que 1 ítem tiene mayor poder discriminante: GEN70 (estrategia de crecimiento de desarrollo de mercado geográfico). Las estrategias de segmentación y el enfoque estratégico no generan diferencias significativas entre

los tipos de minoristas según resultados. Los PREVISORES DESCENDENTES se caracterizan por los objetivos de ser líderes y de mantener las ventas, y por las estrategias de crecimiento de desarrollo del mercado geográfico y de la cobertura del mercado. Los PREVISORES ASCENDENTES se caracterizan por el posicionamiento vía calidad y servicio y por no tener el objetivo de mantener el crecimiento de las ventas ni por las estrategias de crecimiento de desarrollo del mercado y de cobertura del mercado. Por último, los MALOS PREVISORES se caracterizan por la peor puntuación en las estrategias de posicionamiento vía calidad y servicio y en la estrategia de desarrollo del mercado geográfico.

**Tabla V-2.34: Tabla de contingencia (H12): VARCLU (estrategia de mk.)-VARCLU (resultados)**

qrdo3		qgen4	INDIFERENTES	GENERALISTAS COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS	TOTAL
<b>MALOS PREVISORES</b>	Recuento		18	10	9	13	50
	% de qrdo3		<b>36,00</b>	20,00	18,00	26,00	100,00
	% de QGEN4		<b>72,00</b>	52,63	47,37	43,33	<b>53,76</b>
	% del total		19,35	10,75	9,68	13,98	53,76
<b>PREVISORES ASCENDENTES</b>	Recuento		5	9	9	13	36
	% de qrdo3		13,89	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	36,11	100,00
	% de QGEN4		20,00	<b>47,37</b>	<b>47,37</b>	43,33	<b>38,71</b>
	% del total		5,38	9,68	9,68	13,98	38,71
<b>PREVISORES DESCEN- DENTES</b>	Recuento		2	0	1	4	7
	% de qrdo3		28,57	0,0	14,29	<b>57,14</b>	100,00
	% de QGEN4		8,00	0,0	5,26	<b>13,33</b>	<b>7,53</b>
	% del total		2,15	0,0	1,08	4,30	7,53
<b>TOTAL</b>	Recuento		25	19	19	30	93
	% de qrdo3		<b>26,88</b>	<b>20,43</b>	<b>20,43</b>	<b>32,26</b>	100,00
	% de QGEN4		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	% del total		26,88	20,43	20,43	32,26	100,00

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO: Chi-Cuadrado de Pearson: 8,376 (P<0.212) ; Razón de Verosimilitud: 9,902 (P<0.129) ; Coeficiente de Contingencia: 0,287 (P<0.212). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5= 33,3%**

*Nota:* QRDO3 = cluster de la variable resultados ; QGEN4 = cluster de la variable estrategia de marketing.

Si se observa la relación existente entre los tipos de minoristas según estrategia de marketing y según resultados (ver tabla V-2.34), parece haber una relación entre malos previsores-indiferentes, entre previsores ascendentes y generalistas competidores y consolidados, y entre previsores descendentes y diversificados. Sin embargo, la prueba Chi-Cuadrado no establece una relación significativa entre las dos taxonomías, además de no cumplirse las condiciones de la prueba. Por ello, se contestaría negativamente a la cuestión **Q1.6.- ¿están relacionados los distintos tipos de estrategias de marketing minoristas con**

**los distintos tipos de minoristas según su resultado?**, enunciada en el *Capítulo III* de este trabajo, ya que no existe una relación clara entre las dos taxonomías.

Respecto a la cuestión **Q1.7.- ¿qué variables de resultados discriminan más entre tipos de estrategia de marketing?**, tras observar la tabla V-2.33, los resultados que más discriminan entre estrategias son los de productividad laboral respecto a objetivos previstos, seguido de la productividad del establecimiento respecto a objetivos previstos y los resultados comerciales comparativos (cuota de mercado) respecto a objetivos previstos. Como ya se ha visto, ni los resultados respecto al año anterior (comerciales, de productividad y de rentabilidad), ni los resultados de rentabilidad respecto a objetivos previstos, generan diferencias entre tipos de estrategias de marketing.

Por último, las respuestas a las hipótesis planteadas en el *Capítulo III* respecto a esta relación (**H12a**, **H12b** y **H12c**), son:

**H12a:** *Cada estrategia de marketing tiene resultados distintos, siendo la más agresiva o la más orientada externamente, la que mejores resultados obtiene.*

Teniendo en cuenta, en primer lugar, que se puede considerar a los diversificados con mayor proactividad que los consolidados, mientras que los indiferentes y los generalistas competidores tienen una proactividad similar a los reactivos (ver hipótesis H3c, en el apartado V.2.3); y teniendo en cuenta la jerarquía entre tipos de estrategias de mejor a peor resultado respecto a objetivos previstos: **diversificados > consolidados > generalistas competidores > indiferentes**, se puede decir que la estrategia más agresiva (diversificados) obtiene mejor resultado respecto a objetivos previstos, que la estrategia menos agresiva (consolidados), por lo que la hipótesis **H12a** sí que se cumple. Esto coincide con los resultados de HOOLEY ET AL (1993), ANDERSON Y ZEITHAML (1984), DOUGLAS Y RHEE (1989); DOYLE Y HOOLEY (1992) y ALSEM ET AL (1993), quienes propugnan diferencias de resultados entre estrategias, siendo las más pro-activas las que obtienen mejores resultados. Este resultado podría ser clave en la especificación de vínculos causales.

**H12b:** *Las variables de resultados de mercado (Cuota y ventas) discriminan mejor el resultado de las estrategias de marketing que las variables financieras (beneficio, margen y productividad).*

Las variables de resultados que más discriminan entre estrategias de marketing (ver cuestión **Q1.7**, en este mismo apartado), son los resultados de productividad y comerciales respecto a objetivos previstos. No aparecen como discriminantes ni las ventas (resultados comerciales), ni los beneficios ni el margen (resultados financieros). Lo que sí parece claro es que la productividad (laboral y del establecimiento) es clave en distinguir los tipos de estrategias de marketing, y, en menor medida, la cuota de mercado. Por tanto, no se cumple la

hipótesis **H12b**, ya que no son los resultados comerciales la variable clave en distinguir entre estrategias de marketing, sino que son los resultados de productividad (financieros) los que más discriminan entre estrategias de marketing.

**H12c:** *Si los minoristas siguen consistentemente una estrategia definida claramente, tendrán menos éxito que aquellos que están en el medio.*

Según los estudios de GROEPEL (1993) y de HELMS ET AL (1992) sobre el sector minorista, las estrategias menos claras (en el medio o reactivos) obtienen mejores resultados que las que están definidas claramente (líder en precios, diferenciación, prospector, defensivo o analizador). En este trabajo se ha demostrado que los mejores resultados son los obtenidos por las estrategias mejor definidas, ya que teniendo en cuenta la jerarquía entre tipos de estrategias de mejor a peor resultado respecto a objetivos previstos: *diversificados > consolidados > generalistas competidores > indiferentes*, las estrategias definidas claramente (diversificados y consolidados), obtienen mejor resultado que las que están en el medio (generalistas competidores e indiferentes). Por ello, la hipótesis **H12c** no se cumple.

### **V.2.13.- Relaciones entre la estrategia de marketing minorista y las competencias distintivas de marketing (H<sub>13</sub>)**

En la relación entre la estrategia de marketing y las competencias distintivas (ver tablas V-2.3 y V-2.35), 6 de los 34 ítems de competencias distintivas generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según la estrategia de marketing, de los que ningún ítem tiene mayor poder discriminante según el análisis discriminante. Ninguna estrategia de marketing destaca por tener competencias distintivas en los servicios prestados, ni en comunicación, ni en investigación de mercados, ni en diseño, ni en implementación ni en gestión. Las competencias distintivas que generan diferencias entre los tipos de estrategias de marketing son fundamentalmente de surtido (política de marcas, dimensiones y posicionamiento de surtido), de precio y de localización de los establecimientos. Los DIVERSIFICADOS destacan por realizar mejor que la competencia la política de marcas exclusivas, el surtido variable pero superficial, y por no hacer hincapié en las localizaciones. Los CONSOLIDADOS destacan por utilizar mejor que los competidores las marcas del fabricante, por la profundidad del surtido, por su aplicación efectiva del precio medio por debajo de los competidores y por las buenas localizaciones de las que goza. Los GENERALISTAS COMPETIDORES no destacan por ninguna competencia distintiva, ya que no puntúan el máximo ni el mínimo en ninguna de ellas, por lo que puede decirse que están en el medio. Y los INDIFERENTES destacan por ser el grupo que peor puntuación obtiene en todas las competencias distintivas significativas (6 mínimos), es decir, es el grupo que peores

competencias distintivas tiene. Como conclusión, se podrían jerarquizar las estrategias de marketing de mayor a menor número de competencias distintivas de la siguiente forma: *consolidados > diversificados > generalistas competidores > indiferentes*.

**Tabla V-2.35: Sumario de relaciones (H13): Estrategia de marketing-Competencias distintivas**

VARCLU (estrategia de marketing)-VARIT (competencias distintivas)	INDIFERENTES	GENERALISTAS COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS
Política de marcas(C37, C36)	-No marcas del fabricante -No marcas exclusivas	-	-Marcas del fabricante	-Marcas exclusivas
Dimensiones surtido (C40)	-No surtido profundo	-	-Surtido profundo	-No surtido profundo
Posicionamiento surtido (C44)	-No surtido variable	-	-	-Surtido variable
Precio (C45)	-Precio medio no por debajo de competidores	-	-Precio medio por debajo de competidores	-
Servicios (-)	-	-	-	-
Comunicación (-)	-	-	-	-
Investigación de mercados (-)	-	-	-	-
Diseño (-)	-	-	-	-
Implementación (-)	-	-	-	-
Gestión (-)	-	-	-	-
Localización (C32)	-No localización	-	-Localización	-No localización

VARCLU (competencias distintivas)-VARIT (estrategia de marketing)	COMPETENCIAS DISTINTIVAS SUPERIORES	SIN COMPETENCIAS DISTINTIVAS	COMPETENCIAS DISTINTIVAS MEDIAS
Objetivo estratégico (GEN67)	-No ser líder	-	-Ser líder
Crecimiento (GEN70)	-Desarrollo del mercado geográfico	-No desarrollo del mercado geográfico	-
Enfoque estratégico (-)	-	-	-
Segmentación (GEN74)	-No mercado total	-Mercado total	-
Posicionamiento (GEN78)	-Vía servicio	-No vía servicio	-

*Nota:* Tabla basada en las tablas V-2.3, V-2.8; y en las tablas V-1.5 y V-1.40.

Si se observa la relación existente entre los tipos de minoristas según las competencias distintivas y la estrategia de marketing (ver tablas V-2.8 y V-2.35), 4 de los 16 ítems de competencias distintivas generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según la estrategia de marketing, de los que 1 ítem tiene mayor poder discriminante según el análisis discriminante: GEN67 (objetivo de ser líder). Ningún tipo de minorista según competencias distintivas destaca en el enfoque estratégico, mientras que existen diferencias significativas entre los grupos en función de los objetivos perseguidos, de la estrategia de crecimiento, de la

estrategia de segmentación y del posicionamiento. Así, los minoristas con COMPETENCIAS DISTINTIVAS SUPERIORES (CDS) destacan en la estrategia de crecimiento de desarrollo del mercado geográfico y en el posicionamiento vía servicio, mientras que su objetivo no es ser líderes y no se dirigen al mercado total. Los minoristas SIN COMPETENCIAS DISTINTIVAS (SCD) se caracterizan por dirigirse al mercado total y por no desarrollar el mercado geográfico ni por un posicionamiento vía servicio. Por último, los minoristas con COMPETENCIAS DISTINTIVAS MEDIAS (CDM) se distinguen únicamente por perseguir el objetivo de ser líderes.

**Tabla V-2.36: Tabla de contingencia (H13): VARCLU (estrategia de mk.)-VARCLU (competencias distintivas )**

qcd3		qgen4		INDIFERENTES	GENERALISTAS COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS	TOTAL
<b>CDS</b>	Recuento	5	4	5	8	22		
	% de qcd3	22,73	18,18	<b>22,73</b>	<b>36,36</b>	100,00		
	% de QGEN4	20,00	21,05	<b>26,32</b>	<b>26,67</b>	<b>23,66</b>		
	% del total	5,38	4,30	5,38	8,60	23,66		
<b>SCD</b>	Recuento	13	8	6	9	36		
	% de qcd3	<b>36,11</b>	<b>22,22</b>	16,67	25,00	100,00		
	% de QGEN4	<b>52,00</b>	<b>42,11</b>	31,58	30,00	<b>38,71</b>		
	% del total	13,98	8,60	6,45	9,68	38,71		
<b>CDM</b>	Recuento	7	7	8	13	35		
	% de qcd3	20,00	20,00	<b>22,86</b>	<b>37,14</b>	100,00		
	% de QGEN4	28,00	36,84	<b>42,11</b>	<b>43,33</b>	<b>37,63</b>		
	% del total	7,53	7,53	8,60	13,98	37,63		
<b>TOTAL</b>	Recuento	25	19	19	30	93		
	% de qcd3	<b>26,88</b>	<b>20,43</b>	<b>20,43</b>	<b>32,26</b>	100,00		
	% de QGEN4	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00		
	% del total	26,88	20,43	20,43	32,26	100,00		
<b>PRUEBAS DE CHI-CUADRADO: Chi-Cuadrado de Pearson: 3,382 (P&lt;0.760) ; Razón de Verosimilitud: 3,383 (P&lt;0.759); Coeficiente de Contingencia: 0,187 (P&lt;0.760). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5 = 16,7%.</b>								

*Nota:* QCD3 = cluster de la variable competencias distintivas ; QGEN4 = cluster de la variable estrategia de marketing.

Por último, la relación entre las dos taxonomías puede estudiarse a través de la tabla V-2.36, donde se observa que los minoristas con competencias distintivas superiores y medias tienen un porcentaje superior a la media de consolidados y de diversificados, mientras que los minoristas sin competencias distintivas se reparten a los generalistas competidores y a los indiferentes. Por ello, podría establecerse cierta conexión entre las dos taxonomías, de forma que las mayores competencias distintivas se relacionan con estrategias de marketing más claras y los minoristas sin competencias distintivas se relacionan con estrategias de marketing menos



claras. Sin embargo, la prueba chi-cuadrado no es concluyente, por lo que no se puede contestar afirmativamente a la cuestión **Q1.8.- ¿existe relación entre los tipos de estrategias de marketing minoristas y los tipos de minoristas según las competencias distintivas de marketing?**, enunciada en el *Capítulo III* de esta tesis.

Respecto a las hipótesis planteadas en el *Capítulo III* referidas a esta relación (**H13a** y **H13b**), las conclusiones a las que se llegan, son:

**H13a:** *La importancia de las competencias distintivas varía por tipos estratégicos.*

Si se observa la tabla V-2.35, se puede ver que cada tipo estratégico (cada estrategia de marketing) destaca por unas competencias distintivas distintas, pudiéndose jerarquizar a los tipos según el número de competencias distintivas que poseen como: **consolidados** > **diversificados** > **generalistas competidores** > **indiferentes**. Así, para los CONSOLIDADOS, las competencias distintivas más importantes son la localización, el precio medio del establecimiento, la profundidad del surtido y la utilización de las marcas del fabricante; para los DIVERSIFICADOS, el surtido variable (moda) y la utilización de marcas exclusivas); para los GENERALISTAS COMPETIDORES no hay ninguna competencia distintiva destacable; y, por último, los INDIFERENTES se caracterizan por el menor nivel de competencias distintivas en surtido, precio y localización de establecimientos. Por ello, se puede decir que si que se cumple la hipótesis **H13a**, ya que cada tipo estratégico da importancia a diferentes competencias distintivas, coincidiendo con los estudios de FOX (1973), HEAU (1976), MCDANIEL y KOLARI (1987), HITT, IRELAND y PALIA (1982), HITT e IRELAND (1985), ALSEM ET AL (1996ayb), CONANT ET AL (1990). La diferencia con estos estudios está en el tipo de competencias distintivas que cada grupo destaca como suyas, ya que no aparecen ni la investigación de mercados (MCDANIEL y KOLARI, 1987), ni la comunicación (MCDANIEL y KOLARI, 1987; MILES y SNOW, 1978; HAMBRICK, 1983b, SNOW y HREBINIAK, 1980), aunque si el precio (MCDANIEL y KOLARI, 1987; MILES y SNOW, 1978; HAMBRICK, 1983b) y la localización (MCDANIEL y KOLARI, 1987; MILES y SNOW, 1978).

**H13b:** *Los minoristas que han elegido competir claramente tienen competencias distintivas superiores.*

Como ya se ha visto en apartados anteriores, los tipos de minoristas según estrategias de marketing que han decidido competir claramente, es decir, con estrategias de marketing definidas, son los CONSOLIDADOS y los DIVERSIFICADOS, mientras que los GENERALISTAS COMPETIDORES y los INDIFERENTES tienen estrategias sin definir, del tipo reactivas de MILES y SNOW (1978). En la tabla V-2.35 se puede ver que los consolidados y los diversificados tienen competencias distintivas superiores (en número y en contenido) que los GENERALISTAS COMPETIDORES y los INDIFERENTES que no destacan por ninguna. Por tanto, se puede decir que

los tipos estratégicos que eligen competir claramente tienen competencias distintivas superiores a aquellos cuya estrategia de marketing está menos definida, y por ello, se cumple la hipótesis **H13b**. Sin embargo, no se coincide con el trabajo de CONANT ET AL (1993) según el cual, las estrategias de marketing más proactivas (en este caso los DIVERSIFICADOS) tienen competencias distintivas superiores a aquellos con estrategias más defensivas (en este caso los CONSOLIDADOS).

#### **V.2.14.- Relaciones entre las competencias distintivas de marketing y la respuesta de marketing (H<sub>14</sub>)**

En primer lugar, para estudiar la relación entre las competencias distintivas y la respuesta de marketing, sería conveniente ver qué elementos de la respuesta de marketing han sido identificados como importantes o muy importantes (media superior a 5 sobre 7), y que además son considerados competencias distintivas por el minorista, es decir, son acciones de marketing que el minorista realiza mejor que el competidor (media superior a 2,2 sobre 3). En el otro extremo están los elementos de la respuesta de marketing que el minorista considera importantes pero que realiza peor que la competencia (media inferior a 2,2 sobre 3). Por otro lado, se encuentran los elementos de la respuesta de marketing que son considerados menos importantes por el minorista (media inferior a 5 sobre 7), y que sin embargo realiza mejor que el competidor (media superior a 2,2 sobre 3). Y por último, los elementos de la respuesta de marketing que son considerados poco importantes por el minorista y que además realiza peor que el competidor (media inferior a 2,2 sobre 3). Con estas relaciones se puede construir una matriz de cuatro celdas (ver tabla V-2.37), en la que se ordenan los distintos elementos que componen la respuesta de marketing y las competencias distintivas. Se ha calculado para cada elemento la diferencia entre la posición que ocupan en el ranking de respuesta de marketing (ver tabla V-1.29) y de competencias distintivas (ver tabla V-1.36), de forma que en cada celda, se ordenan los elementos de mayor a menor diferencia entre la posición en el ranking de la respuesta de marketing y de competencias distintivas. En cursiva, se encuentran aquellos elementos donde la posición en el ranking de competencias distintivas es mejor que en el ranking de respuesta de marketing. Así, aparecen cuatro tipos de elementos: los elementos clave, los elementos con mejora de respuesta, los elementos con limitación de esfuerzos y los elementos no clave para el minorista.

Los ELEMENTOS CLAVE son aquellos a los que los minoristas dan la mayor importancia y además los realizan mejor que la competencia; son, por tanto, los elementos clave de su política de marketing.

**Tabla V-2.37: Relación entre los ítems de competencias distintivas y respuesta de marketing**

	<b>RETAILING MIX IMPORTANTE (MEDIA&gt;5)</b>	<b>RETAILING MIX POCO IMPORTANTE (MEDIA&lt;5)</b>
<b>MEJORES COMPETENCIAS DISTINTIVAS (MEDIA &gt; 2,2)</b>	<p><b>ELEMENTOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Formación de los empleados</li> <li>•Utilización habitual de la publicidad</li> <li>•Ambiente del establecimiento (sonido, luz, mobiliario, decoración)</li> <li>•Conciencia de los puntos fuertes y débiles del establecimiento</li> <li>•Análisis de las quejas de los clientes</li> <li>•Localización del establecimiento</li> <li>•Utilización de la informática para analizar los inventarios y las ventas</li> <li>•Distribución interna del establecimiento y presentación de los productos</li> <li>•Control de la calidad del servicio al cliente</li> <li>•<i>Surtido con marcas altamente reconocidas (marcas del fabricante)</i></li> <li>•<i>Surtido amplio con gran variedad de líneas y categorías distintas</i></li> <li>•<i>Surtido con marcas exclusivas</i></li> <li>•<i>Surtido variable (de moda o de temporada)</i></li> <li>•<i>Mercancía caracterizada por productos de alta calidad</i></li> <li>•<i>Servicio posteriores a la venta (devoluciones, mantenimiento, etc.)</i></li> <li>•<i>Surtido profundo con un gran número de referencias dentro de cada línea</i></li> </ul>	<p><b>LIMITACIÓN DE ESFUERZOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•<i>Precio medio del establecimiento por debajo de los competidores</i></li> <li>•<i>Mantenimiento de stocks de temporadas pasadas (pasado de moda, anticuado, etc.)</i></li> <li>•<i>Mantenimiento de un alto nivel de stocks</i></li> </ul>
<b>PEORES COMPETENCIAS DISTINTIVAS (MEDIA &lt; 2,2)</b>	<p><b>MEJORA DE RESPUESTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Precisión en los presupuestos de ventas y de gastos</li> <li>•Precisión en la puesta en marcha de los programas de marketing</li> <li>•Programas de promoción de ventas</li> <li>•Estudio y conocimiento de los clientes actuales y potenciales</li> </ul>	<p><b>ELEMENTOS NO CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Utilización de la publicidad del proveedor</li> <li>•Programas de relaciones públicas</li> <li>•Utilización de la investigación de mercados</li> <li>•Política de precios con constantes ofertas</li> <li>•Servicios para facilitar la compra (pedidos por teléfono, reparto a domicilio, etc.)</li> <li>•<i>Participación en las actividades de la comunidad local</i></li> <li>•<i>Uso del buzoneo</i></li> <li>•<i>Mercancía caracterizada por productos de bajo precio</i></li> <li>•<i>Política de precios con descuentos por tipos de clientes</i></li> <li>•<i>Surtido con marcas propias (marcas del minorista)</i></li> <li>•<i>Surtido tradicional (básico y similar cada temporada)</i></li> </ul>

*Nota:* Cada celda de la tabla está ordenada jerárquicamente en función de la diferencia en la posición del ranking entre la respuesta de marketing y las competencias distintivas (ver tablas V-1.29 y V-1.36). En letra cursiva cuando la diferencia es positiva, es decir, la posición en el ranking de competencias distintivas es mejor que en el ranking de respuesta de marketing; en letra normal cuando es al revés.

Incluye elementos de surtido (política de marcas: marcas del fabricante y exclusivas; dimensiones de la cartera: amplitud y profundidad del surtido; posicionamiento del surtido:

surtido variable y de alta calidad), elementos del servicio (servicios posteriores a la venta, control de la calidad de servicio y análisis de las quejas), la gestión (formación de los empleados y la utilización de la informática), el diseño del establecimiento (distribución interna y ambiente), la localización, y algunos elementos de comunicación (publicidad) y de investigación de mercados (conciencia de puntos fuertes y débiles del establecimiento).

Los elementos de MEJORA DE RESPUESTA son aquellos componentes de la política de marketing mix que el minorista considera importantes, pero que no realiza mejor que la competencia, por lo que son susceptibles de mejora. Incluye los dos elementos de implementación (precisión en los presupuestos y en la puesta en marcha del programa de marketing), y algún elemento de comunicación (programas de promoción de ventas) y de investigación de mercados (estudio de clientes actuales y potenciales).

Los elementos de LIMITACIÓN DE ESFUERZOS, son aquellos que el minorista no considera importantes y que, sin embargo, realiza mejor que la competencia, por lo que no debería dedicarles recursos, y por tanto, sería conveniente limitar los esfuerzos dedicados a ellos. Incluye un elemento de precios (precio medio del establecimiento por debajo de competidores) y la política de stocks (alto nivel de stocks y de temporadas pasadas).

Por último están los ELEMENTOS NO CLAVE para el minorista, ya que considera que no son importantes y además no constituyen competencias distintivas. Entre ellos se encuentran la utilización de la investigación de mercados, la mayoría de los elementos de comunicación (publicidad del proveedor, programas de relaciones públicas, participación en actividades de la comunidad local y uso del buzono), dos elementos de precios (precios con constantes ofertas y descuentos por tipos de clientes), varios elementos de surtido (producto tradicional, productos de bajo precio y marcas propias), y algún elemento de servicios (servicios facilitadores). Este conjunto de elementos no clave para el minorista constituyen una fuente de reflexión para los académicos, ya que demuestran un gran vacío entre la teoría del marketing y la práctica minorista.

Un segundo paso para ver las relaciones entre las competencias distintivas de marketing y la respuesta de marketing, se puede realizar comparando las taxonomías con los ítems originales de cada variable.

**Tabla V-2.38: Sumario de relaciones (H14): Competencias distintivas - Respuesta de marketing**

VARCLU (competencias distintivas)-VARIT (respuesta de marketing)	COMPETENCIAS DISTINTIVAS SUPERIORES	SIN COMPETENCIAS DISTINTIVAS	COMPETENCIAS DISTINTIVAS MEDIAS
Política de marcas(MIX34, MIX38)	-ALTO NIVEL STOCKS -No marcas propias	-No Alto nivel stocks	-Marcas propias
Dimensiones surtido (MIX39)	-	Surtido estrecho	Surtido amplio
Posicionamiento surtido (-)	-	-	-
Precio (-)	-	-	-
Servicios (MIX62, MIX49)	-Análisis quejas clientes	- No Análisis quejas clientes - No Servicios posteriores a la compra	-Servicios posteriores a la compra
Comunicación (MIX56, MIX55)	-No participación actividades comunidad local	-No buzoneo	-PARTICIPACIÓN ACTIVIDADES COMUNIDAD LOCAL -Buzoneo
Investigación de mercados (MIX58)	-Utilización I. Mercados	-No Utilización I. Mercados	-Utilización I. Mercados
Diseño (-)	-	-	-
Implementación (MIX61)	-Precisión en presupuestos	-No Precisión en presupuestos	-
Gestión (MIX50)	-UTILIZACIÓN INFORMÁTICA	-No Utilización informática	-
Localización (-)	-	-	-

VARCLU (respuesta de marketing)-VARIT (competencias distintivas)	VAGOS	CONSERVADORES	ESPECIALISTAS	COMERCIANTES
Política de marcas (C38, C37, C36)	- No Marcas propias -No Marcas fabricante -No Marcas exclusivas	- No Marcas propias - Marcas fabricante	- MARCAS PROPIAS -Marcas exclusivas	- No Marcas propias - Marcas fabricante
Dimensiones surtido (-)	-	-	-	-
Posicionamiento surtido (C44)	-Surtido no variable	-	-Surtido variable	-
Precio (C47)	-Sin ofertas	-	-Sin ofertas	-Constantes ofertas
Servicios (C48)	-	-Servicios facilitadores	-No Servicios facilitadores	-
Comunicación (C51, C54, C56)	- No Publicidad -No Relaciones públicas -No Actividades comunidad local	-Publicidad -No Relaciones públicas	-Publicidad -Relaciones públicas -Actividades comunidad local	-Publicidad -No Relaciones públicas -Actividades comunidad local
Investigación de mercados (C57)	-No Estudio clientes	-	-Estudio clientes	-
Diseño (C30)	-No Distribución interna	-Distribución interna	-Distribución interna	-Distribución interna
Implementación (-)	-	-	-	-
Gestión (-)	-	-	-	-
Localización (-)	-	-	-	-

Nota: Tabla basada en las tablas V-2.8 y V-2.7; y en las tablas V-1.40 y V-1.33.

En la relación entre competencias distintivas de marketing y respuesta de marketing (ver tablas V-2.8 y V-2.38), 10 de los 34 ítems de retailing-mix generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según competencias distintivas, de los que 3 ítems tienen el mayor poder discriminante: MIX50, MIX56 Y MIX34 (utilización de la informática, participación en actividades comunidad local y mantenimiento de un alto nivel de stocks). Ningún tipo de minorista según competencias distintivas destaca en las dimensiones del surtido, en el precio, en el diseño, ni en la localización. Los minoristas con COMPETENCIAS DISTINTIVAS SUPERIORES destacan por actividades más estratégicas que tácticas. Así, utilizan la informática, tienen precisión en los presupuestos de ingresos y gastos, utilizan la investigación de mercados, analizan las quejas de clientes, poseen un alto nivel de stocks y no utilizan marcas propias ni participan en actividades de la comunidad local.

Los minoristas SIN COMPETENCIAS DISTINTIVAS se caracterizan por puntuar bajo en casi todos los elementos del retailing mix significativos (9 mínimos). Y por último, los minoristas con COMPETENCIAS DISTINTIVAS MEDIAS se caracterizan por utilizar la investigación de mercados, por participar en actividades locales y usar el buzono, por los servicios posteriores a la compra, y por un surtido amplio y con marcas propias.

**Tabla V-2.39: Tabla de contingencia (H14): VARCLU (respuesta de mk.)-VARCLU (competencias distintivas)**

qcd3	qmix4	VAGOS	CONSERVA- DORES	ESPECIALISTAS	COMERCIANTES	TOTAL
<b>CDS</b>	Recuento	1	7	4	9	21
	% de qcd3	4,8	<b>33,3</b>	<b>19,0</b>	42,9	100,0
	% de qmix4	12,5	<b>26,9</b>	<b>33,3</b>	20,5	<b>23,3</b>
	% del total	1,1	7,8	4,4	10,0	23,3
<b>SCD</b>	Recuento	6	11	4	14	35
	% de qcd3	<b>17,1</b>	<b>31,4</b>	11,4	40,0	100,0
	% de qmix4	<b>75,0</b>	<b>42,3</b>	33,3	31,8	<b>38,9</b>
	% del total	6,7	12,2	4,4	15,6	38,9
<b>CDM</b>	Recuento	1	8	4	21	34
	% de qcd3	2,9	23,5	11,8	<b>61,8</b>	100,0
	% de qmix4	12,5	30,8	33,3	<b>47,7</b>	<b>37,8</b>
	% del total	1,1	8,9	4,4	23,3	37,8
<b>TOTAL</b>	Recuento	8	26	12	44	90
	% de qcd3	<b>8,9</b>	<b>28,9</b>	<b>13,3</b>	<b>48,9</b>	100,0
	% de qmix4	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total	8,9	28,9	13,3	48,9	100,0

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO: Chi-Cuadrado de Pearson: 7,545 (P<0.273) ; Razón de Verosimilitud: 7,444 (P<0.282) ; Coeficiente de Contingencia: 0,278 (P<0.273). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5= 50,0%**

*Nota:* QCD3 = cluster de la variable competencias distintivas ; QMIX4 = cluster de la variable respuesta de mk.

En la relación entre los minoristas según su respuesta de marketing y las competencias distintivas (ver tablas V-2.7 y V-2.38), 11 de los 34 ítems de competencias distintivas generan diferencias significativas entre los minoristas según su respuesta de marketing, de los que 1 ítem tiene mayor poder discriminante: C38 (marcas propias). No se han generado diferencias entre grupos en las dimensiones del surtido, ni en la implementación, ni en la gestión ni en la localización. Los VAGOS se caracterizan por no poseer ninguna competencia distintiva (10 mínimos). Los CONSERVADORES se caracterizan por utilizar las marcas del fabricante, servicios facilitadores, publicidad y la distribución interna del establecimiento. Los ESPECIALISTAS se caracterizan por el uso de las marcas propias y exclusivas, por un surtido variable, sin ofertas, por una comunicación basada en la publicidad, en las relaciones públicas y en actividades con la comunidad local, por la distribución interna del establecimiento y por el estudio de los clientes. Por último, los COMERCIANTES utilizan sobre todo las marcas del fabricante, a las que aplican constantes ofertas, la publicidad, la distribución interna y actividades locales. Por el número de máximos obtenido, los ESPECIALISTAS son quienes tienen más competencias distintivas (8 máximos), seguidos por los COMERCIANTES (5 máximos) y por los CONSERVADORES (4 máximos). Por tanto, podría realizarse una jerarquía entre los minoristas según la respuesta de marketing en función del mayor o menor número de competencias distintivas: *especialistas* > *comerciantes* > *conservadores* > *vagos*.

Si se observa la relación existente entre las dos taxonomías (ver tabla V-2.39), parece haber una relación entre los vagos y los minoristas sin competencias distintivas, entre los conservadores y los minoristas con competencias distintivas superiores y sin competencias distintivas, entre los especialistas y los minoristas con competencias superiores y entre los comerciantes y los minoristas con competencias distintivas medias. Sin embargo, la prueba Chi-cuadrado no refleja ninguna relación significativa, por lo que no puede establecerse una relación entre las dos variables, y se ha de contestar negativamente a la cuestión **Q5.5.- ¿existe relación entre los tipos de minoristas en función de los elementos del retailing mix que utilicen y los tipos de minoristas en función de sus competencias distintivas de marketing?**, enunciada en el *Capítulo III* de esta tesis.

Respecto a la hipótesis planteada en el *Capítulo III* (**H14a**), las conclusiones a las que se llegan, son:

**H14a:** *A mayor amplitud en la utilización de elementos del retailing mix, mayores competencias distintivas de marketing.*

En primer lugar, y tal y como se ha visto en el apartado V.1.5 (ver tabla V-1.32), los COMERCIANTES son los minoristas que más ampliamente utilizan la respuesta de marketing (25 máximos sobre 34), seguidos por los ESPECIALISTAS (17 máximos), de los CONSERVADORES (7 máximos) y de los VAGOS (0 máximos, 25 mínimos). Por tanto se podría establecer una

jerarquía entre los tipos de minoristas según su respuesta de marketing, de mayor a menor amplitud en la utilización de los elementos del retailing-mix, como: *comerciantes* > *especialistas* > *conservadores* > *vagos*. En segundo lugar, y como se ha visto en este apartado, podría realizarse una jerarquía entre los minoristas según la respuesta de marketing en función del mayor a menor número de competencias distintivas como: *especialistas* > *comerciantes* > *conservadores* > *vagos*. Se puede ver que existe una cierta relación, en el sentido de que los grupos con mayor utilización de elementos del retailing mix (comerciantes y especialistas) tienen mayores competencias distintivas que aquellos con menor utilización de elementos de retailing mix (conservadores y vagos). Pero según estas dos jerarquías, no existe un perfecto cumplimiento de la hipótesis **H14a**, ya que los comerciantes, que son quienes utilizan más ampliamente los elementos del retailing-mix, no tienen el mayor número de competencias distintivas.

#### **V.2.15.- Relaciones entre la respuesta de marketing y el resultado minorista (H<sub>15</sub>)**

En la relación entre la respuesta de marketing y los resultados minoristas (ver tablas V-2.7 y V-2.40), 10 de los 14 ítems de resultados generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según su respuesta de marketing, de los que 1 ítem tiene el mayor poder discriminante: A2 (ventas por empleado respecto al año anterior). Ningún minorista según respuesta de marketing destaca en resultados comerciales respecto al año anterior ni en productividad del espacio y del establecimiento respecto al año anterior. Los VAGOS son los que peores resultados obtienen, tanto respecto a objetivos previstos como respecto al año anterior. Los CONSERVADORES no tienen unos resultados destacables respecto a objetivos previstos, mientras que obtienen buenos resultados respecto al año anterior en ventas por empleado (productividad laboral) y en beneficios netos). Los ESPECIALISTAS obtienen algunos buenos resultados respecto a objetivos previstos (ventas /m<sup>2</sup>, beneficios netos y crecimiento de las ventas) y buenos resultados financieros respecto al año anterior (beneficios netos y margen comercial). Por último, los COMERCIANTES son los que mejores resultados obtienen respecto a objetivos previstos (en los siete ítems), así como algunos buenos resultados respecto al año anterior (productividad laboral y beneficios netos). Según estos datos, podría construirse una jerarquía de minoristas según su respuesta de marketing, de mejores a peores resultados: *comerciantes* > *especialistas* > *conservadores* > *vagos*.

En la relación entre los resultados y la respuesta de marketing (ver tablas V-2.9 y V-2.40), únicamente 2 de los 34 ítems de respuesta de marketing generan diferencias significativas entre tipos de minoristas según resultados, de los que ningún ítem tiene mayor poder discriminante. No se establecen diferencias entre los grupos de minoristas ni para las dimensiones y el posicionamiento del surtido, ni para el precio, ni para los servicios, ni para la



comunicación, ni la investigación de mercados, ni la implementación, ni la gestión ni la localización. Únicamente la política de stocks y el diseño interno del establecimiento genera diferencias entre los tres grupos de minoristas según resultados. Así, los MALOS PREVISORES se caracterizan por una mala distribución interna y no tener stocks de temporadas pasadas, los PREVISORES ASCENDENTES, por una buena distribución interna, y los PREVISORES DESCENDENTES por tener stocks de temporadas pasadas.

**Tabla V-2.40: Sumario de relaciones (H15): Respuesta de marketing - Resultados minoristas**

VARCLU (respuesta de marketing)- VARIT (resultados minoristas)	VAGOS	CONSERVADORES	ESPECIALISTAS	COMERCIANTES
Resultados respecto a Objetivos previstos (O1 a O7)	-Peores	-No destaca	Mejores ventas /m2; beneficios netos, crecimiento total ventas	-Mejores
Resultados respecto al Año anterior (A2, A5, A6)	-Peores	-Mejores VENTAS POR EMPLEADO y beneficios netos	-Mejores beneficios netos y margen comercial	-Mejores VENTAS POR EMPLEADO y beneficios netos

VARCLU (resultados minoristas)- VARIT (respuesta de marketing)	MALOS PREVISORES	PREVISORES ASCENDENTES	PREVISORES DESCENDENTES
Política de marcas (MIX35)	-No Stocks temporadas pasadas		-Stocks temporadas pasadas
Dimensiones surtido (-)	-	-	-
Posicionamiento surtido (-)	-	-	-
Precio (-)	-	-	-
Servicios (-)	-	-	-
Comunicación (-)	-	-	-
Investigación de mercados (-)	-	-	-
Diseño (MIX30)	-No Distribución interna	-Distribución interna	-
Implementación (-)	-	-	-
Gestión (-)	-	-	-
Localización (-)	-	-	-

*Nota:* Tabla basada en las tablas V-2.9, V-2.7; y en las tablas V-1.46 y V-1.33.

Si se observa la relación existente entre los tipos de minoristas según respuesta de marketing y según resultados (ver tabla V-2.41), no se puede ver una relación clara entre las dos taxonomías, además de no cumplirse la prueba Chi-Cuadrado. Por tanto se ha de contestar negativamente a la cuestión **Q5.6.- ¿existe relación entre los tipos de minoristas en función de los elementos del retailing mix que utilicen y los tipos de minoristas en función de sus resultados?**, enunciada en el *Capítulo III* de esta tesis.

Respecto a las hipótesis planteadas en el *Capítulo III* según esta relación (**H15a** y **H15b**), las conclusiones a las que se llegan son:

**H15a:** *Los minoristas con un retailing mix más amplio, obtienen mejores resultados.*

Tal y como se ha visto en la cuestión Q5.4 (apartado V.1.5) y en la hipótesis H14a, los minoristas con un retailing mix más amplio son los COMERCIANTES. Además, en el principio de este apartado se ha visto que la jerarquía de resultados de mejor a peor es *comerciantes > especialistas > conservadores > vagos*. por ello, puede decirse que los COMERCIANTES tienen la utilización más amplia de retailing mix y los mejores resultados, por lo que se cumple la hipótesis **H15a**, coincidiendo con CONANT ET AL (1993).

**Tabla V-2.41: Tabla de contingencia (H15): VARCLU (respuesta de mk.)-VARCLU (resultados)**

qrdo3		qmix4	VAGOS	CONSERVA- DORES	ESPECIALISTAS	COMERCIANTES	TOTAL
<b>MALOS PREVISORES</b>	Recuento		7	17	6	19	49
	% de qrdo3		<b>14,3</b>	<b>34,7</b>	12,2	38,8	100,0
	% de qmix4		<b>87,5</b>	<b>65,4</b>	50,0	43,2	<b>54,4</b>
	% del total		7,8	18,9	6,7	21,1	54,4
<b>PREVISORES ASCENDENTES</b>	Recuento		0	9	5	20	34
	% de qrdo3		0,0	26,5	<b>14,7</b>	<b>58,8</b>	100,0
	% de qmix4		0,0	34,6	<b>41,7</b>	<b>45,5</b>	<b>37,8</b>
	% del total		0,0	10,0	5,6	22,2	37,8
<b>PREVISORES DESCEN- DENTES</b>	Recuento		1	0	1	5	7
	% de qrdo3		<b>14,3</b>	0,0	<b>14,3</b>	<b>71,4</b>	100,0
	% de qmix4		<b>12,5</b>	0,0	<b>8,3</b>	<b>11,4</b>	<b>7,8</b>
	% del total		1,1	0,0	1,1	5,6	7,8
<b>TOTAL</b>	Recuento		8	26	12	44	90
	% de qrdo3		<b>8,9</b>	<b>28,9</b>	<b>13,3</b>	<b>48,9</b>	100,0
	% de qmix4		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	% del total		8,9	28,9	13,3	48,9	100,0

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO: Chi-Cuadrado de Pearson: 10,055 (P<0.122); Razón de Verosimilitud: 14,723 (P<0.025); Coeficiente de Contingencia: 0,317 (P<0.122). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5= 58,3%**

*Nota:* QRDO3 = cluster de la variable resultados ; QMIX4 = cluster de la variable respuesta de marketing.

**H15b:** *No todos los elementos del retailing mix son igual de efectivos en su relación con los resultados.*

Como se ha visto en este apartado, sólo dos elementos del retailing mix tienen relación con los tipos de minoristas según resultados: el diseño del establecimiento (coincidiendo con DAVIES y LIU, 1995), y la política de stocks respecto a temporadas pasadas. El diseño del

establecimiento es una característica de los PREVISORES ASCENDENTES, que a su vez, obtienen los mejores resultados respecto a objetivos previstos y respecto al año anterior (ver tabla V-1.46). Los stocks de temporadas pasadas son típicos de los PREVISORES DESCENDENTES, que poseen los mejores resultados respecto a objetivos previstos, pero peores respecto al año anterior. El resto de elementos del retailing mix no genera diferencias entre los tipos de minoristas según resultados (ver tabla V-2.40). Por ello, puede decirse que se cumple la hipótesis **H15b**, y no todos los elementos del retailing mix son igual de efectivos respecto a resultados.

### **V.2.16.- Relaciones entre las competencias distintivas de marketing y el resultado minorista (H<sub>16</sub>)**

En la relación entre los minoristas según competencias distintivas de marketing y los ítems de resultados (ver tablas V-2.8 y V-2.42), 3 de los 14 ítems de resultados generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según competencias distintivas, de los que 1 ítem tiene el mayor poder discriminante: A1 (ventas por metro cuadrado respecto al año anterior). Ningún tipo de minorista según competencias distintivas se diferencia por los resultados financieros y de productividad respecto a objetivos previstos, ni por los comerciales y financieros respecto al año anterior. Los minoristas con COMPETENCIAS DISTINTIVAS SUPERIORES se caracterizan por una mejor cuota de mercado respecto a objetivos previstos. Los MINORISTAS SIN COMPETENCIAS DISTINTIVAS se caracterizan por una peor cuota de mercado respecto a objetivos previstos, y por peor productividad laboral y del espacio. Los minoristas con COMPETENCIAS DISTINTIVAS MEDIAS se caracterizan por mejor cuota respecto a objetivos previstos y mejor productividad (laboral y del espacio) respecto al año anterior. Por tanto, se pueden ordenar los minoristas según competencias distintivas, de mejor a peor resultado como: *competencias distintivas medias > competencias distintivas superiores > sin competencias distintivas*.

En la relación entre los tipos de minoristas según resultado y los ítems de competencias distintivas (ver tablas V-2.9 y V-2.42), 6 de los 34 ítems de competencias distintivas generan diferencias significativas entre los tipos de minoristas según resultados, de los que 1 ítem tiene el mayor poder discriminante: C45 (precio medio del establecimiento por debajo de los competidores). El surtido (política de marcas, dimensiones y posicionamiento), los servicios, el diseño del establecimiento, la gestión y la localización son competencias distintivas que no generan diferencias entre los tipos de minoristas según resultados. Los MALOS PREVISORES se caracterizan por puntuar bajo en precio (precio medio por debajo de competidores y ofertas constantes), en comunicación (publicidad del proveedor), en investigación de mercados (estudio

de los clientes y de los puntos fuertes y débiles del establecimiento) y en implementación (precisión en los programas de marketing). Los PREVISORES ASCENDENTES no se caracterizan por ninguna competencia distintiva. Los PREVISORES DESCENDENTES se caracterizan por puntuar el máximo en todas las competencias distintivas que generan diferencias entre los tres grupos. Por ello, se pueden ordenar los tipos de minoristas según resultados en función del mayor o menor número de competencias distintivas que posean, de la siguiente forma: *previsores descendentes > previsores ascendentes > malos previsores*.

**Tabla V-2.42: Sumario de relaciones (H16): Competencias distintivas - Resultados minoristas**

VARCLU (competencias distintivas)-VARIT (resultados minoristas)	COMPETENCIAS DISTINTIVAS SUPERIORES	SIN COMPETENCIAS DISTINTIVAS	COMPETENCIAS DISTINTIVAS MEDIAS
Resultados respecto a Objetivos previstos (O7)	-Mejor cuota	-Peor cuota	-Mejor cuota
Resultados respecto al Año anterior (A1, A2)	-	-Peores ventas /m2 y ventas /empleado	-Mejores VENTAS /M2 y ventas /empleado

VARCLU (resultados minoristas)-VARIT (competencias distintivas)	MALOS PREVISORES	PREVISORES ASCENDENTES	PREVISORES DESCENDENTES
Política de marcas(-)	-	-	-
Dimensiones surtido (-)	-	-	-
Posicionamiento surtido (-)	-	-	-
Precio (C45, C47)	-Precio medio No por debajo competidores - No Ofertas constantes	-	-PRECIO MEDIO POR DEBAJO COMPETIDORES - Ofertas constantes
Servicios (-)	-	-	-
Comunicación (C52)	-No Publicidad del proveedor	-	-Publicidad del proveedor
Investigación de mercados (C57, C63)	-No Estudio de clientes -No Puntos fuertes y débiles	-	-Estudio de clientes -Puntos fuertes y débiles
Diseño (-)	-	-	-
Implementación (C60)	-No Precisión programas marketing	-	-Precisión programas marketing
Gestión (-)	-	-	-
Localización (-)	-	-	-

*Nota:* Tabla basada en las tablas V-2.8, V-2.9; y en las tablas V-1.40 y V-1.46.

Si se observa la relación existente entre los tipos de minoristas según resultados y según competencias distintivas (ver tabla V-2.43), parece haber relación entre los previsores descendentes y los minoristas con competencias distintivas superiores, entre los malos previsores y los minoristas sin competencias distintivas, y entre los previsores ascendentes y los minoristas con competencias distintivas medias. Sin embargo, la prueba chi-cuadrado no establece relación entre las dos taxonomías, por lo que no se puede contestar afirmativamente a

la cuestión **Q6.6.- ¿existe relación entre los tipos de minoristas en función de sus competencias distintivas y los tipos de minoristas en función de sus resultados?**, enunciada en el *Capítulo III* de esta tesis.

Respecto a las hipótesis planteadas en el *Capítulo III (H16a)* las conclusiones son:

**H16a:** *Los minoristas con mayor número de competencias distintivas, tienen mejores resultados.*

Los minoristas con mayores competencias distintivas son los minoristas con competencias distintivas superiores, seguidos de los minoristas con competencias distintivas medias y por los sin competencias distintivas (ver tabla V-1.39). Tal y como se ha visto en este apartado, se pueden ordenar los minoristas según competencias distintivas, de mejor a peor resultado como: *competencias distintivas medias > competencias distintivas superiores > sin competencias distintivas*. Por tanto, los minoristas con mayores competencias distintivas no son los que obtienen los mejores resultados, y por ello, no se cumple la hipótesis **H16a**.

**Tabla V-2.43: Tabla de contingencia (H16): VARCLU (resultados)-VARCLU (competencias distintivas)**

qcd3		qrdo3	MALOS PREVISORES	PREVISORES ASCENDENTES	PREVISORES DESCENDENTES	TOTAL
<b>CDS</b>	Recuento		12	6	4	22
	% de qcd3		54,55	27,27	<b>18,18</b>	100,00
	% de qrdo3		24,00	16,67	<b>57,14</b>	<b>23,66</b>
	% del total		12,90	6,45	4,30	23,66
<b>SCD</b>	Recuento		22	13	1	36
	% de qcd3		<b>61,11</b>	36,11	2,78	100,00
	% de qrdo3		<b>44,00</b>	36,11	14,29	<b>38,71</b>
	% del total		23,66	13,98	1,08	38,71
<b>CDM</b>	Recuento		16	17	2	35
	% de qcd3		45,71	<b>48,57</b>	5,71	100,00
	% de qrdo3		32,00	<b>47,22</b>	28,57	<b>37,63</b>
	% del total		17,20	18,28	2,15	37,63
<b>TOTAL</b>	Recuento		50	36	7	93
	% de qcd3		<b>53,76</b>	<b>38,71</b>	<b>7,53</b>	100,00
	% de qrdo3		100,00	100,00	100,00	100,00
	% del total		53,76	38,71	7,53	100,00

**PRUEBAS DE CHI-CUADRADO:** *Chi-Cuadrado de Pearson:* 7,021 (P<0.135) ; *Razón de Verosimilitud:* 6,460 (P<0.167) ; *Coficiente de Contingencia:* 0,265 (P<0.135). % de casillas con frecuencia esperada inferior a 5= **33,3%**

*Nota:* QRDO3 = cluster de la variable resultados.; QCD3 = cluster de la variable competencias distintivas.

**TERCERA PARTE:**

**CONCLUSIONES**



## **CAPÍTULO VI**

### **IMPRESIONES, IMPLICACIONES, INTENCIONES**









## **VI.1.- Impresiones: resumen de resultados obtenidos**

Este trabajo busca responder a múltiples cuestiones, todas relacionadas con la estrategia de marketing minorista. En primer lugar, el objetivo principal de esta tesis es averiguar cuál es la estrategia de marketing de las empresas minoristas. Interesa saber si existe una orientación estratégica de las empresas minoristas, o si por el contrario, existe una planificación estratégica claramente establecida. Si es así, ¿Cuáles son los elementos clave de la estrategia minorista?, ¿Cómo agrupan las diferentes herramientas de la mezcla de marketing minorista?, ¿Existen diferencias por variables de clasificación (tamaño, complejidad, etc.)?. Con este objetivo, se pretende demostrar la importancia de la orientación estratégica en la distribución minorista, tanto en el ámbito conceptual como en el ámbito empírico, además de conocer los componentes de la estrategia de marketing minorista y cómo están relacionados. Por ello, en la primera parte de esta tesis (*Capítulo I*) se desarrolla el marco conceptual de los elementos de la estrategia de marketing minorista y las diferencias existentes con otros sectores de la economía (el industrial, por ejemplo). Y en la tercera parte de la tesis (*Capítulo VI*), se realiza un resumen de las conclusiones a las que se llega respecto a los elementos de la estrategia de marketing minorista y las diferencias que pueden existir en función de los datos de clasificación (apartado VI.1.1).

En segundo lugar, se desean detallar las diferentes estrategias que pueden utilizar los minoristas españoles para diferenciarse de la competencia y comprobar si son efectivamente utilizadas. Concretamente se intenta dar respuesta a la siguiente pregunta. ¿Existen diferentes estrategias de marketing minoristas?. Si es así, ¿Qué elementos de la estrategia son los que más discriminan?, ¿Se pueden establecer unas estrategias genéricas de marketing minoristas?, ¿Existen diferencias por subsectores, por tamaño de la empresa minorista o por otras variables de clasificación?, ¿Están relacionados los tipos de estrategias de marketing minorista con otro tipo de variables como el entorno, el papel del marketing en la organización, los estilos de planificación, la respuesta de marketing o las competencias distintivas?. Para contestar a estas preguntas, en el *Capítulo II* se construye un marco conceptual donde se diferencia, para la distribución minorista, entre tipologías (genéricas, de crecimiento, de posicionamiento competitivo según variables del *retailing-mix* y según formato comercial) y taxonomías (grupos estratégicos, taxonomías por posicionamiento, taxonomías genéricas y taxonomías cognitivas). En el *Capítulo III* se establecen las relaciones entre algunas variables y los tipos de estrategia de marketing minorista. En este *Capítulo VI*, se realiza un resumen de los tipos de estrategias de marketing minoristas identificadas y su relación con las propuestas por la literatura, las variables que más discriminan entre éstas estrategias y las diferencias encontradas según variables de clasificación (apartado VI.1.2).

En tercer lugar, se quieren determinar las características de las variables que afectan a la estrategia de marketing minorista. Para ello se parte de cinco conceptos clave: los estilos de la planificación estratégica, las características del entorno, las capacidades distintivas de marketing de la empresa, la respuesta de marketing del minorista y el papel del marketing en la organización minorista. Conceptualmente, en el *Capítulo III*, se detalla su forma de medida. Posteriormente se enumeran los distintos estudios que relacionan las variables entre sí, y se proponen cuestiones a resolver e hipótesis de trabajo. En el apartado VI.1.3 se desglosan las conclusiones sobre estas cinco variables y las relaciones entre ellas.

Por último, se desea ver cómo afecta la estrategia de marketing minorista a los resultados de las empresas. El objetivo es relacionar estrategia y resultado, ya que si esta relación puede ser cuantificada, se pueden hacer recomendaciones sobre la elección de la estrategia de marketing más adecuada en ciertas situaciones. Si existen diferentes tipos de estrategias, ¿Cuáles son más exitosas?, ¿Qué características de entorno, capacidades distintivas de marketing y actitud hacia el marketing tienen las empresas minoristas según sus resultados?. Para responder a estas preguntas, se realizó, en *el Capítulo III*, una revisión teórica de las relaciones existentes entre estos conceptos, y en este capítulo, apartado VI.1.4, se detallan las conclusiones obtenidas sobre la relación entre los resultados minoristas y el resto de variables.

### **VI.1.1.- Características de la estrategia de marketing minorista**

En este apartado se detallan los resultados obtenidos sobre las características de la estrategia de marketing minorista: elementos de la estrategia de marketing y caracterización según variables de clasificación.

#### ***VI.1.1.1.- Elementos de la estrategia de marketing***

Para describir los elementos de la estrategia de marketing minorista, hay que distinguir los elementos de la estrategia genérica de marketing y los del retailing mix, describir el entorno de marketing en el que se mueven, detallar los componentes del plan de marketing y los estilos de planificación utilizados, ver la importancia que se otorga al papel del marketing en la empresa minorista, identificar las competencias distintivas de marketing que tienen los minoristas españoles, y por último evaluar sus resultados. En la tabla VI-1.1 se observa un sumario de las características de la estrategia de marketing minorista, que se detallan a continuación.

**Los componentes de la estrategia genérica de marketing minorista** son los objetivos, las estrategias de crecimiento, de segmentación y de posicionamiento y los componentes del “retailing-mix”.

Los objetivos de marketing predominantes son ser líder y mantener el crecimiento de las ventas, mientras que mantener la posición y evitar el declive es el objetivo menos puntuado. Los minoristas valoran más los objetivos agresivos que los defensivos. Además, en el plan de marketing, los minoristas prefieren claramente fijar sus objetivos respecto a las ventas, en lugar de utilizar la cuota de mercado (objetivo menos valorado), mientras que los objetivos financieros (beneficios o margen neto) se encuentran en una posición intermedia. Este orden de objetivos coincide con los resultados encontrados en otros países (HOOLEY ET AL, 1996).

Las estrategias de crecimiento para conseguir los objetivos se dividen en tres bloques: expandir el mercado, ganar cuota de mercado y mejorar la productividad interna. Las estrategias de crecimiento intensivo de Ansoff y su traducción al sector minorista (KNEE y WALTERS, 1985; ROBINSON y CLARKE-HILL, 1990; PELLEGRINI, 1994; FILSER, 1987; SAVITT, 1987; MCGEE, 1987; OMURA, 1986; CASARES ET AL, 1987), que se enmarcan en el primer bloque, no tienen un peso elevado en la estrategia genérica de marketing minorista, con una valoración intermedia. De las cuatro opciones, están más de acuerdo con el desarrollo del mercado geográfico y la cobertura del mercado actual que con el desarrollo de formatos o la diversificación (estrategia de crecimiento menos valorada). Respecto a los otros dos bloques, los minoristas prefieren el crecimiento externo mediante el aumento de cuota de mercado, que el crecimiento interno a través de la reducción de costes y el aumento de la productividad, siendo ambas estrategias de crecimiento mejor valoradas que las de crecimiento intensivo.

Las estrategias de segmentación no están siendo utilizadas por los minoristas españoles de los sectores de no alimentación. La segmentación concentrada es la peor valorada, seguida por la segmentación diferenciada y el mercado total.

Respecto a la estrategia de posicionamiento, los minoristas apuestan claramente por el posicionamiento vía servicio y el posicionamiento vía calidad, mientras que el posicionamiento vía precio está en un lugar intermedio.

Para llevar a cabo esta estrategia general de marketing, los minoristas utilizan las **variables del retailing-mix** (respuesta de marketing), pero no todas en la misma medida. Así, son componentes esenciales del “retailing-mix” la oferta del minorista, la simbolización y la facilitación.

La *oferta del minorista* incluye el surtido, el precio y el servicio. Respecto a la mercancía o surtido, los minoristas prefieren ser generalistas (surtido amplio) a especialistas (surtido profundo); prefieren las marcas del fabricante, seguidas por las marcas exclusivas, mientras que

las marcas propias están muy poco valoradas; el posicionamiento del surtido preferido es vía calidad, mientras que el posicionamiento vía precio es una de las acciones menos valorada por los minoristas, y rechazan claramente la utilización de stocks de temporadas pasadas y el surtido tradicional. Respecto al precio, los cuatro ítems que lo representan tienen puntuaciones inferiores a cinco sobre siete, lo que demuestra la menor importancia que los minoristas dan a este elemento del retailing mix. Respecto al servicio, este se caracteriza por cuatro ítems, que de menor a mayor importancia son: servicios para facilitar la compra, control de la calidad de servicio al cliente, servicios posteriores a la venta y análisis de las quejas de los clientes. Es singular que los minoristas que tienen actividades de fabricación, y por tanto un servicio posventa, den menor importancia que el resto a este tipo de actividad.

**Tabla VI-1.1.- Sumario de las características de la estrategia de marketing minorista**

<b>ESTRATEGIA GENÉRICA DE MARKETING</b>	
<b>Objetivo estratégico</b>	-Ser líder -Mantener el crecimiento de las ventas
<b>Crecimiento intensivo</b>	-
<b>Enfoque estratégico</b>	-Aumentar cuota -Disminuir costes y aumentar productividad
<b>Segmentación</b>	-
<b>Posicionamiento</b>	-Vía servicio -Vía calidad
<b>ENTORNO</b>	
<b>Madurez del mercado</b>	-Ventas en crecimiento
<b>Diversidad y cambio en las necesidades de los consumidores</b>	-Consumidores tienen necesidades muy diversas entre si -Las necesidades cambian muy rápidamente
<b>Capacidad de negociación con proveedores</b>	-La capacidad del minorista para negociar con los proveedores es elevada -La capacidad de la competencia para negociar con los proveedores es elevada
<b>Grado de competencia</b>	-El grado de competencia es intenso -La competencia es dinámica y en constante cambio -Las novedades que un competidor ofrece los demás las igualan fácilmente
<b>Cambio tecnológico</b>	-Los cambios tecnológicos proporcionan grandes oportunidades
<b>Macroentorno</b>	-El entorno económico favorece a nuestro sector
<b>PLAN DE MARKETING</b>	
<b>Análisis</b>	-
<b>Objetivos</b>	-Presupuesto con objetivos de venta
<b>Planificación del retailing-mix</b>	-Planes de publicidad y promociones -Planes de ventas y dirección de ventas -Planes para la distribución de los productos en el establecimiento -Desarrollo de las acciones de marketing y calendario de acción -Planes para fijar precios y descuentos
<b>Dirección y control</b>	-Controles para evaluar si los objetivos han sido alcanzados - Presupuestos de gastos y previsiones de ingresos
<b>Estilos de planificación de PULENDRAN Y SPEED (1996)</b>	-Planificación formal

**Tabla VI-1.1 (cont.)- Sumario de las características de la estrategia de marketing minorista**

<b>PAPEL DEL MARKETING</b>	
<b>Importancia del marketing</b>	-En los próximos cinco años el papel del marketing será más importante en nuestra empresa -En los últimos años el papel del marketing ha llegado a ser más importante en la empresa
<b>Actitud hacia el marketing</b>	-Para la empresa, el objetivo final del marketing es crear relaciones estables y duraderas con todos los agentes del entorno -Para la empresa, el objetivo final es crear relaciones a largo plazo con los clientes
<b>RESPUESTA DE MARKETING</b>	
<b>Política de marcas</b>	-Marcas del fabricante -Marcas exclusivas
<b>Dimensiones surtido</b>	-Surtido amplio
<b>Posicionamiento surtido</b>	-Vía calidad
<b>Precio</b>	-
<b>Servicios</b>	-Servicios posteriores a la venta -Análisis de las quejas de los clientes
<b>Comunicación</b>	-Publicidad -Promoción de ventas
<b>Investigación de mercados</b>	-Conciencia de puntos fuertes y débiles del establecimiento -Estudio y conocimiento de clientes actuales y potenciales
<b>Diseño</b>	-Distribución interna y presentación de los productos -Atmósfera
<b>Implementación</b>	-Precisión en los presupuestos de ingresos y gastos
<b>Gestión</b>	-Utilización de la informática para gestión de inventarios y ventas -Formación de los empleados
<b>Localización</b>	-Localización de locales comerciales
<b>COMPETENCIAS DISTINTIVAS</b>	
<b>Política de marcas</b>	-Mantenimiento de un alto nivel de stocks -Marcas del fabricante -Marcas exclusivas
<b>Dimensiones surtido</b>	-Surtido amplio -Surtido profundo
<b>Posicionamiento surtido</b>	-Mercancía con productos de alta calidad -Surtido variable (moda o temporada)
<b>Precio</b>	-
<b>Servicios</b>	-Servicios posteriores a la venta
<b>Comunicación</b>	-
<b>Investigación de mercados</b>	-
<b>Diseño</b>	-Distribución y presentación de los productos -Ambiente del establecimiento
<b>Implementación</b>	-
<b>Gestión</b>	-Utilización de la informática en la gestión de inventarios y ventas
<b>Localización</b>	-Localización del establecimiento



**Tabla VI-1.1 (cont.).- Sumario de las características de la estrategia de marketing minorista**

RESULTADOS	
<b>Resultados respecto a Objetivos previstos</b>	-Resultados comerciales -Resultados de productividad (por empleado, por metro cuadrado y por establecimiento)
<b>Resultados respecto al Año anterior</b>	-Resultados comerciales -Resultados de productividad (por empleado, por metro cuadrado y por establecimiento)

En segundo lugar, la *simbolización* incluye todas aquellas actividades de comunicación (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, y atención de los vendedores), junto con otras actividades como la atmósfera del establecimiento y la presentación de los productos y la investigación de mercados. Respecto a las actividades de comunicación, son dos los ítems con una puntuación superior a cinco: la utilización habitual de la publicidad y los programas de promoción de ventas. La utilización de la investigación de mercados no está bien valorada, aunque otras actividades relacionadas con ella si lo están: la conciencia de los puntos fuertes y débiles del establecimiento y el estudio y conocimiento de los clientes actuales y potenciales. El último elemento de la simbolización es el diseño, donde la distribución interna del establecimiento y la presentación de los productos es la actividad mejor valorada por los minoristas, con total unanimidad; y la atmósfera del establecimiento es la cuarta actividad más valorada del mix minorista.

Por último, la *facilitación* agrupa los elementos que hacen que la oferta del minorista esté disponible, como son la localización, la gestión del establecimiento, la implementación de la estrategia minorista, el diseño del establecimiento, y los servicios (los dos últimos elementos compartidos respectivamente con la oferta del minorista y con la simbolización). De hecho, los cuatro elementos a los que los minoristas dan la mayor importancia son componentes de la *facilitación*. La localización es un factor clave en la respuesta del minorista, no existiendo diferencias por datos de clasificación. En segundo lugar, la gestión del establecimiento incluye la utilización de la informática para analizar los inventarios y las ventas así como la formación de los empleados para dar el mejor servicio al consumidor. Por último, en las actividades de implementación de la estrategia, se da una mayor importancia a la precisión en los presupuestos de gastos y ventas que a la puesta en marcha en general de los programas de marketing.

La visión que los minoristas tienen sobre el entorno de marketing que les rodea, se caracteriza fundamentalmente por la intensa competencia, que no es estática, ni estable, ni protegible de imitación. 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 es un mercado en crecimiento, con necesidades

heterogéneas y en constante cambio. Esto es curioso, pues los minoristas detectan la heterogeneidad del público objetivo, pero no tienen en mente las estrategias de segmentación.

***El papel del marketing*** en las organizaciones minoristas distingue entre la importancia que los minoristas dan al marketing (en los próximos cinco años el marketing será más importante en su empresa y que en los últimos cinco años el marketing ha llegado a ser más importante) y la actitud o concepto que tienen del marketing (los minoristas optan por la orientación al mercado y el marketing relacional). Los ítems menos valorados son que el papel del marketing en la planificación estratégica de la empresa es pequeño o limitado y que el marketing son ventas. Todo esto refleja que el papel del marketing en las empresas minoristas está creciendo y además en la dirección adecuada.

Los resultados sobre los ***estilos de planificación*** de los minoristas han sido sorprendentes, ya que la literatura sobre este campo hacía pensar que el enfoque incremental sería el más aceptado por los minoristas y el formal el que menos. Al igual que en el trabajo de PITT y JOHNSON (1987), el enfoque formal es el estilo de planificación con el que están más de acuerdo los minoristas españoles, seguido por el enfoque incremental.

***El plan de marketing*** de los minoristas se caracteriza especialmente por cuatro de los elementos de la planificación del 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, el objetivo de cuota de mercado y la planificación de nuevos surtidos. Como conclusión se puede decir que el plan de marketing minorista es bastante operacional y poco estratégico, ya que deja en segundo lugar la fase de análisis (coincidente con la poca importancia que se le da a la investigación de mercados) y parte de los objetivos, mientras que se centra sobre todo en actividades más a corto plazo como son los planes de comunicación y de merchandising.

Se podría decir que las ***competencias distintivas*** básicas del minorista se centran en el surtido y en el servicio, junto con la conveniencia (localización), el diseño y la gestión del establecimiento, mientras que no se consideran competencias distintivas el precio, la comunicación, la investigación de mercados y la implementación de la estrategia de marketing. Es curioso que, pese a la importancia que se le da a las actividades de comunicación y de implementación del retailing-mix, tanto como componentes del retailing mix como del plan de marketing, luego se declare que no son competencias distintivas (no se hacen mejor que los

competidores). Aquí se detecta un hueco entre la teoría y la práctica que debería llenarse mediante la mayor formación de los directivos de marketing en estos dos campos. Es más lógico que el precio o la investigación de mercados, que ya se indicó su menor importancia como componentes del mix de marketing o del plan de marketing, no sean considerados como competencias distintivas. Sin embargo, hay que estudiar también el papel que podría ejercer la investigación de mercados en la estrategia de marketing minorista y darlo a conocer a los minoristas.

En general, ***los resultados*** de los minoristas son buenos, con una puntuación superior a 4,3 sobre siete. Si fuesen iguales al año anterior o iguales a los objetivos previstos tendrían como máximo una puntuación de 3,5 sobre siete. La segunda conclusión a la que se llega es que tanto para los resultados respecto al año anterior como respecto a los objetivos previstos, la jerarquía de puntuación es la misma, siendo el ítem con mayor puntuación el crecimiento total de las ventas, seguido de las ventas por empleado, ventas por metro cuadrado y ventas por establecimiento, es decir, por las medidas de productividad. En último lugar, y en ambos casos se sitúan los beneficios netos. En resumen, se sitúan en primer lugar las medidas de resultados de mercado, seguidas de las de productividad y en último lugar las de rentabilidad.

#### ***VI.1.1.2.- Diferencias en los elementos de la estrategia de marketing según variables de clasificación***

Se han detectado diferencias entre minoristas en función de algunas variables de clasificación<sup>84</sup>, como son las actividades estratégicas, el tamaño según número de trabajadores, los formatos comerciales, los índices de complejidad y la existencia o no de departamento de marketing. El único apartado donde existen problemas de representatividad de la muestra es por ramas de actividad (subsectores minoristas) según se muestra en el apartado IV.3.3 (análisis del sesgo del no respondente). Por tamaño, también aparecen problemas, pues no se distingue el número de empleados únicamente en la actividad minorista, ya que se mide el número de empleados de toda la empresa. A continuación se detallan las diferencias por actividades estratégicas, por formatos comerciales, por complejidad y por la existencia o no de departamento de marketing.

---

<sup>84</sup> Este apartado se basa en las tablas V-1.2, V-1.9, V-1.17, V-1.24, V-1.31, V-1.37 y V-1.43.

**- El tipo de actividades estratégicas.**

El tipo de actividades estratégicas que desarrolla el minorista (fabricación, actividad mayorista, internacionalización, otras actividades) aparte de su actividad propia, influye en los componentes de la estrategia de marketing y en las variables que le afectan.

1.- Los minoristas con actividades de fabricación no generan diferencias en los resultados ni en las actividades del plan de marketing, y, a pesar de dar un mayor papel al marketing y destacar en el desarrollo de las marcas propias (consistente con su actividad de fabricación), tienen en menor consideración que el resto, elementos tan básicos del marketing minorista como son el servicio, la segmentación diferenciada y el posicionamiento vía servicio.

2.- Los minoristas con actividades mayoristas, no son diferentes al resto ni en su visión del entorno ni en la respuesta de marketing vía utilización del marketing mix, pero destacan por su alta planificación de marketing y su visión del marketing relacional, por obtener mejores resultados de productividad respecto a los objetivos previstos, y por su estrategia de marketing, (que va encaminada a aumentar la productividad y ganar cuota de mercado) en la que utiliza la segmentación diferenciada. Sin embargo, sus competencias distintivas son más bien deficientes, ya que sólo destaca por un surtido de precios bajos (que puede mantener si sigue con el aumento de productividad), pero carece de competencias básicas del minorista como son el ambiente del establecimiento y los servicios, reforzándose su visión de mayorista sobre la de minorista (por ejemplo, el concepto de cash and carry, sin servicios, espartano, y buscando aumentos de productividad).

3.- Los minoristas que realizan otras actividades no minoristas, distintas de la fabricación o la actividad mayorista, no se diferencian del resto ni en la visión del entorno, ni en el papel del marketing en la empresa ni en los resultados. Existen diferencias en la respuesta de marketing (son los que mayor importancia dan a la formación de sus empleados y dan bastante importancia a las marcas propias), en las competencias distintivas (política de precios con menores ofertas), en los elementos del plan de marketing (menor importancia a las actividades de merchandising) y en los componentes de la estrategia genérica de marketing (menor importancia al objetivo de crecimiento de las ventas, y mayor importancia a la segmentación diferenciada).

4.- Los minoristas puros no se diferencian del resto ni en los resultados ni en los componentes de la estrategia genérica de marketing, pero destacan en actividades contrarias a las de los minoristas-fabricantes (no a las marcas propias y sí a la publicidad del proveedor) y de los minoristas-mayoristas (concepto del marketing relacional, mejores competencias distintivas como la formación, ambiente del establecimiento y los servicios posteriores a la compra, o peores, como la mercancía con precio bajo) y menor importancia a elementos de la planificación (objetivos financieros y planes para la fijación de precios).

5.- Los minoristas con actividades de internacionalización no se diferencian del resto en resultados, en elementos del plan de marketing o en el entorno, pero tienen un concepto amplio del marketing y de su importancia, por lo que estudian a clientes actuales y potenciales, utilizan mejor que el resto la investigación de mercados y potencian las marcas propias en un mercado en el que practican cierta segmentación.

**- Los distintos formatos comerciales.**

Los distintos formatos comerciales (gran almacén, cadena especializada independiente, tienda especializada asociada a un grupo de compras, grupos de compras, franquicia y otras formas tipológicas) también generan diferencias significativas entre la estrategia de marketing y el resto de variables.

1.- El gran almacén únicamente genera diferencias en la importancia que da al mantenimiento de stocks, actividad que refuerza el surtido amplio y profundo de este tipo de establecimientos.

2.- La cadena especializada independiente destaca por un surtido profundo y con un alto nivel de stocks, trabajando con mercados y productos conocidos (cobertura del mercado actual), sin buscar ni mayor cuota ni productividad, pero con mejores resultados de los previstos, a pesar de su dificultad de negociación con los proveedores.

3.- Las tiendas asociadas a grupos de compras no generan diferencias en los componentes de la estrategia de marketing, pero si en el resto de variables, destacando la importancia dada al marketing operacional (surtidos amplios, comunicación, distribución del establecimiento, fijación de precios y servicios facilitadores), obteniendo una productividad laboral superior a la prevista y aumentando la importancia del papel del marketing en los últimos años.

4.- Los grupos de compras creados por un minorista, no generan diferencias ni en el papel del marketing, ni en las competencias distintivas, ni en los resultados ni en los componentes de la estrategia genérica de marketing, y destacan por su visión optimista del entorno, por un surtido con marcas del fabricante y por los servicios facilitadores de la compra.

5.- La franquicia no se distingue del resto de fórmulas comerciales ni en las competencias distintivas, ni en resultados ni en los elementos del plan de marketing, mientras que destaca por sus marcas propias, la puesta en marcha de los programas de marketing y la utilización de las relaciones públicas.

6.- Por último, otras formas tipológicas no generan diferencias ni en el papel del marketing, ni en los elementos del plan de marketing ni en los componentes de la estrategia de

marketing, pero tampoco destacan en nada, ya que más bien son pasivos, sin competencias distintivas ni respuesta de marketing activa, y con resultados peores de los previstos.

**- El grado de complejidad de la organización minorista**

El grado de complejidad de la organización minorista, en sus distintos niveles (estratégica, sectorial y tipológica), genera diferencias en los elementos de la estrategia de marketing.

1.- El Índice de complejidad estratégica (*IE*) se refiere al conjunto combinado de actividades estratégicas que realiza el minorista además de la venta al detall, como la fabricación, la actividad mayorista, la expansión a otros países o la importación. La complejidad estratégica es alta cuando el minorista realiza 2 o 3 de estas actividades y es baja cuando el minorista es puro. Las únicas conclusiones generales que se pueden obtener son: a mayor complejidad estratégica, mayor importancia y mejor utilización que el competidor de las marcas propias; mientras que a menor complejidad estratégica, mayor importancia en la utilización de la publicidad del proveedor, en el objetivo de mantener el crecimiento de las ventas y en dirigirse al mercado total. La mayor o menor complejidad estratégica no influye en los resultados.

2.- El Índice de complejidad sectorial (*IS*), recoge la combinación de subsectores en los que trabaja el minorista, siendo alta cuando el minorista actúa en 3 o 4 subsectores de actividad distintos y baja cuando tiene actuación en sólo uno. Sólo se puede concluir que el índice de complejidad sectorial no genera diferencias ni en la visión del entorno de marketing, ni en el papel del marketing en la organización, ni en la estrategia genérica de marketing, ni en el plan de marketing, ni en los resultados.

3.- El Índice de complejidad tipológica (*IT*) recoge el grado de diversificación por formatos comerciales, siendo alta cuando el minorista utiliza 3 o 4 formatos distintos y baja cuando utiliza sólo uno. Las conclusiones generales a las que se puede llegar son que a mayor complejidad tipológica, mayores stocks, mayor importancia de las marcas propias, mayor planificación formal y mayor importancia de los presupuestos de ingresos y gastos, mientras que a menor complejidad tipológica, el marketing se centra en las ventas y mayor importancia se da a la formación de los empleados, al ambiente del establecimiento y a tener un precio por debajo de los competidores. La mayor o menor complejidad tipológica no influye en los resultados, ni en la estrategia genérica de marketing ni en las competencias distintivas.

4.- Por último, el Índice general de complejidad (*ICO*) recoge la combinación de los tres índices, siendo alta cuando el índice señala 6 o más actividades distintas (estratégicas,

tipológicas o sectoriales), y baja cuando sólo realiza dos o tres. Sólo se puede concluir que la mayor o menor complejidad general no influye en los resultados, ni en el papel del marketing, ni en los elementos del plan de marketing ni en las competencias distintivas.

#### **- La existencia del departamento de marketing**

La existencia del departamento de marketing en una organización minorista también genera diferencias respecto a los elementos de la estrategia de marketing. Se puede decir que el tener un departamento de marketing asegura un mejor papel del marketing dentro de la organización, una mejor implementación de la estrategia de marketing, una mayor utilización del marketing operacional y de la investigación de mercados, y mayores competencias distintivas que los competidores sin departamento de marketing. Sin embargo, no asegura el marketing estratégico, con la puesta en marcha efectiva de las estrategias de crecimiento, de segmentación y de posicionamiento, ni tampoco mejora los resultados comerciales, de productividad o financieros. Por lo que se **recomienda** que se refuerce el papel del departamento de marketing dentro de la empresa minorista y se dote de especialistas en marketing estratégico, lo que puede hacer mejorar los resultados.

### **VI.1.2.- Tipos de estrategias de marketing minoristas**

En este apartado se realiza un sumario sobre las características de la taxonomía obtenida, sobre las relaciones de los grupos identificados con el resto de variables incluidas en el modelo (entorno, estilos de planificación, papel del marketing, respuesta de marketing y competencias distintivas de marketing), se identifican las variables que más discriminan entre los tipos de estrategia de marketing minorista, y por último, se detallan las características de los minoristas según el tipo de estrategia de marketing elegida (diferencias por variables de clasificación).

#### **VI.1.2.1.- Características de la Taxonomía obtenida**

Este trabajo identifica claramente cuatro tipos de estrategias de marketing minoristas: INDIFERENTES, GENERALISTAS COMPETIDORES, CONSOLIDADOS y DIVERSIFICADOS. Estos cuatro tipos forman dos grandes bloques: los **MARKETING-PASIVOS** (INDIFERENTES y GENERALISTAS COMPETIDORES) y los **MARKETING-ACTIVOS** (CONSOLIDADOS y DIVERSIFICADOS).

Las estrategias de marketing minoristas que aparecen más claramente definidas en este estudio, están representadas por dos tipos genéricos de minoristas que han decidido competir en

formas muy diferentes: CONSOLIDADOS y DIVERSIFICADOS, es decir, los **MARKETING-ACTIVOS (52,7%)**. Éstos enfocan su crecimiento por dos vías distintas. Los CONSOLIDADOS, más acomodados, tienen objetivos mixtos (defensivos y de crecimiento) a través de un crecimiento interno (aumento de la productividad) y un crecimiento externo poco arriesgado (penetración), con segmentación concentrada o con mercado total y cierto posicionamiento precio. Los DIVERSIFICADOS, más arriesgados, tienen objetivos agresivos (aumento de las ventas), a través de un crecimiento externo (diversificación, desarrollo de mercado, desarrollo de formato) y de un crecimiento interno (aumento de la productividad), con segmentación diferenciada y cierto posicionamiento calidad-servicio.

Los **MARKETING-PASIVOS (47,3%)** se caracterizan por lo que no hacen, representados por dos estrategias de marketing bastante difusas y pasivas. Así los GENERALISTAS COMPETIDORES tienen cierta reacción de marketing ante la competencia, en un intento de mejorar su cuota de mercado, son unidades que no siguen una estrategia clara de marketing pero que reaccionan a los movimientos competitivos, que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que lo copian de sus competidores. Destacan por una carencia de estrategia definida y reaccionan cuando las presiones del entorno los fuerzan a ello. De los INDIFERENTES, ni siquiera se puede prever esta reacción. Es el grupo menos activo desde el punto de vista de marketing, con una estrategia residual e inconsistente, que no parece reaccionar ni siquiera ante las presiones competitivas (ni objetivos definidos, ni estrategias de crecimiento, ni foco estratégico, ni segmentación ni posicionamiento).

#### ***VI.1.2.2.- Relaciones entre los tipos de estrategias de marketing y el resto de variables***

Esta taxonomía está relacionada con otras variables (ver tabla VI-1.2) que proporcionan las siguientes conclusiones: 1) es posible distinguir pautas de comportamiento distintas en la estrategia de marketing minorista (marketing-activos y marketing-pasivos), que corroboran los estudios académicos previos; 2) No existe una estrategia de marketing genérica para cada entorno; 3) las organizaciones que eligen competir de una forma más clara y definida (marketing-activos): a) poseen mayores competencias distintivas; b) utilizan un mayor número de elementos de respuesta de marketing; c) poseen estilos de planificación más formales; d) tienen una mejor actitud hacia el marketing y le dan más importancia dentro de la empresa, que aquellas organizaciones con estrategias de marketing menos definidas. Estas conclusiones se detallan a continuación.



**Tabla VI-1.2.- Características de la taxonomía de estrategia minorista**

Nombre	INDIFERENTES	GENERALISTAS COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS
<b>Objetivo estratégico</b>	En el medio En el medio No Mantener crecimiento de las ventas	NO DEFENSA DE LA POSICIÓN NO RÁPIDO CRECIMIENTO DE LAS VENTAS No Mantener crecimiento de las ventas	DEFENSA DE LA POSICIÓN RÁPIDO CRECIMIENTO DE LAS VENTAS Mantener crecimiento de las ventas	NO DEFENSA DE LA POSICIÓN RÁPIDO CRECIMIENTO DE LAS VENTAS Mantener crecimiento de las ventas
<b>Crecimiento</b>	En el medio En el medio No Desarrollo de formato En el medio	NO PENETRACIÓN En el medio En el medio No Desarrollo de mercado	PENETRACIÓN NO DIVERSIFICACIÓN En el medio En el medio	En el medio DIVERSIFICACIÓN Desarrollo de formato Desarrollo de mercado
<b>Enfoque estratégico</b>	NO INCREMENTAR CUOTA No Disminuir costes	INCREMENTAR CUOTA No Disminuir costes	INCREMENTAR CUOTA Disminuir costes	INCREMENTAR CUOTA Disminuir costes
<b>Segmentación</b>	En el medio No Concentración No Segmentación diferenciada	MERCADO TOTAL No Concentración En el medio	MERCADO TOTAL Concentración En el medio	NO MERCADO TOTAL No Concentración Segmentación diferenciada
<b>Posicionamiento</b>	NO CALIDAD NO PRECIO No Servicio	En el medio NO PRECIO En el medio	CALIDAD PRECIO Servicio	CALIDAD En el medio Servicio
<b>Tamaño</b>	26.9%	20.4%	20.4%	32.3%
<b>ENTORNO</b>				
<b>Madurez del mercado (E3)</b>	-	ventas <b>no</b> en crecimiento	-	Ventas en crecimiento
<b>Grado de competencia (E10, E11)</b>	Difícil imitación -Competencia estable	Difícil imitación	-Fácil imitación -Competencia dinámica	Fácil imitación
<b>Barreras de entrada y salida(E13)</b>	-	No existen barreras de salida	Existen barreras de salida	-
<b>Cambio tecnológico(E14)</b>	Tecnología <b>no</b> cambia	-	Tecnología cambia	-
<b>Macroentorno (E16)</b>	Entorno económico <b>no</b> favorece	Entorno económico <b>no</b> favorece	Entorno económico favorece	Entorno económico favorece
<b>ESTILOS DE PLANIFICACIÓN</b>				
<b>Análisis (PLAN80, PLAN81, PLAN82)</b>	Mínimo	Oportunidades y amenazas	-	Máximo
<b>Objetivos (PLAN83, PLAN84, PLAN85)</b>	Mínimo	-	-	Máximo
<b>Planificación del retailing-mix (PLAN86, PLAN92)</b>	Mínimo	-	-	Máximo
<b>Dirección y control (PLAN95)</b>	Mínimo	-	-	Máximo
<b>Estilos de planificación de PULENDRAN Y SPEED (1996) (TP27)</b>	No planificación formal	No planificación formal	Planificación formal	Planificación formal

**Tabla VI-1.2. (cont.)- Características de la taxonomía de estrategia minorista**

Nombre	INDIFERENTES	GENERALISTAS COMPETIDORES	CONSOLIDADOS	DIVERSIFICADOS
<b>PAPEL DEL MARKETING</b>				
<b>Importancia del marketing (PAP19, PAP21, PAP22)</b>	- -Próximos años Mk <b>no</b> más importante	-Papel del mk <b>no</b> es pequeño en la pl. Estratégica - -	-PAPEL DEL MK ES PEQUEÑO EN LA PL. ESTRATÉGICA - -Ahora el Mk tiene la máxima importancia para el éxito	-Papel del mk <b>no</b> es pequeño en la pl. Estratégica -Próximos años Mk más importante -Ahora el Mk tiene la máxima importancia para el éxito
<b>Actitud hacia el marketing (PAP26, PAP24)</b>	- <b>No</b> crear relaciones con todos los agentes - <b>No</b> Mk como filosofía	- <b>No</b> crear relaciones con todos los agentes -	-CREAR RELACIONES CON TODOS LOS AGENTES -	-CREAR RELACIONES CON TODOS LOS AGENTES -Mk como filosofía
<b>RESPUESTA DE MARKETING</b>				
<b>Política de marcas(MIX36, MIX37)</b>	- <b>No</b> Marcas exclusivas - <b>No</b> Marcas fabricante	-MARCAS EXCLUSIVAS -Marcas fabricante	-MARCAS EXCLUSIVAS	-MARCAS EXCLUSIVAS
<b>Posicionamiento surtido (MIX42)</b>	-	-	-Alta calidad	-Alta calidad
<b>Servicios (MIX62)</b>	-	-	-Análisis quejas clientes	-
<b>Comunicación (MIX53)</b>	- <b>No</b> Promoción de ventas	-	-Promoción de ventas	-Promoción de ventas
<b>Investigación de mercados (MIX63)</b>	- <b>No</b> Puntos fuertes y débiles	-	-PUNTOS FUERTES Y DÉBILES	-PUNTOS FUERTES Y DÉBILES
<b>Diseño (MIX30)</b>	-	-	-Distribución productos	-
<b>Implementación (MIX60, MIX61)</b>	- <b>No</b> Precisión programas mk. - <b>No</b> Precisión en presupuestos	-	- -Precisión en presupuestos	-Precisión programas mk. -Precisión en presupuestos
<b>COMPETENCIAS DISTINTIVAS</b>				
<b>Política de marcas(C37, C36)</b>	- <b>No</b> marcas del fabricante - <b>No</b> marcas exclusivas	-	-Marcas del fabricante	-Marcas exclusivas
<b>Dimensiones surtido (C40)</b>	- <b>No</b> surtido profundo	-	-Surtido profundo	- <b>No</b> surtido profundo
<b>Posicionamiento surtido (C44)</b>	- <b>No</b> surtido variable	-	-	-Surtido variable
<b>Precio (C45)</b>	-Precio medio <b>no</b> por debajo de competidores	-	-Precio medio por debajo de competidores	-
<b>Localización (C32)</b>	- <b>No</b> localización	-	-Localización	- <b>No</b> localización
<b>RESULTADOS MINORISTAS</b>				
<b>Resultados respecto a Objetivos previstos (O2, O4, O7)</b>	- <b>Peores</b> ventas/empleado - <b>Peores</b> ventas /establecimiento - <b>Peor</b> cuota de mercado	-En el medio	-MEJORES VENTAS/EMPLEADO	-MEJORES VENTAS/EMPLEADO -Mejores ventas /establecimiento -Mejor cuota de mercado

***- Es posible distinguir pautas de comportamiento distintas en la estrategia de marketing minorista, que corroboran los estudios académicos previos.***

Se distinguen cuatro tipos de estrategias de marketing (INDIFERENTES, GENERALISTAS COMPETIDORES, CONSOLIDADOS y DIVERSIFICADOS), con pautas de comportamiento respecto a objetivos, estrategias de crecimiento, posicionamiento y segmentación diferentes. Dos de las cuatro estrategias, son **MARKETING-ACTIVAS**, diferenciándose entre ellas por una estrategia más defensiva (CONSOLIDADOS) y una más agresiva (DIVERSIFICADOS). Las otras dos estrategias son **MARKETING-PASIVAS**, es decir, difusas y poco claras, siendo la estrategia de los GENERALISTAS COMPETIDORES más receptiva al entorno, frente a la de los INDIFERENTES, que no reacciona ante nada, y por tanto es totalmente imprevisible. No existe un claro solapamiento entre los tipos propuestos por la literatura y los identificados en este trabajo, aunque sí pueden entrecruzarse ciertas coincidencias entre grupos (ver tabla V-1.7). Así, empezando por las tipologías genéricas de estrategia, se puede encontrar pinceladas de los cuatro grupos de MILES Y SNOW (1978), los cuatro grupos de ANSOFF (1965), tres grupos de PORTER (1980) aunque con ciertas reservas, los seguidores de KOTLER ET AL (1995) y los indiferenciados de MINTZBERG (1978). También se encuentran las estrategias de crecimiento minorista y las de posicionamiento en precio, calidad y servicio (relacionadas con la taxonomía de respuesta de marketing). Respecto a las taxonomías genéricas, se pueden encontrar dos grupos de HOOLEY ET AL (1992), tres grupos de HOOLEY ET AL (1993) y tres grupos de ALSEM ET AL (1996 a y b). Se puede concluir que no existen estrategias genéricas de marketing, y de acuerdo con ALSEM ET AL (1996 a y b), dependen del momento de medida y del país.

***- No existe una estrategia de marketing genérica para cada entorno (H3)***

1.- No existe una clara relación entre los tipos de estrategias de marketing y los tipos de entorno (**Q2.8**).

2.- Las estrategias de marketing son dependientes de algunas condiciones del entorno (madurez del mercado, grado de competencia, existencia de barreras de salida, cambio tecnológico y macroentorno económico), pero no de otras (diversidad y cambio en las necesidades de los consumidores y capacidad de negociación con los proveedores). Se cumple la **H3a** parcialmente, ya que la estrategia de marketing será dependiente de algunas condiciones del entorno.

3.- No existe una estrategia de marketing genérica para cada entorno, ya que se pueden encontrar diversas estrategias de marketing en un mismo entorno. Se cumple **H3b**, coincidiendo con los trabajos de HOOLEY ET AL (1992) y ALSEM ET AL (1996 a y b).

4.- Los minoristas, ante entornos complejos y dinámicos, eligen estrategias de marketing activas (CONSOLIDADOS y DIVERSIFICADOS), pero prefieren las defensivas a las agresivas (no se cumplen las **H3c** y **H3d**, que apuestan por las estrategias agresivas frente a las defensivas).

***- Las organizaciones que eligen competir de una forma más clara y definida poseen un mayor número de elementos de respuesta de marketing (H11).***

1.- Se puede establecer una jerarquía de estrategias de marketing en función del mayor a menor número de elementos de respuesta de marketing: CONSOLIDADOS > DIVERSIFICADOS > GENERALISTAS COMPETIDORES > INDIFERENTES. Según esta jerarquía, los minoristas con estrategias más definidas (CONSOLIDADOS y DIVERSIFICADOS) poseen mayor número de elementos de respuesta de marketing que aquellos con estrategias más difusas (GENERALISTAS COMPETIDORES e INDIFERENTES).

2.- Los elementos de la respuesta de marketing varían en función de la estrategia de marketing (se cumple **H11a**), ya que cada estrategia se caracteriza por algún elemento distintivo, aunque no son muy numerosos. Así, los CONSOLIDADOS destacan por el análisis de las quejas de los clientes y el diseño del establecimiento, los DIVERSIFICADOS destacan por la precisión en la puesta en marcha de los programas de marketing, los GENERALISTAS COMPETIDORES por la utilización de las marcas del fabricante y los INDIFERENTES por nada.

3.- No se puede afirmar que exista una relación entre los tipos de minoristas según la estrategia de marketing y los tipos de minoristas según la respuesta de marketing (**Q1.5**).

***- Las organizaciones que eligen competir de una forma más clara y definida poseen mayores competencias distintivas (H13).***

1.- Se puede establecer una jerarquía de estrategias de marketing en función del mayor a menor número de competencias distintivas: CONSOLIDADOS > DIVERSIFICADOS > GENERALISTAS COMPETIDORES > INDIFERENTES. Según esta jerarquía, los minoristas con estrategias más definidas (CONSOLIDADOS y DIVERSIFICADOS) poseen mayor número de competencias distintivas de marketing, que aquellos con estrategias más difusas (GENERALISTAS COMPETIDORES e INDIFERENTES).

2.- La importancia de las competencias distintivas varía en función de la estrategia de marketing (se cumple **H13a**). Así, los CONSOLIDADOS destacan por la localización, el precio medio del establecimiento, la profundidad del surtido y la utilización de las marcas del fabricante; los DIVERSIFICADOS destacan por el surtido variable y la utilización de marcas exclusivas; los GENERALISTAS COMPETIDORES no destacan por ninguna competencia distintiva, y los INDIFERENTES por un menor nivel que los competidores en surtido, precio y localización de establecimientos.

3.- Los minoristas que han decidido competir claramente (CONSOLIDADOS y DIVERSIFICADOS) tienen competencias distintivas superiores (en número y contenido) que los minoristas con estrategias más reactivas (GENERALISTAS COMPETIDORES e INDIFERENTES). Se cumple **H13b**.

4.- No se puede afirmar que exista una relación entre los tipos de minoristas según la estrategia de marketing y los tipos de minoristas según las competencias distintivas (**Q1.8**).

***- Las organizaciones que deciden competir con estrategias más claras y definidas poseen estilos de planificación más formales que aquellas cuya estrategia de marketing es más difusa (H7).***

1.- Las estrategias de marketing pueden ordenarse de mayor a menor formalidad en la planificación de marketing como: DIVERSIFICADOS > CONSOLIDADOS > GENERALISTAS COMPETIDORES > INDIFERENTES. No se cumple la **H7a**, ya que a mayor complejidad de la estrategia de marketing (más pro-activa y orientada externamente: DIVERSIFICADOS), mayor formalidad en la planificación, coincidiendo con los trabajos de ARMSTRONG (1982).

2.- Existe una clara relación entre los tipos de estrategias de marketing y los distintos estilos de planificación (**Q3.5**), emparejándose los tipos: SEMIPLANIFICADORES-INDIFERENTES y PLANIFICADORES ENTUSIASTAS-DIVERSIFICADOS.

***- Las organizaciones con estrategias de marketing más definidas tienen una mejor actitud hacia el marketing y le dan más importancia dentro de la empresa que aquellas organizaciones con estrategias de marketing menos definidas. (H9)***

1.- Las estrategias de marketing pueden ordenarse de mayor a menor importancia dada al marketing en la organización: DIVERSIFICADOS > CONSOLIDADOS > GENERALISTAS COMPETIDORES > INDIFERENTES.

2.- La actitud más positiva hacia el marketing coincide con estrategias más proactivas (DIVERSIFICADOS), y la actitud más negativa, con estrategias de marketing más reactivas (INDIFERENTES). Se cumplen las hipótesis **H9a** y **H9b**, coincidiendo con los trabajos de DOYLE Y HOOLEY (1992).

3.- No existe una clara relación entre las taxonomías de estrategia de marketing y de minoristas según el papel del marketing en la organización (**Q4.6**).

4.- La existencia o no de departamento de marketing no influye en el tipo de estrategia de marketing, por lo que no se cumple **H9c**.

### ***VI.1.2.3.- Variables que más discriminan entre los tipos de estrategia de marketing minorista***

Tras la aplicación del análisis discriminante, se han detectado elementos que discriminan claramente entre los cuatro tipos de estrategias. Estos elementos son los más discriminantes de aquellos que generan diferencias significativas entre los grupos de la taxonomía (ver tablas V-2.3 y V-1.2). Así, los elementos que más discriminan entre las estrategias de marketing son: los objetivos de defensa de la posición y rápido crecimiento de las ventas, las estrategias de crecimiento de penetración y diversificación, el enfoque estratégico de incremento de cuota de mercado, la no segmentación (dirigirse al mercado total), el posicionamiento calidad y precio, la elección del objetivo de ventas en el plan de marketing, el papel del marketing en la planificación estratégica de la empresa, el marketing relacional, algunos elementos de respuesta de marketing (marcas exclusivas y análisis de los puntos fuertes y débiles del establecimiento), y los resultados de productividad laboral respecto a objetivos previstos.

Por otro lado, se han detectado elementos que no generan diferencias entre las cuatro estrategias identificadas. Así, pertenecientes al entorno, la diversidad y cambio en las necesidades de los consumidores y la capacidad de negociación con los proveedores, no generan diferencias significativas entre las estrategias de marketing. Los elementos de la respuesta de marketing que no afectan a la taxonomía son las dimensiones del surtido, el precio, la gestión del establecimiento y la localización. De las competencias distintivas no diferencian: los servicios, la comunicación, la investigación de mercados, el diseño del establecimiento, la implementación y la gestión. Por último, los resultados respecto al año anterior tampoco influyen en la taxonomía.

#### ***VI.1.2.4.- Diferencias entre los tipos de estrategia de marketing según variables de clasificación***

Sólo existen diferencias significativas entre los cuatro grupos para la variable otros subsectores (ocio, juguetes, automoción, etc.), siendo casi el doble el número de minoristas de estos subsectores en el grupo 1, frente al resto. La mayoría de las variables no cumplen alguna de las condiciones de la prueba (que no exista ningún valor esperado menor que 1, y que el porcentaje de celdas con un valor medio esperado menor que cinco no sea superior al 20%). Por ello podemos decir que el tipo de estrategia de marketing no depende ni de las características de la organización (tamaño, complejidad o existencia del departamento de marketing), ni del formato comercial que adopta, ni de las actividades estratégicas que realiza aparte de la actividad minorista. No se puede caracterizar ni establecer un perfil de los minoristas que utilizan los cuatro tipos de estrategias.

#### **VI.1.3.- Características de las variables relacionadas con la estrategia de marketing minorista: entorno, estilos de planificación, papel del marketing, respuesta de marketing y competencias distintivas.**

En este apartado se realiza un desarrollo de las principales conclusiones sobre las variables y las relaciones entre ellas.

##### ***VI.1.3.1.- Conclusiones sobre las variables.***

En este apartado se va a realizar un sumario de las conclusiones a las que se ha llegado en el estudio, de cada una de las cinco variables que se han incluido en el modelo con influencia sobre la estrategia de marketing y los resultados: entorno, estilos de planificación, el papel del marketing en la organización, la respuesta de marketing minorista, y las capacidades distintivas.

##### ***- Entorno***

1.- La dimensión más importante del entorno es la competencia, seguida de la capacidad de negociación, la turbulencia tecnológica y el intercambio dinámico (factor mercado). En el trabajo de BALLINA (1993) también se identificaron la competencia y la tecnología por delante del factor mercado.

2.- Se identifican tres tipos de entorno: PESIMISTAS (entorno maduro, con necesidades cambiantes, con intensidad competitiva y macroentorno en contra), COMPETIDORES DINÁMICOS

(entorno muy dinámico, con segmentos de consumidores en constante cambio, con competencia intensa, pero con ventas en crecimiento) y OPTIMISTAS (el más numeroso, con demanda, oferta y macroentorno favorables). Existen diferencias significativas entre ellos por actividades estratégicas, subsectores, formatos comerciales, tamaño y por existencia de departamento de marketing. Esta taxonomía no coincide con la obtenida por HOOLEY ET AL (1988), que identifican otros elementos discriminantes entre tipos, distintos a los de este trabajo (madurez del mercado, existencia de barreras de entrada y salida, diversidad de las necesidades y velocidad del cambio tecnológico y de los consumidores).

3.- Los elementos de entorno que más discriminan entre tipos de entorno son: madurez del mercado (ventas en crecimiento o en declive y necesidades en constante cambio), competencia (es dinámica, existen barreras de salida y es fácil la imitación), y macroentorno (tecnológico y legal).

#### **- Estilos de planificación**

1.- El modelo factorial consta de tres factores: OBJETIVOS, PRESUPUESTO Y CONTROL, ANÁLISIS e IMPLEMENTACIÓN DEL RETAILING MIX, coincidentes con las etapas de planificación.

2.- Se identifican dos estilos de planificación: SEMIPLANIFICADORES (cierto grado de planificación) y PLANIFICADORES ENTUSIASTAS (nivel elevado de planificación, puntuando alto en todos los ítems), existiendo diferencias en sólo dos variables de clasificación: los minoristas con actividad mayorista (con mayor presencia en el grupo de los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS) y las cadenas especializadas independientes (con mayor proporción en los SEMIPLANIFICADORES).

3.- Comparando los estilos de planificación propuestos por la literatura sobre taxonomías de planificación, con los obtenidos en este trabajo, 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) o a los planificadores limitados de MCKEE ET AL (1990). Respecto a la tipología sobre planificación dominante en la literatura (estilo formal, incremental e interpretativo), los minoristas españoles de no alimentación prefieren el estilo de planificación formal sobre el incremental y el interpretativo.

4.- Se comparan dos métodos de identificación de taxonomías (escala multi-ítem y método del párrafo) y los resultados coinciden, ya que los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS puntúan más alto en el estilo formal y los SEMIPLANIFICADORES en el estilo incremental.



### **- El papel del marketing en la organización**

1.- Existen diferencias sobre la importancia del marketing y el concepto que tienen del marketing los minoristas según algunas variables de clasificación (existencia de departamento de marketing, tamaño y complejidad de la organización). Así, los minoristas con departamento de marketing están más de acuerdo que aquellos sin departamento de marketing, en el creciente papel del marketing en la empresa, tanto en el pasado como en el futuro. Las empresas grandes y los minoristas con departamento de marketing están menos de acuerdo en que el papel del marketing es limitado en la planificación estratégica y que el marketing es únicamente ventas. Los minoristas con elevada complejidad estratégica son los que mayor importancia dan al marketing en el éxito de la empresa y los que creen menos en el limitado papel que juega en la planificación estratégica de la empresa. Por último, los minoristas con mayor complejidad tipológica son los que menos de acuerdo están en el concepto de marketing como ventas.

2.- Se identifican dos dimensiones que subyacen en los elementos que configuran el papel del marketing minorista: la IMPORTANCIA DEL MARKETING y la ACTITUD HACIA EL MARKETING.

3.- Se obtienen tres tipos de minoristas en función del papel del marketing en la organización: los CONCIENCIADOS (conocen la importancia del marketing y su actitud hacia éste es positiva), los NO CONCIENCIADOS (dan al marketing una importancia mínima y su actitud hacia el concepto es negativa) y los PREDISPUUESTOS (importancia y actitud hacia el marketing intermedia).

### **- La respuesta de marketing minorista**

1.- Se propone una integración teórica de los elementos del “retailing-mix” o respuesta de marketing minorista, en tres bloques que se solapan entre sí: la oferta minorista (surtido, precio y servicio), la simbolización (comunicación, diseño del establecimiento e investigación de mercados) y la facilitación (localización, gestión del establecimiento, diseño del establecimiento, la implementación de la respuesta minorista y los servicios).

2.- Se identifican siete dimensiones en el retailing mix: PLANIFICACIÓN DEL RETAILING-MIX, SURTIDO DINÁMICO, EXTENSIÓN DEL MIX DEL FABRICANTE, ATRACCIÓN, SURTIDO ESPECIALIZADO, TECNOLOGÍAS y COMUNICACIÓN LOCAL. Estas dimensiones no coinciden con las encontradas por CONANT ET AL (1993).

3.- Comparando la estructura latente obtenida con la propuesta de integración del “retailing-mix”, se pueden establecer similitudes y diferencias entre el modelo teórico y el obtenido empíricamente. En primer lugar, las dimensiones son perfectamente permeables, ya que comparten elementos y se solapan entre sí. En segundo lugar, se desintegran los factores

comunicación y servicio, compartiendo su contenido con otros factores. En tercer lugar, el precio no es un factor dominante para los minoristas, ya que desaparece del modelo. En cuarto lugar, surgen dos nuevos factores que relacionan al minorista con el entorno (la extensión del mix del fabricante y la comunicación local). Por último, los siete factores se pueden agrupar, por su significado en los tres grandes bloques teóricos: oferta (surtido dinámico, surtido especializado, extensión del mix del fabricante), facilitación (atracción, tecnologías y planificación del mix) y simbolización (atracción y comunicación local).

4.- La taxonomía obtenida consta de cuatro grupos: VAGOS (tiene la puntuación más baja en casi todos los elementos de la respuesta de marketing, sin destacar en el resto), CONSERVADORES (grupo tradicional, con surtido del fabricante, publicidad y gestión moderna del establecimiento), ESPECIALISTAS (minoristas con estructuras modernizadas, con surtido exclusivo de marcas propias, de alta calidad y moda, con una presentación y atmósfera destacable), y COMERCIANTES (son los minoristas con una respuesta más amplia de marketing), existiendo bastante coincidencia con la taxonomía identificada por CONANT ET AL (1993) en el subsector textil de Estados Unidos, y con las tipologías de posicionamiento en surtido, servicio y conveniencia. Sin embargo, no hay similitudes con las propuestas de BERRY Y BARNES (1987), GIST (1968), LUCAS Y GRESHAM (1988) y WORTZELL (1987), ya que la metodología y las variables elegidas son distintas.

#### ***- Las capacidades distintivas***

1.- Se detectan ocho dimensiones en las capacidades distintivas de marketing, de las que tres pertenecen a la esfera de la facilitación (ANÁLISIS Y PROGRAMACIÓN, CONTROL DEL SERVICIO y ATRACCIÓN), y cinco a la oferta minorista (POSICIONAMIENTO PRECIO, POSICIONAMIENTO CALIDAD, MARCAS DEL DISTRIBUIDOR, SURTIDO RECONOCIDO y DIMENSIÓN SURTIDO). De nuevo la comunicación (como ocurre en la respuesta de marketing) se reparte entre los distintos factores.

2.- Se identifican tres tipos de minoristas según sus competencias distintivas: los minoristas con COMPETENCIAS DISTINTIVAS SUPERIORES (mejores competencias distintivas que los competidores en todos los campos: surtido, precio, servicios, comunicación, investigación de mercados, diseño, implementación de la estrategia, gestión y localización), los minoristas SIN COMPETENCIAS DISTINTIVAS (peor que los competidores en todos los aspectos), y los minoristas con COMPETENCIAS DISTINTIVAS INTERMEDIAS, con actividades iguales a la competencia, mejores que la competencia (precio, servicio, comunicación, diseño y gestión) y peores que la competencia (investigación de mercados y análisis de quejas). Existen diferencias entre los

grupos para los minoristas con departamento de marketing (la mayoría son con COMPETENCIAS DISTINTIVAS SUPERIORES).

### ***VI.1.3.2.- Relaciones entre las variables.***

En este apartado se detalla un sumario de relaciones entre las cinco variables: entorno, estilos de planificación, papel del marketing, respuesta de marketing y competencias distintivas.

***- Entorno y estilos de planificación (H1): A mayor intensidad competitiva, turbulencia del mercado y turbulencia tecnológica, y a menor hostilidad del macroentorno, estilos de planificación más formales.***

1.- Existe una clara relación entre tipos de minoristas según entorno y tipos de minoristas según estilos de planificación (Q2.6), estableciéndose las parejas: PESIMISTAS-SEMIPLANIFICADORES y COMPETIDORES DINÁMICOS-PLANIFICADORES ENTUSIASTAS.

2.- A mayor intensidad competitiva, a mayor turbulencia del mercado, a mayor turbulencia tecnológica y a menor hostilidad del macroentorno, estilos de planificación más formales (se incumplen las hipótesis **H1a**, **H1b** y **H1c**, y se cumple **H1d**). Se ratifican, por tanto, los trabajos que relacionan complejidad del entorno con estilos más formales de planificación (LINDSAY y RUE, 1980; ARMSTRONG, 1982; KUKALIS, 1989, 1991; CHAE y HILL, 1997, HOOLEY ET AL, 1990), y los trabajos que relacionan intensidad competitiva con estilos de planificación más formales (YIP, 1985; GRINYER ET AL, 1986; SILVERBLATT y KONGAONKAR, 1987; MCKEE ET AL, 1990). Las particularidades del sector minorista no se encaminan hacia estilos de planificación incremental, típicos del sector servicios para potenciar la flexibilidad en la toma de decisiones a corto plazo; si no que se sigue el modelo industrial, con un proceso de planificación más amplio y formal.

***- Entorno y papel del marketing (H2): A mayor turbulencia tecnológica, mejor actitud hacia el marketing; a mayor hostilidad del macroentorno, menor importancia tiene el marketing.***

1.- No existe una relación clara entre tipos de minoristas según entorno y según el papel del marketing en la organización (Q2.7).

2.- No existe relación entre la intensidad competitiva y la turbulencia del mercado con el papel del marketing en la organización (ni para la importancia ni para la actitud hacia el marketing). No se cumplen **H2a** y **H2b**.

3.- Existe cierta relación entre la turbulencia tecnológica y la hostilidad del macroentorno, con el papel del marketing en la organización, pudiéndose afirmar que a mayor turbulencia tecnológica, mejor actitud hacia el marketing, y a mayor hostilidad del macroentorno, menor importancia tiene el marketing, no cumpliéndose la tesis de GODIWALLA ET AL (1980), según la cual, cuanto más complejo y cambiante es el entorno, mayor importancia alcanza el papel del marketing. Se cumple en parte **H2c** y no se cumple **H2d**.

**- Entorno y competencias distintivas (H4): Las competencias distintivas no dependen del tipo de entorno.**

1.- No existe relación entre los tipos de minoristas según el entorno y los minoristas según competencias distintivas (**Q2.9**).

2.- Las competencias distintivas de marketing no dependen del tipo de entorno minorista, coincidiendo con los trabajos de HOOLEY ET AL (1988). Se cumple **H4a**.

**- Entorno y respuesta de marketing (H5): Los elementos de la respuesta de marketing varían según el tipo de entorno.**

1.- No existe una relación clara entre los tipos de minoristas según entorno y los tipos de minoristas según su respuesta de marketing (**Q2.10**).

2.- La importancia dada a cada elemento de la respuesta de marketing, depende del tipo de entorno (se cumple **H5a**). Así, los tipos de entorno se ven afectados fundamentalmente por la comunicación y por el posicionamiento del surtido, mientras que no les afecta ni la investigación de mercados, ni el diseño, ni la implementación, ni la gestión ni la localización. En los trabajos de HOOLEY ET AL (1988) los elementos de la respuesta de marketing que más discriminaban entre tipos de entorno eran: el precio, el diseño, la publicidad y la promoción.

**- Papel del marketing y estilos de planificación (H6): A mayor papel del marketing, mayor planificación formal.**

1.- Puede establecerse una cierta relación entre los minoristas según el papel del marketing y los minoristas según los estilos de planificación, sobre todo entre los CONCIENCIADOS y los PLANIFICADORES ENTUSIASTAS y entre los NO CONCIENCIADOS y los SEMIPLANIFICADORES. Los grupos de minoristas según el papel del marketing en su organización pueden jerarquizarse, de mayor a menor nivel de planificación como: CONCIENCIADOS>PREDISPUESTOS>NO CONCIENCIADOS. Los tipos de minoristas según los

estilos de planificación, pueden jerarquizarse de mayor a menor importancia del papel del marketing como: PLANIFICADORES ENTUSIASTAS>SEMIPLANIFICADORES.

2.- El papel del marketing en la planificación estratégica del minorista no es pequeño ni limitado, según la importancia dada por más de la mitad de la muestra. No se cumple **H6a**.

3.- No se encuentran diferencias entre los estilos de planificación según el tamaño o la complejidad de la organización. No se cumplen las hipótesis formuladas por MCKEE ET AL (1990) ni las hipótesis **H6b** y **H6c**.

***- Competencias distintivas de marketing y respuesta de marketing (H14): Las estrategias con mayor número de elementos de respuesta de marketing, poseen, generalmente, mas competencias distintivas que las estrategias con menor respuesta de marketing.***

1.- En las relaciones entre la respuesta de marketing y las competencias distintivas, se distinguen cuatro tipos de elementos: los ELEMENTOS CLAVE (aquellos a los que se da la mayor importancia y que son llevados a la práctica mejor que la competencia), los ELEMENTOS DE MEJORA DE RESPUESTA (son importantes pero no se realizan mejor que la competencia), los ELEMENTOS DE LIMITACIÓN DE ESFUERZOS (no considerados importantes pero se hacen mejor que los competidores) y los ELEMENTOS NO CLAVE (no importantes y no competencias distintivas).

2.- Los ELEMENTOS CLAVE son política de marcas, dimensiones de la cartera, posicionamiento del surtido, servicio, gestión del establecimiento (formación e informática), diseño del establecimiento, localización y algún elemento de comunicación (publicidad).

3.- Los ELEMENTOS DE MEJORA DE RESPUESTA son la implementación de la respuesta de marketing, y algún elemento de comunicación (promoción de ventas) y de investigación de mercados (estudio de clientes actuales y potenciales).

4.- Los ELEMENTOS DE LIMITACIÓN DE ESFUERZOS incluyen precios por debajo de los competidores y elevados stocks.

5.- Los ELEMENTOS NO CLAVE incluyen la utilización de la investigación de mercados, la mayoría de los elementos de comunicación (publicidad del proveedor, programas de relaciones públicas, participación en actividades de la comunidad local y uso del buzono), dos elementos de precios (precios con constantes ofertas y descuentos por tipos de clientes), varios elementos de surtido (producto tradicional, productos de bajo precio y marcas propias), y algún elemento de servicios (servicios facilitadores). Este conjunto de elementos no clave para el minorista constituyen una fuente de reflexión para los académicos, ya que demuestran un gran vacío entre la teoría del marketing y la práctica minorista.

6.- Puede realizarse una jerarquía entre los tipos de minoristas según su respuesta de marketing, en función del mayor a menor número de competencias distintivas: ESPECIALISTAS>COMERCIANTES>CONSERVADORES>VAGOS, pero no puede decirse que exista una relación clara entre los tipos de minoristas según la respuesta de marketing y los tipos de minoristas según las competencias distintivas (Q5.5).

7.- Las dos estrategias con mayor número de elementos de retailing-mix (COMERCIANTES y ESPECIALISTAS) poseen mayores competencias distintivas que las estrategias con menor respuesta de marketing (CONSERVADORES y VAGOS). Se cumple H14a en parte.

#### **VI.1.4.- Características de los resultados minoristas**

En este apartado se realiza un sumario sobre las características de los resultados de los minoristas y de las relaciones de la estrategia de marketing minorista con dichos resultados. Por último, se relacionan los resultados con el resto de variables del modelo.

##### ***VI.1.4.1.- Conclusiones sobre los resultados***

1.- Existe una clara relación entre los objetivos perseguidos en la estrategia de marketing y los resultados obtenidos, consiguiéndose mejores resultados en los objetivos de ventas y los de productividad (laboral, del espacio y del establecimiento). La cuota de mercado, sin embargo, es el segundo objetivo más perseguido, pero se obtienen peores resultados.

2.- Se identifican tres factores en las medidas de resultados: los RESULTADOS RESPECTO AL AÑO ANTERIOR (resultados de mercado y de productividad), LOS RESULTADOS RESPECTO A LOS OBJETIVOS PREVISTOS (de mercado y de productividad) y la RENTABILIDAD (margen comercial y beneficios). Los minoristas miden conjuntamente los objetivos de mercado y de productividad, pero separan claramente los resultados de rentabilidad.

3.- La taxonomía de resultados no se basa en el tipo de resultados (de mercado, de productividad y de rentabilidad), sino en si los resultados son mejores o peores que los objetivos previstos o que los resultados del año anterior. Así, se han obtenido tres grupos: los MALOS PREVISORES (peores resultados respecto a objetivos e iguales resultados que el año anterior), los PREVISORES ASCENDENTES (mejores resultados respecto a objetivos y respecto al año anterior) y los PREVISORES DESCENDENTES (mejores resultados respecto a objetivos pero peores que el año anterior). No se han encontrado diferencias entre los grupos por variables de clasificación, por lo que se puede concluir que los resultados de los minoristas no dependen ni de su tamaño, ni de su complejidad, ni de su formato ni de la existencia o no de un departamento de marketing.

**VI.1.4.2.- Relaciones entre los resultados de los minoristas y el resto de variables**

Las relaciones entre las distintas variables y los resultados, se recogen en las hipótesis: H12 (estrategias de marketing y resultados), H8 (estilos de planificación y resultados), H10 (el papel del marketing en la organización y los resultados), H15 (la respuesta de marketing minorista y los resultados) y H16 (las competencias distintivas y los resultados). A continuación se van a exponer las conclusiones sobre estas relaciones. En la tabla VI.1.3. se detallan aquellos elementos de las variables, que más discriminan entre los tipos de minoristas según sus resultados.

**Tabla VI-1.3.- Características de la taxonomía de minoristas según sus resultados**

Nombre	MALOS PREVISORES	PREVISORES ASCENDENTES	PREVISORES DESCENDENTES
<b>Resultados respecto a Objetivos previstos</b>	Peores resultados	Mejores resultados	Mejores resultados
<b>Resultados respecto al Año anterior</b>	En el medio	Mejores resultados	Peores resultados
<b>Tamaño</b>	54%	38.5%	7.5%
<b>ESTILOS DE PLANIFICACIÓN</b>			
<b>Análisis (PLAN80, PLAN81, PLAN82-)</b>	Inferior	-	Superior
<b>Objetivos (PLAN83,PLAN84)</b>	Inferior	Objetivos de venta	Objetivos de cuota
<b>Planificación del retailing-mix (PLAN88)</b>	Inferior	-	Superior
<b>Dirección y control (PLAN94, PLAN95)</b>	Inferior	-	Superior
<b>Estilos de planificación de PULENDRAN Y SPEED (1996) (TP27, TP28)</b>	Incremental	Formal	Formal
<b>PAPEL DEL MARKETING</b>			
<b>Importancia del marketing (PAP19, PAP20, PAP21)</b>	-Papel del mk es pequeño en la Pl. Estratégica -Próximos años Mk <b>no</b> más importante - En los últimos años <b>no</b> ha llegado a ser más importante	-Papel del mk <b>no</b> es pequeño en la pl. Estratégica -Próximos años Mk más importante -	- - -En los últimos años ha llegado a ser más importante
<b>Actitud hacia el marketing (PAP24, PAP26)</b>	- <b>No</b> crear relaciones con todos los agentes - <b>No</b> Mk como filosofía	-CREAR RELACIONES CON TODOS LOS AGENTES -Mk como filosofía	-
<b>ESTRATEGIA DE MARKETING</b>			
<b>Objetivo estratégico (GEN65, GEN67)</b>	-	- - <b>No</b> mantener crecimiento ventas	-Ser líder -Mantener crecimiento ventas
<b>Crecimiento (GEN68, GEN70)</b>	- <b>No</b> desarrollo mercado geográfico	- <b>No</b> desarrollo mercado geográfico - <b>No</b> cobertura del mercado	-DESARROLLO MERCADO GEOGRÁFICO -Cobertura del mercado
<b>Posicionamiento (GEN77, GEN78)</b>	- <b>No</b> vía calidad - <b>No</b> vía servicios	-Vía calidad -Vía servicios	-

Fuente: basado en la tabla V-2.9 y en las tablas V-1.46, V-2.25, V-2.29; V-2.33, V-2.40, V-2.42.

**Tabla VI-1.3. (cont.)- Características de la taxonomía de minoristas según sus resultados**

Nombre	MALOS PREVISORES	PREVISORES ASCENDENTES	PREVISORES DESCENDENTES
<b>COMPETENCIAS DISTINTIVAS</b>			
<b>Precio (C45, C47)</b>	-Precio medio <b>No</b> por debajo competidores - <b>No</b> Ofertas constantes	-	-PRECIO MEDIO POR DEBAJO COMPETIDORES - Ofertas constantes
<b>Comunicación (C52)</b>	- <b>No</b> Publicidad del proveedor	-	-Publicidad del proveedor
<b>Investigación de mercados (C57, C63)</b>	- <b>No</b> Estudio de clientes - <b>No</b> Puntos fuertes y débiles	-	-Estudio de clientes -Puntos fuertes y débiles
<b>Implementación (C60)</b>	- <b>No</b> Precisión programas marketing	-	-Precisión programas marketing
<b>RESPUESTA DE MARKETING</b>			
<b>Política de marcas (MIX35)</b>	- <b>No</b> Stocks temporadas pasadas		-Stocks temporadas pasadas
<b>Diseño (MIX30)</b>	- <b>No</b> Distribución interna	-Distribución interna	-

*Fuente:* basado en la tabla V-2.9 y en las tablas V-1.46, V-2.25, V-2.29; V-2.33, V-2.40, V-2.42.

**- Estrategia de marketing y resultado (H12): Las organizaciones que deciden competir más claramente (MARKETING-ACTIVOS) obtienen mejores resultados respecto a los objetivos previstos.**

1.- Se puede establecer una jerarquía de estrategias de marketing, de mejores a peores resultados respecto a objetivos previstos: DIVERSIFICADOS > CONSOLIDADOS > GENERALISTAS COMPETIDORES > INDIFERENTES. La estrategia más agresiva y la más orientada externamente (DIVERSIFICADOS) obtiene los mejores resultados, en consonancia con los trabajos de HOOLEY ET AL (1993), ANDERSON Y ZEITHAML (1984), DOUGLAS Y RHEE (1989); DOYLE Y HOOLEY (1992) y ALSEM ET AL (1993). Se cumple la **H12a**. Sin embargo, no se cumple **H12c**, que propugnaba, al igual que los trabajos de GROEPEL (1993) y de HELMS ET AL (1992) que los minoristas tendrían mejores resultados si estaban en el medio.

2.- No se puede afirmar que exista una relación entre los tipos de minoristas según la estrategia de marketing y los tipos de minoristas según resultados (**Q1.6**).

3.- Los resultados que más discriminan entre estrategias de marketing son la productividad laboral respecto a objetivos previstos, la productividad del establecimiento respecto a objetivos previstos y los resultados comerciales comparativos (cuota de mercado) respecto a objetivos previstos. Los resultados respecto al año anterior (comerciales, de



productividad o rentabilidad) y algunos resultados respecto a objetivos previstos (las ventas o la rentabilidad), no generan diferencias entre las estrategias de marketing minoristas. Por tanto no se cumple la hipótesis **H12b**, ya que no son los resultados comerciales (ventas y cuota) los que más discriminan entre las estrategias de marketing.

***- Estilos de planificación y resultados (H8): A mayor formalidad en la planificación, mejores resultados respecto a los objetivos previstos.***

1.- Existe una jerarquía de minoristas según estilos de planificación de mejor a peor resultado: PLANIFICADORES ENTUSIASTAS>SEMIPLANIFICADORES.

2.- Los PREVISORES ASCENDENTES y los PREVISORES DESCENDENTES se caracterizan por el estilo formal, mientras que los MALOS PREVISORES, se caracterizan por el incremental.

3.- No existe una relación clara entre los tipos de minoristas según estilos de planificación y los tipos de minoristas según resultados (**Q3.6**).

4.- Coincidiendo con los trabajos de MCKEE ET AL (1990), a mayor complejidad de planificación, mejores resultados (**H8a** no se cumple).

***- El papel del marketing en la organización y los resultados (H10): A mayor importancia del papel del marketing, mejores resultados respecto a los objetivos previstos.***

1.- A mejor actitud hacia el marketing y a mayor importancia dada al marketing, mejor resultado (se cumple **H10a**). Coincide con los trabajos de HOOLEY ET AL (1992)

2.- La existencia de un departamento de marketing no proporciona mejores resultados a los minoristas (se cumple **H10b**)

***- La respuesta de marketing minorista y los resultados (H15): A mayor amplitud de respuesta de marketing, mejores resultados respecto a objetivos previstos.***

1.- Puede construirse una jerarquía de minoristas según la respuesta de marketing, de mejor a peor resultado: COMERCIANTES> ESPECIALISTAS>CONSERVADORES>VAGOS, de forma que a mayor amplitud de respuesta de marketing, mejores resultados (se cumple **H15a**).

2.- No existe una relación clara entre los tipos de minoristas según su respuesta de marketing y los tipos de minoristas según sus resultados (**Q5.6**).

3.- No todos los elementos del retailing-mix son igual de efectivos respecto a los resultados (se cumple **H15b**). Así, solo afectan a los tipos de minoristas según resultados, el diseño del establecimiento (coincidiendo con DAVIES Y LIU, 1995) y la política de stocks.

**- Las competencias distintivas y los resultados (H16): Tener un mayor número de competencias distintivas no asegura mejores resultados.**

1.- No existe relación entre los minoristas según competencias distintivas y los minoristas según resultados (**Q6.6**).

2.- Los minoristas con mayores competencias distintivas no obtienen los mejores resultados (no se cumple la **H16a**).

## **VI.2.- Implicaciones**

Las implicaciones que tiene este trabajo son de dos tipos. Por un lado las gerenciales y académicas, que resumen las aportaciones que este trabajo hace al mundo empresarial y académico. Por otro lado, se encuentran las implicaciones de investigación, que resumen las distintas limitaciones que puede tener este trabajo, en función de la metodología utilizada.

### **VI.2.1.- Implicaciones gerenciales y académicas: ¿qué aporta este trabajo?**

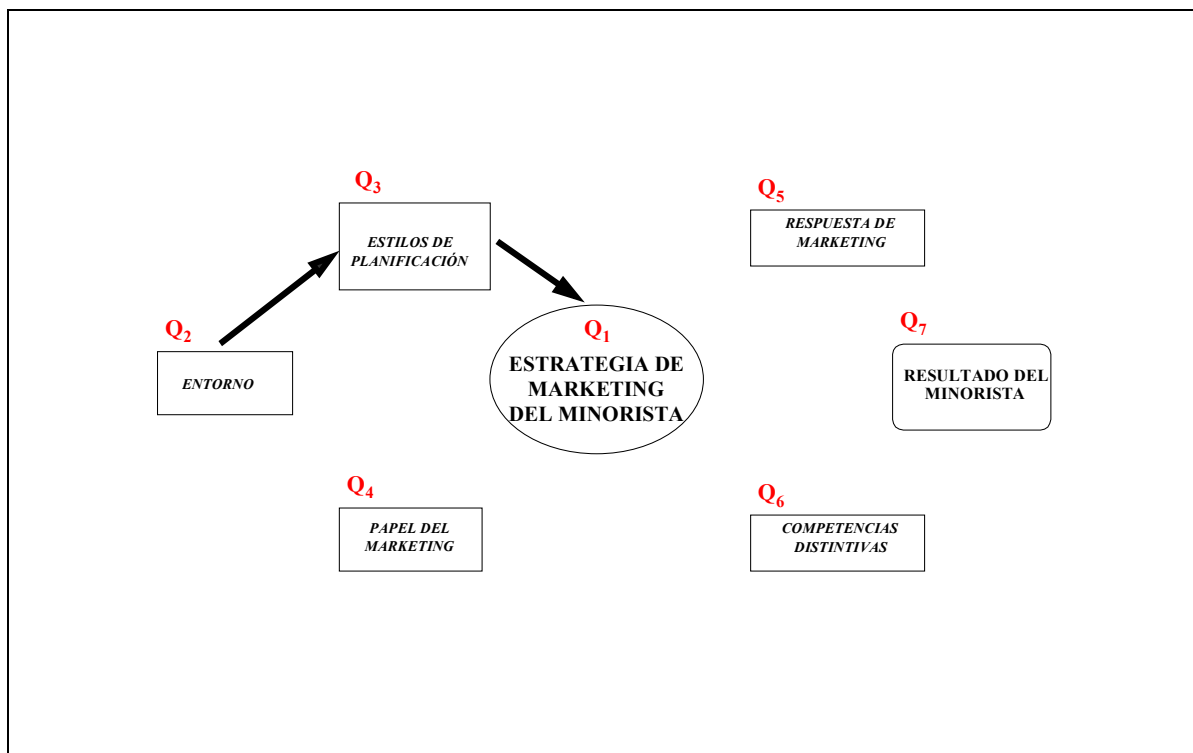
1.- A nivel teórico, se pueden destacar las siguientes aportaciones. En primer lugar, una descripción de las características diferenciales la estrategia en el sector de la distribución comercial minorista respecto a otros subsectores (el industrial, por ejemplo). En segundo lugar, una profundización teórica, y después empírica de los componentes o dimensiones del retailing-mix, con una propuesta de modelización. En tercer lugar, una clasificación de tipologías y taxonomías en la distribución comercial, con detalle de la metodología a utilizar para la determinación de ambas. Por último, se propone una modelización de relaciones entre distintas variables, un método de medida de cada una de ellas, y una metodología para relacionarlas.

2.- A nivel empírico, se describen las estrategias de marketing minorista, sus elementos, las variables que influyen sobre éstos, y los resultados minoristas, aplicándose a un campo virgen en España: los subsectores minoristas de no alimentación.

3.- A nivel empírico, se demuestran algunas de las relaciones propuestas (ver figuras VI-1.1 y VI-1.2) en el modelo. En primer lugar, sólo existe relación entre las taxonomías de entorno y de estilos de planificación, y la taxonomía de estrategias de marketing con la de

estilos de planificación. En segundo lugar, se establece una clara relación entre los tipos de estrategias de marketing y las otras variables, de forma que las estrategias de marketing **más** claras y definidas (marketing-activos) implican estilos de planificación **más** formales, **mayor** papel del marketing en la organización, **mayor** número de elementos de retailing mix, **mayor** número de competencias distintivas y **mejores** resultados respecto de los previstos. En tercer lugar, se demuestran otras relaciones entre las variables, de forma que a estilos de planificación **más** formales, **mejores** resultados; a **mayor** respuesta de marketing, **mejores** resultados; y a **mayor** papel del marketing, **mejores** resultados y estilos de planificación **más** formales. Por último, se demuestra una relación entre algunas variables, pero con ciertas reservas (en la figura VI-1.2 con trazo discontinuo): a **mayor** hostilidad del entorno (a excepción del macroentorno), estilos de planificación **más** formales, **mayor** papel del marketing y **mayor** respuesta de marketing; y a **mayor** respuesta de marketing, **mejores** competencias distintivas.

Figura VI-1.1.- Relaciones entre las taxonomías obtenidas

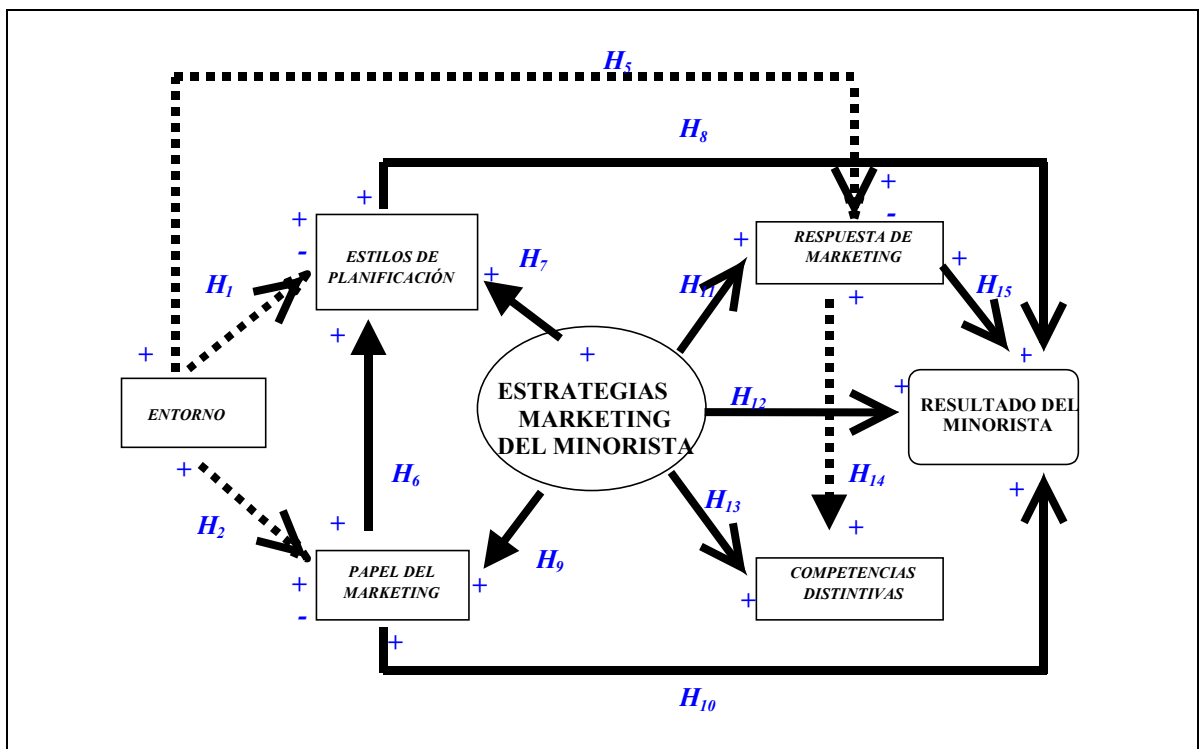


Fuente: Elaboración propia

4.- A nivel empírico, no se demuestran claramente algunas relaciones que a nivel teórico no dejaban opción a la duda: entorno - competencias distintivas, entorno - estrategias de marketing, y competencias distintivas – resultados.

5.- Por último, se derivan una serie de recomendaciones de formación y de organización de la empresa minorista, en función de las conclusiones obtenidas en este trabajo. En el campo de la formación de la distribución comercial, los minoristas deben profundizar más en el marketing estratégico, conociendo las ventajas del marketing de relaciones, de la segmentación, de las estrategias de crecimiento, del análisis del entorno, de la correcta implementación de la estrategia de marketing y de la utilización de la investigación de mercados. En el campo de la organización, la existencia de un departamento de marketing no asegura mejores resultados ni la utilización efectiva del marketing estratégico, pero si se refuerzan sus funciones, a largo plazo es posible que si se produzcan mejoras.

Figura VI-1.2.- Relaciones entre las variables: Hipótesis



Fuente: Elaboración propia

### VI.2.2.- Implicaciones de investigación: limitaciones

Este trabajo posee varias limitaciones que provienen de la metodología utilizada en la investigación y en las fases del proceso de identificación de la taxonomía. Así, en ambos casos se detectan limitaciones en: 1) la delimitación del sector, del universo y del marco muestral, 2) en la elección de variables y su forma de medida, 3) en el enfoque temporal, 4) en el método de

obtención de datos, y 5) en la metodología de identificación de grupos, y relaciones entre las variables.

1) La delimitación del sector se ha realizado en función del hueco detectado en las investigaciones sobre el sector minorista español, que enfocaban su campo de estudio hacia el subsector minorista de alimentación. Sin embargo, con la muestra obtenida no se pueden asegurar diferencias entre los subsectores de no alimentación, por lo que se ha decidido realizar el estudio de forma conjunta entre todos los subsectores, siendo conscientes de que la heterogeneidad existente entre los mismos puede afectar a los resultados y a las conclusiones obtenidas. Respecto al universo elegido (minoristas sin predominio de alimentación, con ventas superiores a 200 millones de pesetas y generalmente con más de 3 establecimientos), y a pesar de su justificación (ver apartado IV.2.5), se quedan fuera del mapa estratégico, estrategias de marketing de minoristas más pequeños (menores ventas) y de los minoristas unidad (con un único establecimiento), lo que matizaría varias de las conclusiones obtenidas (por ejemplo, la utilización de la planificación formal sobre la incremental). También puede encontrarse otra limitación en el marco muestral, ya que ante la inexistencia de directorios oficiales completos, los investigadores tienen que contruirse directorios en función de rankings comerciales, que no siempre son completos o que no siempre pueden compatibilizarse entre sí, generando variables incompletas con datos ausentes. Además, al utilizar como unidad muestral la empresa, los directorios no separan la actividad minorista de otras actividades que puedan realizarse (mayoristas, o fabricación, por ejemplo), por lo que el marco muestral definitivo podría estar viciado de base, al recoger en las variables clave (ventas, tamaño, etc.) la información agregada de las actividades de la empresa, pudiendo ser la actividad minorista menor de la prevista, y no cumplirse las condiciones del universo.

2) La elección de variables se ha basado en la teoría académica previa, tal y como se especifica en la metodología de identificación de grupos estratégicos, de taxonomías genéricas o de taxonomías por posicionamiento, es decir, se han utilizado variables propuestas por el investigador. Sin embargo, en la metodología de identificación de taxonomías cognitivas se propone que la elección de variables la realice el elemento muestral (en este caso el director de marketing o el director comercial), ya que es el que posee la mayor información sobre las variables que su sector considera claves. La falta de propuesta de las variables por parte de los directivos podría afectar a las conclusiones, al no incluirse variables que los directivos podrían destacar y que modificarían la estrategia de marketing minorista. Un segundo tema es la medida de las variables. Así, se podría cuestionar si la información proveniente de un único informante de la empresa (informante clave) es suficiente, ya que la validez y fiabilidad de los datos recogidos a través de un único informante clave ha sido puesta en duda por un gran número de investigadores (PHILLIPS, 1981; KUMAR ET AL, 1993; BAGOZZI ET AL, 1991). HOOLEY ET AL

(1993) reconocen que las respuestas de un directivo por empresa son simplemente una percepción particular, que podrían no coincidir con la visión general de la empresa.

3) Este trabajo es un estudio cross-sectorial, por lo que se asume que la estructura de los datos permanece invariable en el tiempo, lo que en la práctica es bastante difícil de creer. Como se ha visto en el apartado II.2.0.3, lo ideal sería que el estudio fuese longitudinal, pero ello conlleva múltiples dificultades en la obtención de datos. En el caso de datos primarios, es difícil la construcción de un panel de empresas<sup>85</sup> lo suficientemente grande y representativo, que a lo largo de varios años se comprometa a facilitar la información necesaria. Un primer problema estaría en los cambios en la estructura minorista debidos a la fusión, absorción y concentración de empresas que modificaría el marco muestral a lo largo del tiempo, y un segundo problema vendría por el elemento muestral o informante clave, que debido a los movimientos de directivos entre empresas, supone percepciones distintas para una misma empresa. La solución vendría dada por la realización de estudios longitudinales con muestras distintas, pero que impedirían ver la evolución en el tiempo de las estrategias de marketing en una misma empresa.

4) En el método de obtención de datos también se generan limitaciones. En primer lugar están las limitaciones propias de la encuesta postal, y en segundo lugar el sesgo del elemento clave, ya que al ser una muestra bastante heterogénea, con empresas de diverso tamaño, ha dado lugar a respondentes clave con diverso perfil (hasta 12 cargos distintos, ver apartado IV.4).

5) Por último, se pueden identificar limitaciones en la metodología de identificación de grupos (en la elección de los métodos jerárquicos y no jerárquicos, en la combinación del análisis factorial y el análisis cluster) o en la medición de las relaciones entre las variables. En este trabajo se han seguido los trabajos de HOOLEY ET AL (1988) y de CONANT ET AL (1993), pero se pueden utilizar otros métodos.

### **VI.3.- Intenciones: futuras líneas de investigación**

En este apartado se distinguen dos bloques: la identificación de líneas de investigación sobre los vacíos detectados por este trabajo, o los trabajos de investigación que profundicen y amplíen este trabajo.

---

<sup>85</sup> En este trabajo se intentó realizar un panel de las empresas que componen la muestra definitiva, pero el índice de respuesta hacia esta idea, hizo que el proyecto se anulase (respondieron 23 de las 93 empresas minoristas).

### **VI.3.1.- Nuevas líneas de investigación sobre la distribución comercial minorista en España.**

Las líneas de investigación que se han detectado en este trabajo se encaminan hacia la profundización en el conocimiento del marketing estratégico del minorista, de determinadas parcelas del marketing operativo y de algunos cambios metodológicos en el estudio de los mismos temas.

1.- En primer lugar, serían interesantes los trabajos que intenten relacionar las tipologías teóricas expuestas en este trabajo (Miles y Snow, Porter, Ansoff, etc.), mediante la autoclasificación, tanto por el método del párrafo como el multi-ítem. Una vez identificada la tipología en el sector minorista, podría compararse con los resultados taxonómicos mediante otras variables (como las propuestas en este trabajo).

2.- Las características de la segmentación en el sector minorista español, tanto para empresas de alimentación, como para empresas de no alimentación.

3.- Estrategias de posicionamiento según la atmósfera del establecimiento.

4.- Desarrollar la metodología cognitiva en el sector minorista español. Se puede hacer a nivel geográfico o con los mayores grupos minoristas.

5.- Diseñar una muestra lo suficientemente válida para poder hacer inferencias de resultados por subsectores o por tipologías. Sería interesante poder separar los subsectores minoristas de no alimentación y detectar diferencias entre ellos. También se podrían comparar las estrategias utilizadas por el subsector de alimentación o el mixto, y las utilizadas por el subsector de no alimentación.

6.- En este trabajo se ha utilizado como unidad de estudio la empresa. Sería interesante utilizar como unidad de estudio los establecimientos (¿existen diferencias en las estrategias de marketing de las empresas unidad frente a las empresas multiunidad?) o las unidades de negocio (para empresas diversificadas).

7.- Estudios históricos en el sector minorista español, tanto a nivel de panel como a nivel de muestras independientes a lo largo del tiempo.

### **VI.3.2.- Futuras líneas de investigación como ampliación de este trabajo**

Utilizando este trabajo como punto de partida y su base de datos, se pueden proponer otros temas de investigación: la utilización de diferentes fuentes de información, la utilización de variables moderadoras, el estudio de la dirección de las relaciones, o el estudio de otras relaciones no contempladas en el modelo.

### **- Utilización de diferentes fuentes de información**

El elemento clave de esta tesis es la taxonomía de estrategias de marketing minoristas. Esta taxonomía se ha obtenido a través de fuentes primarias mediante escalas de percepción multi-ítem. Sería adecuado contrastar los resultados obtenidos con una nueva fuente de información: los datos secundarios. Se tiene información secundaria actualizada sobre 80 de las 93 empresas pertenecientes a la muestra. En el *Capítulo III* (ver tabla III-2.2) se hace una propuesta de medida objetiva de la estrategia a partir de variables construidas con datos secundarios. Lo mismo puede hacerse con los resultados.

### **.- Utilización de variables moderadoras**

Las relaciones que se han estudiado en este trabajo han sido relaciones directas, entre dos variables. Sería interesante estudiar las relaciones mediante la utilización de variables moderadoras. A modo de ejemplo, varios autores han estudiado la introducción de variables moderadoras en algunas de las relaciones del modelo.

1.- Relaciones entre estilo de planificación y resultado minorista, utilizando al entorno como variable moderadora (HOOLEY ET AL, 1984; GREENLEY 1986; YIP, 1989; DOYLE y HOOLEY, 1992), o la estrategia escogida por la organización (VELIYATH y SHORTELL, 1993). MCKEE ET AL (1990:138) encontraron que la competencia era el único elemento del entorno con influencia en la relación entre estilos de planificación y resultados. Por tanto, se pueden plantear hipótesis del tipo:

- *Los estilos de planificación de marketing están relacionados positivamente con el resultado de la organización pero moderados por el entorno competitivo.*
- *Los estilos de planificación de marketing están relacionados positivamente con el resultado de la organización pero moderados por el tipo de estrategia de marketing.*
- *Los estilos de planificación de marketing están relacionados positivamente con el resultado de la organización pero moderados por el mercado.*
- *Los estilos de planificación de marketing están relacionados positivamente con el resultado de la organización pero moderados por la tecnología.*
- *Los estilos de planificación de marketing están relacionados positivamente con el resultado de la organización pero moderados por el macroentorno.*

2.- Relaciones entre estrategia y resultado. La literatura sobre ventaja competitiva sugiere que las competencias distintivas es una variable moderadora de la relación entre estrategia y resultados (MILES y SNOW, 1978; PORTER, 1980; SNOW y HREBINIAK, 1980; DESS y DAVIS,



1984; DAY y WESLEY, 1988; KIM y LIM, 1988; CONANT ET AL, 1990; AAKER, 1992). Otros trabajos proponen al entorno como variable moderadora entre estrategia y resultado.

3.- Relaciones entre competencias distintivas y resultados. HITT e IRELAND (1985:276) demuestran que la relación entre competencias distintivas y resultado difiere por tipos de estrategia, y HATTEN, SCHENDEL y COOPER (1978), HITT, IRELAND y STADTER (1982), HITT e IRELAND (1985) demuestran que el tipo de industria influye en la relación entre competencias distintivas y resultado. Esto puede dar lugar a hipótesis del tipo:

- *La relación entre competencias distintivas y resultado está moderada por el tipo de estrategia minorista*
- *La relación entre competencias distintivas y resultado está moderada por el entorno*

#### ***- Estudio de la dirección de las relaciones***

Otro elemento sobre el que se debería profundizar es la utilización de distintas metodologías para medir la dirección de las relaciones o la fuerza de las mismas. Así, se propone la utilización de los modelos de ecuaciones estructurales o la regresión.

#### ***- Otras relaciones no contempladas en el modelo***

Por último, se pueden estudiar algunas relaciones que no aparecen propuestas en el modelo (ver figura III-1.1), como son el papel del marketing y la respuesta de marketing, el papel del marketing y las competencias distintivas de marketing, los estilos de planificación y la respuesta de marketing; los estilos de planificación y las competencias distintivas de marketing; y la relación entre el entorno y los resultados.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



- AAKER, D. (1984). *Strategic Market Management*, Nueva York: Wiley.
- AAKER, D. (1988): *Developing Business Strategies*, New York: John Wiley and Sons
- AAKER, D. (1992): *Strategic Market Management*, New York: John Wiley & Sons.
- ABELL, D.E. y HAMMOND, J.S. (1979): *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ACHROL, R. y STERN, L. (1988): "Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels", *Journal of Marketing Research*, 25: 36-50.
- ACKELSBURG, R. y ARLOW, P. (1985): "Small business do plan and pays off", *Long Range Planning*, 18 (5): 61-7.
- AECOC (1992): *La tienda y sus productos. El consumidor opina*, Asociación Española de Codificación Comercial, Barcelona. Recogido en ARAL 12/19 septiembre 1992, pp. 6-13.
- ALBAUM, G.; BEST, R. y HAWKINS, D. (1980): "Retailing strategy for customer growth and new customer attraction", *Journal of Business Research*, 8 (1): 7-19.
- ALCANTUD, F. (1985): *Técnicas de clasificación*, Valencia: Ediciones Universitarias de Valencia.
- ALIMARKET (1996): *Informe Anual de No Alimentación*, Madrid: Alimarket (ed.).
- ALIMARKET (1997): *Informe Anual de No Alimentación*, Madrid: Alimarket (ed.).
- ALIMARKET (1998): *Informe Anual de No Alimentación*, Madrid: Alimarket (ed.).
- ALLISON, G.T. (1971): *The Essence of Decision*, Boston, Mass.: Little, Brown.
- ALONSO, J. y MÚGICA, J.M. (1986): "Customer store image in Spain: an empirical study on food stores", *International Journal of Retailing*, 1 (2): 3-12.
- ALSEM, K.J.; HOEKSTRA, J. C. y VAN DER HEIDE, B. (1996a): "Generic marketing strategies: ¿how generic are they?", in *25th. EMAC Conference Proceedings*, Budapest, pp.1351-1359.
- ALSEM, K.J.; HOEKSTRA, J. C. y VAN DER HEIDE, B.(1996b): "Marketing orientation and strategies in the Netherlands", *electronic paper N° 96B02*, <http://docserver.ub.rug.nl/eldoc/som/index.html>.
- AMEL, D.F. y RHOADES, S.A. (1988): "Strategic group in banking", *The Review of Economics and Statistics*, LXX (4): 685-689.
- ANDERSON, C.R. y ZEITHAML, C.P. (1984): "Stage of the product life cycle, business strategy and business performance", *Academy of Management Journal*, 27: 5-24.
- ANDREWS, K.R. (1980). *The Concept of Strategy*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- ANSOFF, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy or Growth and Expansion*, Nueva York: McGraw Hill.
- 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.
- ARONS, L. (1961): "Does television viewing influence store image and shopping frequency?", *Journal of Retailing*, 37: 1-13.
- AUKEN, S.V. y LONIAL, S.C. (1991): "Multidimensional scaling and retail positioning: an appraisal", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 19 (3): 11-18.

- AUSTIN, CH.; TIMM, J. Y SOBCZACK, P. (1995): "Information systems and strategic management", *Health Care Management Review*, 20 (3): 26-33.
- AZPIAZU, J. (1992): "Imagen de los establecimientos y captación de clientelas: la conducta del patronazgo". *Distribución y Consumo*, 4: 26-40.
- BAMFIELD, J. (1987): "Rationalization and the problems of re-positioning: UK cooperatives caught in the middle", in JOHNSON, G. (ED.): *Business Strategy and Retailing*, John Wiley and Son Ltd, pp. 153-170
- BARNEY, J. (1986): "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy", *Management Science*, october: 1231-1241.
- BARNEY, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- BARNEY, J.B. y HOSKISSON, R.E. (1990): "Strategic group: untested assertions and research proposals", *Managerial and Decisions Economics*, 11: 187-198.
- BARREIRO, J. y CALVO, A. (1994): "Orientación al mercado: una aproximación a la medida de sus consecuencias", *Actas del VIII Congreso AEDEM*, Cáceres.
- BASSET, G. (1978): "Limites relatives a l'Etude de l'Image d'Enseigne", Introduction de la discusión à la suite de l'exposé de MICHON, C., *Cahiers de Recherches en Gestion des Entreprises*, 11 (abril), Commerce et Comportement du Consommateur, pp. 197-198.
- BEARD, D. y DESS, G.G. (1981): "Corporate level strategy, business level strategy and firm performance", *Academy of Management Journal*, December: 663-688.
- BECKER, A. (1977): "Development of retail store strategies", Paper presented to *Retail Research Society*, New York, 29 June.
- BEERLI, A. y RODRIGUEZ, M. (1995): "Una aplicación de las variables del retailing-mix al comercio mayorista textil", *Esic-Market*, enero-marzo: 31-52.
- BELLENGER, D.N.; ROBERTSON, L. y GREENBERG, B.A. (1977): "Shopping center patronage motives", *Journal of Retailing*, 53 (2): 29-38.
- BELLENGUER, D.N. y KORGAONKAR, P.K. (1986): "Profiling the recreational shopper", *Journal of Retailing*, 62 (otoño): 77-92.
- BELLIZZI, J.A.; CROWLEY, A.E. Y HASTY, R.W. (1983): "The effects of color in store design", *Journal of Retailing*, 58 (1): 21-45.
- BELLO, L. (1995): "Estrategias de internacionalización de empresas minoristas", *Seminario de doctorado de la Universitat Jaume I*. Mimeografiado.
- BELLO, L. y MUÑIZ, N. (1998): "Análisis de grupos estratégicos en la distribución comercial en España", *Boletín ICE Económico*, 2587: 27-39.
- BENUON, M. y HELIES-HASSID, M.L. (1993): *Distribution, Acteurs et Strategies*, Paris: Economica.
- BERENGUER, G.; GIL, I. y MOLLÁ, A. (1993): "Los niños y los juguetes: conducta de compra y actitud hacia el juego", *Distribución y Consumo* 3 (8): 100-110.
- BERMAN, B. y EVANS, J.R. (1992): *Retail Management, A Strategic Approach* (Fifth ed.), NY: McMillan Publishing Company
- BERMAN, B. y EVANS, J.R. (1995): *Retail Management, A Strategic Approach* (6th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc
- BERNE, C. (1994): *El enfoque del marketing en el análisis de la productividad: una aplicación al comercio minorista*, Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.

- BERNE, C. y MÚGICA, J.M. (1995): "El análisis de la productividad en el sector minorista", *Información Comercial Española*, 739 (marzo): 47-58.
- BERRY, L.L. (1969): "The components of department store image: a theoretical and empirical analysis", *Journal of Retailing*, 45 (1): 3-20.
- BERRY, L.L. (1986): "Retail businesses are service businesses", *Journal of Retailing*, 62 (1): 3-6.
- BERRY, L.L. y BARNES, J.A. (1987): "Retail positioning strategies in the USA", in JOHNSON, G. (ED.): *Business Strategy and Retailing*, John Wiley and Son Ltd, pp. 107-115.
- BERRY, L.L.; GRESHAM, L.G. y MILLIKIN, N.L. (1990): "Marketing in retailing: a research agenda", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1 (1): 5-16.
- BIGGADIKE, E.R. (1981): "The contributions of marketing to strategic management", *Academy of Management Review*, 6 (October): 621-632.
- BISQUERRA, R. (1989): *Introducción conceptual al análisis multivariante* (Vols. I y II), Barcelona: PPU.
- BITNER, M.J. (1992): "Servicescapes: the impact of physical surroundings of customers and employees", *Journal of Marketing*, 56 (April): 57-71.
- BLACK, J. y BOAL, K. (1994): "Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 15: 131-148.
- BLACKWELL, R. D. y TALARZYK, W.W. (1983): "Life-style Retailing: Competitive Strategies for the 1980's". *Journal of Retailing*, 59 (4): 7-27.
- BOLEN W. H. (1988): *Contemporary Retailing* (3ª ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- BONOMA, T.V. (1991): "Making your marketing strategy work", *Harvard Business Review*, March-April: 68-76.
- BOORSMA, M.A. (1991): "Diffusion of industrial innovations: new propositions regarding the role of marketing activities in creating a confidential atmosphere", *Proceedings of the 20th European Marketing Academy Conference*, University College, Dublin, 3: 618-632.
- BOURGEOIS, L.J. III (1980): "Strategy and environment: A conceptual integration", *Academy of Management Review*, 5 (1): 25-39.
- BOYD, H.W. y WALKER, O.C. (1990): *Marketing Management: A Strategic Approach*, Homewood, ILL: Irwin.
- BROWN, A. (1995): "The fall and rise of marketing", *Marketing Business*, February: 28-38.
- BROWN, J. R. e INGENE, C.A. (1987): "Issues in the Study of Retail Structure". *AMA Winter Educators Proceedings*, Chicago: American Marketing Association.
- BROWN, S. (1986): "Retail Clasification: a theoretical Note", *The Quaterly Review of Marketing*, Winter: 12-16.
- BRUNER II, G. (1989): "The marketing mix: time for reconceptualization", *Journal of Marketing Education*, 11 (summer): 72-77.
- BUCKLIN, L.P. (1963): "Retail strategy and the clasification of consumer goods", *Journal of Marketing*, January: 51-56.
- BUCKLIN, L.P. (1967): "The concept of mass in intra-urban shopping", *Journal of Marketing*, 31 (4): 37-42.
- 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.
- BUZZELL R.D.; GALE, B.T. y SULTAN, R.G.M. (1975): "Market share- a key to profitability", *Harvard Business Review*, 53 (1): 97-106.
- BUZZELL, R.D. y DREW, M.K. (1980): "Strategic management helps retailers plan for the future", *Marketing News*, 7 (March): 1-16.
- CARROLL, C.; LEWIS, P.M. y THOMAS, H. (1992): "Developing competitive strategies in retailing", *Long Range Planning*, 25 (2): 81-88.
- CASARES, J.; BRIZ, J.; REBOLLO, A. y MUÑOZ, P. (1987): *La economía de la distribución comercial*, Barcelona: Ed. Ariel.
- CAVES, R.E. y PORTER, M. (1977): "From entry barriers to mobility barriers", *Quarterly Journal of Economics*, 91: 421-441.
- CERVERA, A. (1998): *La Orientación al Mercado: un modelo en el ámbito de los gobiernos locales*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.
- CERVERA, A. (1999): *Marketing y orientación al mercado de la Administración Pública Local*, DIPUTACIÓN DE VALENCIA (ed), Institució Alfons el Magnànim, Colección Estudios municipalistas, nº 2.
- CERVIÑO, J. (1998): "Las empresas de distribución de productos de confección", *Distribución y Consumo*, 38 (febrero-marzo): 50-67.
- CESPEDES, J.J. y SANCHEZ, M. (1996): "Limitaciones del análisis cluster en la investigación de la realidad empresarial", en LUQUE, T. (1996): *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*, AEDEM, Granada, Vol. I, pp. 287-297.
- 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.
- CHAFFEE, E.E. (1985): "Three models of strategy", *Academy of Management Review*, 10 (1): 89-98.
- CHAKRAVARTHY, B.S. (1986): "Measuring strategic performance", *Strategic Management Journal*, 7: 437-458.
- CHAKRAVARTHY, B.S. (1987): "On tailoring a strategic planning system to its context: some empirical evidence", *Strategic Management Journal*, 8 (9): 517-534.
- CHANDLER, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- CITYC (1994): "Cambios recientes en la distribución de vestuario", *Estudios CITYC*, junio 1994, Mimeografiado.
- CLUB DE MARKETING DE NAVARRA (1997): <http://cmn.navarra.net/textos/franqui.html>.
- CÓDIGO 84 (1997): "¿Qué es un category-killer?", *Código 84*, 62 (septiembre-octubre): 38-45.
- 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.
- COOK, V.J. Jr. (1983): "Marketing strategy and differential advantage", *Journal of Marketing*, 4 (2): 68-75.

- COOL, K. (1985): *Strategic group formation and strategic group shifts: a longitudinal analysis of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982*. Tesis doctoral, Purdue University.
- COOL, K. y DIERICKX, I. (1993): "Rivalry, strategic groups and firm profitability". *Strategic Management Journal*, 14: 47-59.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1987): "Strategic group formation and performance: the case of the pharmaceutical industry, 1963-1982". *Management Science*, 33 (9): 1102-1124.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1988): "Performance differences among strategic group members". *Strategic Management Journal*, 9: 207-223.
- COSSE, T.J. y SWAN, J.E. (1983): "Strategic marketing planning by product managers", *Journal of Marketing*, 47 (3): 92-102.
- COX, R. y BRITAIN, P. (1988): *Retail Management*, London: Pitman Publishing
- COX, R. y BRITAIN, P. (1994): *Retail Management* (2nd ed.), London: Pitman Publishing
- CRAVENS, D.W. (1986): "Strategic forces affecting marketing strategy", *Business Horizons*, 29 (5):77-86.
- CRISTINI, G. (1992): "Service quality in non-grocery distribution: the role of personnel", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2 (2): 197-216.
- CRONIN, J. Jr.; STANWICK, P. y TAYLOR, S. A. (1992): "A model of the relationship between the environment, strategy and performance" in CRITTENDEN, V., ED.(1992): *Develops in Marketing Science*, vol XV.
- CRONIN, J.J. y PAGE, T.J. (1988): "An examination of the relative impact of growth strategies on profit performance", *European Journal of Marketing*, 22 (1): 57-68.
- CRUZ ROCHE, I. (1991): *Fundamentos de Marketing*, Barcelona: Ariel.
- CRUZ ROCHE, I. (1997): "Modelos de gestión", en GENERALITAT VALENCIANA (ed.): *Nuevas estrategias comerciales en un entorno competitivo*, Colección Estudios Comerciales, nº 12: 115-122.
- DAFT, R.L. (1983): *Organization Theory and Design*, St.Paul, MN: West Publishing.
- DAVIDSON, W.R ;SWEENEY, D.J. y STAMPFL, R.W. (1988): *Retailing Management* (6ª ed.), New York: John Wiley & Sons.
- DAVIES, G. (1991): "Retailer advertising strategies", *International Journal of Advertising*, 10: 189.
- DAVIES, G. y BROOKS, J. (1989): *Positioning Strategy in Retailing*, London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- DAVIES, G. y BROOKS, J. (1989): *Positioning Strategy in Retailing*, London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- DAVIES, G. y LIU, H. (1995): "The retailer's marketing mix and commercial performance", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (2): 147-165.
- DAWSON, J.A. (1991): "Transición hacia una planificación estratégica del comercio minorista", en CONSELLERÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (ed.): *Estrategias de Distribución Comercial, en Busca de la Excelencia*, Generalitar Valenciana, pp.13-38.
- DAY, G.S. (1984). *Strategic Marketing Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, St. Paul: West Publishing Company.



- DAY, G.S. (1991): *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, St. Paul: West Publishing Company.
- DAY, G.S. y WESLEY, R. (1988): "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, 52 (2): 1-20.
- DE ANDRES, P. (1998): "Agrupación de elementos: el análisis cluster", *IV Taller de Metodología*, Asociación Científica de Economía y Dirección de la empresa, La Rioja, abril. Mimeografiado.
- 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.
- DE LA BALLINA, F.J. (1996): "Hacia un esquema de clasificación de las formas comerciales minoristas", *Esic-Market*, 93 (julio-septiembre): 133-146.
- DE LA BALLINA, F.J. (1998): "La encuesta postal en la investigación de mercados", *Investigación y Marketing*, 58: 59-64.
- DELLA BRITTA, A.J. y MONROE, K.B. (1981): "A multivariate analysis of the perception of value for retail price advertisements", in ARBOR, A. (ed.): *Advances in Consumer Research*, pp. 161-165.
- DELLA BRITTA, A.J.; MONROE, K.B. Y MCGINNIS, J.M. (1981): "Consumer perceptions of comparative price advertisements", *Journal of Marketing Research*, 18 (nov.): 416-427.
- DENG, S. y DART, J. (1994): "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach". *Journal of Marketing Management*, 10: 725-742.
- DESS, G.G. y ROBINSON, R.B. (1984): "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firms and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, 13: 145-158.
- DESS, G.S. y DAVIS, P.S.(1984): Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, 27 (3): 467-488.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, 35 (12): 1504-1514.
- DÍEZ DE CASTRO, E. C. y FERNANDEZ FERNANDEZ, J. C. (1993): *Distribución Comercial*. Madrid :McGraw-Hill.
- DILLMAN, D. (1978): *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*, New York: John Wiley and Sons.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1995): "Informe sobre el comercio interior y la distribución comercial en España. Tomo I: Análisis idescriptivo", *Dirección General de Comercio, Secretaría de Estado de Comercio Turismo y Pyme, Ministerio de Economía y Hacienda*, Madrid.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1996): "Informe sobre el comercio interior y la distribución comercial en España. Tomo II: Estrategias empresariales y política económica en el comercio interior", *Dirección General de Comercio, Secretaría de Estado de Comercio Turismo y Pyme, Ministerio de Economía y Hacienda*, Madrid.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1997): "La distribución comercial en España, Informe Anual 1996", *Dirección General de Comercio Interior, Secretaría de Estado de Comercio Turismo y Pyme, Ministerio de Economía y Hacienda*, Madrid, Mimeografiado.

- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1998): "La distribución comercial en España, Informe Anual 1997", *Dirección General de Comercio Interior, Secretaría de Estado de Comercio Turismo y Pyme, Ministerio de Economía y Hacienda*, Madrid, Mimeografiado.
- 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.
- DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (1995a): "Grandes superficies no alimentarias: autoservicios del ocio", *Distribución Actualidad*, 228 (junio): 33-35
- DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (1995b): "Textil y confección: dinamismo en cadena", *Distribución Actualidad*, 228 (junio): 36-37.
- DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (1996): "Grandes superficies: generalistas frente a hiperespecialistas", *Distribución Actualidad*, 244 (diciembre): 39-51.
- DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (1998a): "Grandes superficies especializadas: el comercio del ocio", *Distribución Actualidad*, 263 (septiembre): 35-45.
- DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (1998b): "Comercio de ocio cultural: la conquista del tiempo libre", *Distribución Actualidad*, 264 (octubre): 112-124.
- DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (1998c): "Ranking de la distribución comercial española", *Distribución Actualidad*, 262 (julio-agosto).
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1992a): "Droguería y perfumería: el líder del non food", *Distribución y Consumo* 2 (4): 85-119.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1992b): "Sector textil, la apuesta de la comercialización", *Distribución y Consumo* 2 (7): 102-115.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1993a): "Electrodomésticos, cuotas de mercado y formas comerciales frente a una demanda en recesión", *Distribución y Consumo* 3 (9): 113-122.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1993b): "Droguería y perfumería: distribución de productos de higiene y cuidado personal", *Distribución y Consumo* 3 (11): 115-119.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1994a): "Oferta especializada: Grandes superficies del bricolaje", *Distribución y Consumo* 4 (15): 132-139.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1994b): "Producción, distribución y consumo de libros", *Distribución y Consumo* 4(17), agosto-septiembre, pp.136-153.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1995): "Distribución textil, especialización de la oferta y nuevas tendencias de la demanda", *Distribución y Consumo* 5 (21): 84-90.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1996a): "Textil y confección, el descenso del consumo ensombrece el futuro", *Distribución y Consumo* 6 (28): 30-40.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1996b): "Perfumería y cosmética: un valor seguro", *Distribución y Consumo* 6 (29): 90-100.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1996c): "Mercado español de electrodomésticos, diferencias por segmentos", *Distribución y Consumo* 6 (31): 32-49.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1998a): "Tendencias en la distribución de productos de droguería y perfumería", *Distribución y Consumo* 8 (38): 103-110.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1998b): "Revolución en el sector del mueble", *Distribución y Consumo* 8 (39): 100-109.

- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1998c): “Distribución de artículos deportivos”, *Distribución y Consumo* 8(40): 120-125.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1998d): “Juguetes, un sector en constante renovación”, *Distribución y Consumo* 9 (43): 137-147.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1999a): “El mercado del libro en España”, *Distribución y Consumo* 9 (46): 106-115.
- DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (1999b): “El mercado musical en España”, *Distribución y Consumo* 9(46): 116-119.
- DONOVAN, R.J. y ROSSITER, J.R. (1982): “Store atmosphere: an environmental psychology approach”, *Journal of Retailing*, 58 (spring): 34-76.
- DOUGLAS, S.P. y RHEE, D.K. (1989): “Examining Generic Competitive Strategy Types in U.S. and European Markets”, *Journal of International Business Studies*, 50: 437-463.
- DOYLE, P. y COOK, D. (1980): “Marketing strategies, financial structure and innovation in UK retailing”, *Journal of Business Research*, 8 (1): 37-50.
- DOYLE, P. y FENWICK, I. (1974): “How store image affects shopping habits in grocery chains”, *Journal of Retailing*, 50 (winter): 39-52.
- DOYLE, P. y HOOLEY, G.J. (1992): “Strategic orientation and corporate performance”, *International Journal of Research in Marketing*, 9 (1): 59-74.
- DOYLE, P.; SAUNDERS, J. and WONG, V. (1986): “A comparative investigation of Japanese marketing strategies in the British market”, *Journal of International Business Studies*, 46: 27-46.
- DRUCKER, P. (1980): *Management in Turbulent Times*, Heinemann
- DUNCAN, R. (1972): “Characteristics of organisational environments and perceived environmental uncertainty”, *Administrative Science Quarterly*, 17: 313-327.
- DUNN, W.N.; CAHIL, A.G.; DUKES, M.J. y GINSBERG, A. (1986): “The policy grid: a cognitive methodology for assessing policy dynamics”, en *Policy analysis: Perspectives, concepts and methods*, Greenwich, C.T.: JAI Press, pp. 355-375.
- DUNNE, P.; LUSH, R.; GABLE, M. Y GEBHARDT, R. (1991): *Retailing*, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Company.
- DUNNE, P.; LUSH, R.; GABLE, M. Y GEBHARDT, R. (1992): *Retailing*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co..
- ELE-MARKET (1998): *Anuario Ele-Market de electrodomésticos, electrónica e informática de consumo*, Madrid: Alimarket (ed.).
- ELLIS, B. y CALANTONE, R. (1994): “Understanding competitive advantage through a strategic retail typology”, *Journal of Applied Business Research*, 10 (2): 23-32.
- FADY, A. (1981): *L' Image de Magasin: Concept, Mesure et Utilisation*, Tesis Doctoral, Universidad de Rennes.
- FEINBERG, R.A.; KOSCICA, D. y ROCOBS, S.J. (1983): “Strategic planning: what the top 100 stores say”, *Retail Control*, October: 2-22.
- FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1993): *Alianzas Estratégicas*, Instituto de Fomento Regional e Instituto Universitario de empresa, Oviedo.
- FIEGENBAUM, A (1987): *Dynamic aspects of strategic groups and competitive strategy: concepts and empirical examination in the insurance industry*. Tesis doctoral, University of Illinois at Urbana-Champaign.

- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1990): "Strategic groups and performance: The U.S. insurance industry, 1970-1984", *Strategic Management Journal*, 11: 197-215.
- FILSER Y JALLAIS (1988): "Les voies de recherche en distribution", *Recherche et Applications en Marketing*, III (3): 53-65.
- FILSER, M. (1987): "Les options stratégiques de la firme de distribution", *Revue Francaise du Marketing*, 115 (5): 37-48.
- FINN, A. y LOUVIERE, J. (1990): "Shopping center patronage models: fashioning a consideration set segmentation solution", *Journal of Business Research*, 21: 259-275.
- FITCH, R. y WONDHUYSEN, J. (1987): "The strategic significance of design", in MCFAYDEN (ed.): *The Changing Face of British Retailing*, London: Newman Books.
- FLAVIAN, C. (1995): *La metodología de grupos estratégicos como herramienta de gestión empresarial. Un análisis dinámico del sector de la distribución*, Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.
- FLAVIAN, C. (1998): "Estrategias detallistas en la distribución alimentaria", *Distribución y Consumo*, 38 (febrero/marzo): 69-79.
- FLAVIAN, C. y POLO, Y. (1996): "Identification and analysis of strategic behaviour patterns. A study applied to the Spanish retail trade", *Proceedings of 25th EMAC Conference, Marketing for an Expanding Europe*, Vol. II, Budapest, Ed. J. BERÁCS, A. BAUER y J. SIMON, pp.1675-1684.
- FLAVIAN, C. y POLO, Y. (1997a): "Los grupos estratégicos como herramienta de análisis de la competencia en el sector detallista español", *Esic-Market*, 96: 9-28.
- FLAVIAN, C. y POLO, Y. (1997b): "Identificación de patrones de comportamiento estratégico en la gran distribución española", *Información Comercial Española*, 763 (junio): 99-119.
- FLAVIAN, C. y POLO, Y. (1999): "Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3 (enero-junio): 9-28.
- FOMBRUN, CH. J. y ZAJAC, E.J. (1987): "Structural and perceptual influences on intraindustry stratification", *Academy of Management Journal*, 30 (1): 33-50.
- FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN, base de datos de empresas, 1997.
- FORD, D. y RYAN, C. (1981): "Taking technology to market", *Harvard Business Review*, March/April: 117-126.
- FOX, H.W. (1973): "A framework for functional coordination", *Atlanta Economic Review*, 23: 8-11.
- FRAGANCIAS Y COSMÉTICOS (1996): "Especial de la distribución", *Fragancias y Cosméticos*, 57 (julio-agosto): 48-60.
- FRANSELLA, F. y BANNISTER, D. (1977): *A Manual for Repertory Grid Technique*, New York: Academic Press.
- FREDERICKSON, J. (1983): "Strategic process research: questions and recomendations", *Academy of Management Review*, 8: 565-575.
- FULOP, C. (1986): *Retailer Advertising and Retail Competition in the U.K.*, Advertising Association.
- GADREY, J.; NOYELLE, T.J. y STANBACK, T.M.(1991): "Productivity and service in large scale food retailers in France and the United States", *Revue Francaise du Marketing*, 135 (5): 45-62.

- GALBRAITH, C. y SCHENDEL, D.E. (1983): "An empirical analysis of strategy types", *Strategic Management Journal*, 4 (2): 153-173.
- GARCÍA ARRIZABALAGA, I. (1993): "Un análisis empírico de las actitudes de los consumidores hacia la práctica del marketing", en *V Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Sevilla, Fundación El Monte (ed.), pp. 145-152.
- GARCÍA, J.M. y RODRIGUEZ, M. (1994): "Identificación de los grupos estratégicos en función de las variables del "retailing-mix": aplicación al comercio textil", Actas del VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)", Cáceres 94, HERNANDEZ MOGOLLÓN, R. (ed.): *La Reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico*, pp. 579-598.
- GARCÍA, J.M. y RODRIGUEZ, M. (1996): "Grupos estratégicos en el sector del comercio textil: una metodología fundamentada en las variables del retailing -mix", *Información Comercial Española*, 750 (febrero): 133-152.
- GASKI, J.F. y ETZEL, J.J. (1986): "The index of consumer sentiment toward Marketing", *Journal of Marketing*, 50 (julio): 71-81.
- GIL, I. (1994): *La calidad de servicio percibida y la selección del punto de venta*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.
- GIL, I. (1995): *La conceptualización y evaluación de la calidad de servicio al cliente percibida en el punto de venta*. Madrid: Club Gestión de Calidad.
- GIL, I. y MOLLÁ, A. (1992): "La calidad de servicio en el punto de venta", *MK, Marketing y Ventas*, 61 (julio-agosto):44-47.
- GIL, I. y MOLLÁ, A. (1993): "Grandes superficies especializadas", *MK: Marketing y ventas*, 73 (septiembre): 4-8.
- GIL, I.; MOLLÁ, A. y BERENGUER, G. (1995): "La validación del constructo imagen del punto de venta y el análisis de su incidencia en la selección a través de la puesta a punto de un M.I.C.S.", Actas de los VII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, en ESIC (ed.): *El consumidor del 2010*, Barcelona: Editorial Esic, pp.235-248.
- 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.
- GIST, R.R. (1968): *Retailing: Concepts and Decisions*. New York: Wiley and Sons.
- GLUCK, F.W.; KAUFMAN, S.P. y WALLECK, S. (1980): "Strategic management for competitive advantage", *Harvard Business Review*, 58 (July-August): 154-161.
- GODIWALLA, Y.M.; MEINHART, W.A. y WARDE, W.D. (1980): "Environmental scanning-does it help the chief executive?", *Long Range Planning*, 13 (october): 9-21.
- GOLDEN, B.R. (1992): "SBU strategy and performance: the moderating effects of the corporate-sbu relationship", *Strategic Management Journal*, 13: 145-158.
- GOLDEN, P.A.; JOHNSON, D.M. y SMITH, J.R. (1995): "Strategic orientation and marketing strategies in transition economies: a study of Russian firms", *Journal of Strategic Marketing*, 3 (1): 1-22.
- GOSH, A. (1990): *Retail Management*, Orlando, Florida :The Dryden Press.
- GOVINDARAJAN, V. (1986): "Decentralization, strategy and effectiveness of SBUs in multibusiness organizations", *Academy of Management Review*, 11 (4): 844-856.

- GRANDE, I. (1992): *Dirección de Marketing: Fundamentos y software de aplicaciones*, Madrid: McGraw-Hill.
- GRANT, R. (1990): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulations", *California Management Review*, spring: 114-135.
- GRANT, R. (1991). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Cambridge: Blackwell.
- GREEN, P.E.; TULL, D.S. y ALBAUM, G. (1988): *Research for Marketing Decisions* (Fifth edition), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall International.
- 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.
- GREENBERG, C.J.; SHERMAN, E. y SCHIFFMAN, L.G. (1983): "The measurement of fashion image as determinant of store patronage", en DARDEN, W. y LUSH, R.F. (eds.): *Patronage Behavior and Retail Management*, NY: North-Holland, pp. 151-163.
- GREENLAND, S.J. y MCGOLDRICK, P.J. (1991a): *Consumer Attitudes to the Retailing of Bank & Building Society Branches: Results of th Pilot Survey*, FSRC, School of Management, UMIST Working Paper.
- GREENLAND, S.J. y MCGOLDRICK, P.J. (1991b): *Group Attitudes Towards the Retail Environment of a Refurbished Bank Branch: Assesment & Implications*, FSRC, School of Management, UMIST Working Paper.
- GREENLAND, S.J. y MCGOLDRICK, P.J. (1992): "Researching the effects of retailing environment upon customer behaviour in the financial services sector", *European Marketing Academy Conference*, Aarhus, May.
- GREENLEY, G.E. (1986). *The Strategic and Operational Planning of Marketing*, London: McGraw Hill.
- GREENLEY, G.E. (1989a): "An understanding of marketing strategy", *European Journal of Marketing*, 23 (8): 45-58.
- GREENLEY, G.E. (1995a): "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies", *British Journal of Management*, 6: 1-13.
- GREENLEY, G.E. y BAYUS, B.L. (1994): "Marketing planning processes in UK and US companies", *Journal of Strategic Marketing*, 2: 140-154.
- GREENLEY, G.E.y SHIPLEY, D.D. (1988): "An empirical overview of Marketing by Retailing Organisations", *Service Industries Journal*, 8 (1): 49-66.
- GREENLEY, G.E.y SHIPLEY, D.D. (1992): "A comparative study of operational marketing practices among British department stores and supermarkets", *European Journal of Marketing*, 26 (5): 22-35.
- 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.
- GROEPPPEL, A. (1993): "Competitive retailing strategies in Germany: an empirical study", *Proceedings of the Annual Conference of the Academy of Marketing Science*, Florida., pp.643-654.
- GRÖNROOS, C. (1978): "A service orientated approach to the marketing of services", *European Journal of Marketing*, 12 (8).
- GUILTINAN, J. y PAUL, G. (1991): *Marketing Management: Strategies and Programs*, New York: McGraw-Hill.

- GUTMAN, J. y MILLS, M.K. (1982): "Fashion life styles, self-concept, shopping orientation and store patronage: an integrative analysis", *Journal of Retailing*, 58 (2): 64-86.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1995): *Multivariate data analysis with readings* (4ª ed.), New Jersey: Prentice Hall.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante* (5ª edición), Madrid: Prentice Hall.
- HALL, W.A.K. (1980): "Survival strategies in a hostile environment", *Harvard Business Review*, September/October: 75-85.
- HAMBRICK, D.C. (1981): "Environment, strategy and power within top management teams", *Administrative Science Quarterly*, 26: 253-276.
- HAMBRICK, D.C. (1983a): "Strategies for mature industrial-product businesses: a taxonomic approach", *Working Paper*, in *International Business Policy/Strategic Management Conference*, Arlington, Texas, february.
- HAMBRICK, D.C. (1983b): "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles y Snow's strategic types", *Academy of Management Journal*, 26 (1): 5-26.
- HAMBRICK, D.C. (1984): "Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues", *Journal of Management*, 10 (March): 27-41.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1989): "Strategic intent", *Harvard Business Review*, May-June: 63-76.
- HARRIGAN, K.R. (1983): "Research methodologies for contingency approaches to business strategy", *Academy of Management Review*, 8 (3): 398-405.
- HARRIGAN, K.R. (1985): "An application of clustering for strategic groups analysis". *Strategic Management Journal*, 6: 55-73.
- HARRIGAN, K.R. y PORTER, M.E. (1983): "End game strategies for declining businesses", *Harvard Business Review*, July-August: 111-120
- HARRIS, R.J. (1985): *A Primer of Multivariate Statistics*, Orlando, Florida: Academic.
- HART, C.A. y DAVIES, M.A.P. (1996): "Consumer perceptions of non-food assortments: an empirical study", *Journal of Marketing Management*, 12: 297-312.
- HART, S. (1987): "The use of the mail survey in industrial market research", *Journal of Marketing Management*, 3: 25-38.
- HART, S. (1993): "Dimensions of success in new product development: an exploratory investigation", *Journal of Marketing Management*, 9: 23-41.
- HART, S. y BANBURY, C. (1994): "How strategy making processes can make a difference", *Strategic Management Journal*, 15: 251-269.
- HATTEN, K.J. (1974): *Strategic models in the brewing industry*, Tesis Doctoral, Purdue University.
- HATTEN, K.J. y HATTEN, M.L. (1987): "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability", *Strategic Management Journal*, 8: 329-342.
- HATTEN, K.J. y SCHENDEL, D.E. (1977): "Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry, 1952-1971", *The Journal of Industrial Economics*, 26 (2): 97-113.
- HATTEN, K.J.; SCHENDEL, D.E. y COOPER, A.C. (1978): "A strategic model of the United States brewing industry, 1952-1971", *Academy of Management Journal*, 21 (4): 592-610.
- HAWES, J.M. y CRITTENDEN, W.F. (1984): "A taxonomy of competitive retailing strategies". *Strategic Management Journal*, 5: 275-287.

- HAWKINS, D.I.; BEST, R.J. y CONEY, D.A. (1986): *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy* (5th ed.), Boston: Irwin.
- HAX, A.C. y MAJLUF, N. S. (1984). *Strategy Management: An Integrative Perspective*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- HAX, A.C. y MAJLUF, N.S. (1996): *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach* (Second edition), London: Prentice Hall International Inc.,.
- HAYES, S.L.; SPENCE, A.M. y MARKS, D.P. (1983): *Competition in the investment banking industry*, Cambridge: Harvard University Press
- HEAU, D.G. (1976): *Long Range Planning in divisionalized firms: a study of corporate divisional relationships*, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard Business School.
- HEGERT, M. (1987): "Causes and consequences of strategic grouping in U.S. manufacturing industries", *International Studies of Management and Organization*, 18 (1): 26-49.
- HELMS, M.M.; HAYNES, P. y CAPPEL, S.D. (1992): "Competitive strategies and business performance within the retailing industry", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 20 (5): 3-14.
- HERNANDEZ, M.; MUNUERA, J.L. y RUIZ DE MAYA, S. (1995): "La estrategia de diferenciación en el comercio minorista", *Información Comercial Española*, 739 (marzo): 27-45.
- HIRSCHMAN, E. (1981): "Retail research and theory", en ENIS, B. M. y ROERING, K. J.: *Review of Marketing 1981*, Chicago, IL: American Marketing Association, pp.120-133.
- HIRSCHMAN, E.C.; GREENBERG, B. y ROBERTSON, D.H. (1978): "The intermarket reliability of retail image research: an empirical examination", *Journal of Retailing*, 54 (spring): 3-12.
- HITT, M.A. y IRELAND, R.D. (1984): "Corporate distinctive competence and performance: effects of perceived environmental uncertainty, size and technology", *Decision Sciences*, 15(3): 324-348.
- HITT, M.A. y IRELAND, R.D. (1985): "Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance", *Strategic Management Journal*, 6(3): 273-293.
- HITT, M.A. y IRELAND, R.D. (1986): "Relationships among corporate level distinctive competence, diversification strategy, corporate structure and performance", *Journal of Management Studies*, 23 (4): 401-416.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D. y PALIA, K.A. (1982): "Industrial firms grand strategy and functional importance: moderating effects of technology and uncertainty", *Academy of Management Journal*, 25: 265-298.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D. y STADTER, G. (1982). "Functional importance and company performance: moderating effects of grand strategy and industry type", *Strategic Management Journal*, 3: 315-330.
- HOFER, C.W. y SCHENDEL, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St.Paul: West
- HOFSTEDE, C.W. (1980): *Culture's Consequences*, London: Sage Publications.
- HOGARTH-SCOTT, S. y PARKINSON, S.T. (1993): "Who does the marketing in retailing?", *European Journal of Marketing*, 27 (3): 51-62.
- HOLLANDER, S. C. (1986): "A rearview mirror might help us drive forward-a call for more historical studies in retailing", *Journal of Retailing*, 62 (1): 7-10.



- HOMBURG, C. y FASSNACHT, M. (1999): "Measurement issues in performance assesment", *Proceedings of The Ninth Biennial World Marketing Congress*, The Academy of Marketing Science, Malta. Mimeografiado.
- HOOLEY, G. y COOK, D. (1983): "Measuring retail store images through perceptual mapping techniques", *European Marketing Academy Paper*, Grenoble, France.
- HOOLEY, G.J. (1993a): "Rasing the iron curtain: marketing in a period of transition", *European Journal of Marketing*, 27 (11,12): 6-20.
- HOOLEY, G.J. (1993b): *Marketing in the UK*, Marketing and Business Strategy Research Group, Aston Business School, UK.
- HOOLEY, G.J.; BERACS, J. y KOLOS, K. (1993): "Marketing strategy typologies in Hungary", *European Journal of Marketing*, 27(nov/dec): 6-20.
- 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. y JOBBER, D. (1992): "Generic marketing strategies", *International Journal of Research in Marketing*, 9: 75-89.
- HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E. y SHEPHERD, J. (1990): "The marketing concept: putting the theory into practice", *European Journal of Marketing*, 24 (9): 7-24.
- HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E., BROOKSBANK, R.W. y SHEPHERD, J. (1988): "Strategic market environments", *Journal of Marketing Management*, 4 (2): 131-147.
- HOOLEY, G.J.; WEST, C.J. y LYNCH, J.E. (1984). *Marketing in the UK: A Survey of Current Practice and Performance*, Cookham, Berks.: Institute of Marketing, UK.
- HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A. y PIERCY, N.F. (1998): *Marketing Strategy & Competitive Positioning* (2nd. ed. ), London: Prentice Hall Europe.
- HORTMAN, S.M.; ALLAWAY, A.W.; MASON, B. y RASP, J. (1990): "Multisegment analysis of supermarket patronage", *Journal of Business Research*, 21 (3): 209-223.
- HORVARTH, D. y MCMILLAN, C.J. (1979): "Strategic choice and the structure of decision processes", *International Studies of Management and Organisation IX*, 3: 87-112.
- HOUSE, R. (1992): "International: comment choisir sa route d'entree?", *Points de Vente*, 456:18-19.
- HUMMEL, J.W. y SAVITT, R. (1988): "Integrated customer service and retail strategy", *International Journal of Retailing*, 3 (2): 5-21.
- HUNT, M. (1972): *Competition in the major home appliance industry, 1960-1970*, Tesis Doctoral, Harvard University.
- HUTT, M.D.; REINGEN, P.H. y ROCHETTO, J.R. (1988): "Tracing emergent processes in marketing strategy formulation", *Journal of Marketing*, 52 (January): 4-19.
- IGLESIAS, V. (1994): "Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3 (3): 73-85.
- IGLESIAS, V. (1997): "La teoría de los grupos estratégicos. Una revisión crítica", *Esic-Market*, 95 (enero-marzo): 9-27.
- JACOBSON, R. y AAKER, D. (1985): "Is market share all that It's cracked up to be?", *Journal of Marketing*, 49 (Fall): 11-22.
- JAIN, A.I. y ETGAR, M. (1976): "Measuring store image through multidimensional scaling of free response data", *Journal of Retailing*, 52 (Winter): 61-70.

- JAIN, S.C. (1986): "The evolution of strategic marketing", in *Marketing Management: A comprehensive Reader*, Cincinnati, OH: South Western, pp. 81-96.
- JAMES, D.L.; DURAND, R. y DREVES, R.A. (1976): "The use of multiattribute attitude model in a store image study", *Journal of Retailing*, 58 (Summer): 64-86.
- JAWORSKI, B.J. y A. KOHLI (1992): "Market orientation: antecedents and consequences". Working Paper. *Marketing Science Institute, Cambridge*.
- JAWORSKI, B.J. y A. KOHLI (1993): "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, 57 (julio): 53-70.
- JOHNSON, G. (ed.) (1987): *Business Strategy and Retailing*, John Wiley and Sons Ltd
- KELLY, G.A. (1955): *The Psychology of Personal Constructs* (Vols. I y II), New York: Norton
- KERIN, R.A.; MAHAJAN, V. Y KARADARAJAN, P.R. (1990): *Contemporary Perspectives in Strategic Market Planning*, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- KETCHEN, D.J.; THOMAS J.B. Y SNOW, C.C. (1993): "Organizational configurations and performance: a comparison of theoretical approaches", *Academy of Management Journal*, 16: 1275-1313.
- KIM, L. Y LIM, Y. (1988): "Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach", *Academy of Management Journal*, 31 (December): 802-827.
- KING, C.W. y RING, L.J. (1980): "Market positioning across retail fashion institutions: a comparative analysis of store types", *Journal of Retailing*, 56 (1): 37-55.
- KIRK, R.E. (1982): *Experimental Design: Procedures for the Behavioral Sciences*, Belmont, California: Brooks/Cole Publishing Co.
- KNEE, D. y WALTERS, D. (1985): *Strategy in Retailing: Theory and Practice*, Oxford: Philip Allen.
- KOPP, R.J.; ENG, R.J. y TIGERT, D.J. (1989): "A competitive structure and segmentation analysis of the Chicago Fashion Market", *Journal of Retailing*, 65(4): 496-515.
- KORGANOKAR, P.K. y EL SENSHAI, K.M. (1983): "Assesing retail competition with multidimensional scaling", *Business USA*, 32: 30-33.
- KORGAONKAR, P.K.; LUND, D. y PRICE, B. (1985): "A structural equations approach toward examination of store attitude and store patronage behavior", *Journal of Retailing*, 61 (2): 17-32.
- KOTLER, P. (1972): "A Generic concept of marketing", *Journal of Marketing*, 36(April): 46-54.
- KOTLER, P. (1973): "Atmospherics as a marketing tool"; *Journal of Retailing*, 49 (Winter): 48-64.
- KOTLER, P. (1976). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (3rd. edition), Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- KOTLER, P. y SINGH, R. (1981): "Marketing warfare in the 1980s", *Journal of Business Strategy*, Winter: 3041.
- KOTLER, P.; CÁMARA, D. y GRANDE, I. (1995): *Dirección de Marketing* (8ª ED.), Madrid: Prentice Hall.
- KRISTENSON, L. (1983): "Strategic planning in retailing", *European Journal of Marketing*, 17(2): 43-59
- KUKALIS, S. (1989): "The relationship among firm characteristics and design old strategic planning systems in large organizations", *Journal of Management* 15(4): 565-579.

- KUKALIS, S. (1991): "Determinants of strategic planning systems in large organizations: a contingency approach", *Journal of Management Studies*, 28 (2): 143-160.
- KUMAR, R.K. (1987): "The relationship between mixed strategies and strategic groups", *Managerial and Decision Economics*, 11: 99-109.
- LADO, N. (1996): "Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos", *Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios*, 31.
- 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.
- LAMBIN, J.J. (1988): *Marketing Estratégico*, McGraw-Hill
- LASCU, D.N.; MANRAI, L.A. y MANRAI, A.K. (1993): "Marketing in Romania: The challenges of transition from a centrally planned economy to a consumer oriented economy", *European Journal of Marketing*, 27 (11/12): 102-120.
- LAWLESS, M.W.; BERGH, D.D. y WILSTED, W.D. (1989) "Performance variations among strategic group members: An examination of individual firm capability", *Journal of Management*, 15 (4): 649-661.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1969): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Homewood, IL: Irwin.
- LAWTON, L. y PARASURAMAN, A. (1980): "the impact of the marketing concept on new product planning", *Journal of Marketing*, 44 (winter): 19-25.
- LAZER y KELLEY (1961) "The Retailing Mix: Planning and Management", *Journal of Retailing*, 37 (1): 34-41.
- LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R. y GUTH, W.D. (1965). *Business Police: Text and Cases*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- LEONTIADES, M. (1982): *Management Policy, Strategy and Plans*, Boston: Little Brown and Company.
- LESS, R. y WORTHINGTON, S. (1989): "Achieving above average profitability in retailing", *International Journal of Retailing*, 4 (2): 17-34.
- LEVITT, T. (1960): "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, 38(4): 45-56.
- LEVY, M. Y WEITZ, B.A. (1992): *Retailing Management*, Homewood:Richard D. Irwin.
- LEWIS, P. y THOMAS, H. (1990): "The linkage between strategy, strategic groups and performance in the UK retail grocery industry". *Strategic Management Journal*, 11: 385-397.
- LEWISON, D.M. (1994): *Retailing*, New York :Macmillan College Publishing Company,.
- LEWISON, D.M. y DELOZIER, M.W. (1986): *Retailing* (2<sup>a</sup> ed.), New York: Merrill Publishing Co.
- LINDBLOM, C.E. (1959): "The science of muddling through", *Public Administration Review*, (Spring): 79-88.
- LINDQUIST, J.D. (1974): "Meaning of Image", *Journal of Retailing*, 50 (4): 29-38.
- 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.
- LIU, H. (1995): "Marketing orientation and the firm size: an empirical examination in UK firms", *European Journal of Marketing*, 29 (1): 55-71.

- LLONCH, J. (1993): *Orientación al mercado y Competitividad de la empresa*, Madrid: EADA Gestión.
- LOWE, E. (1983): *Successful Retailing Through Advertising*, London: McGraw-Hill.
- LUCAS, G.H. Y GREESMAN, L.G. (1988): "How to position for retail success". *Business*, 38 (2): 3-13.
- LUSH, R.F. y LACZNIAK, G.R. (1987): "The evolving marketing concept, competitive intensity and organisational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (3): 1-11.
- MAHONEY, J.T. (1992): "The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration", *Strategic Management Journal*, 13: 559-584.
- MALHOTRA, N.K. (1983): "A threshold model of store choice", *Journal of Retailing*, 59 (Summer): 3-21.
- MALHOTRA, N.K. (1997): *Investigación de mercados, un enfoque práctico* (2ª edición), Mexico: Prentice-Hall.
- MARINOV, M.; COX, T.; AVLONITIS, G. y KOUREMENOUS, T. (1993): "Marketing approaches in Bulgaria", *European Journal of Marketing*, 27 (11-12): 35-46.
- MARION, B. (1998): "Competition in grocery retailing: the impact of a new strategic group on BLS prices increases", *Review of Industrial Organization*, 13 (4): 381-399.
- MARKET VISIÓN (1994): "Especial distribución de electrodomésticos", *Market Visión* 45 (Agosto).
- MARKET VISIÓN (1996): "Cinco años de evolución en el comercio de electrodomésticos", *Market Visión*, 57: 43-58.
- MARKIN, R.J.; LILLIS, C.M. Y NARAYANA, C.L. (1976): "Social Psychological significance of store space", *Journal of Retailing*, 52 (1): 43-54.
- MARTÍN ARMARIO (1995): "Rentabilidad y estrategia de marketing de la empresa comercial", en GENERALITAT VALENCIANA (ed.): *Factores de competitividad en el comercio minorista*, Colección Estudios Comerciales, nº 11: 127-164.
- MARTIN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*, Madrid: Ed. Ariel.
- MARTINEAU, P. (1958): "The personality of the retail store", *Harvard Business Review*, 36 (Jan/feb): 47-55.
- MARTINEZ DAPENA, J. A. (1997): "El futuro de la distribución de automóviles en España", *Distribución y Consumo*, 7 (34): 41-55.
- MAS, F.J. (1994): *Competencia dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español*, Tesis Doctoral, Universidad de Alicante.
- MAS, F.J. (1995a): "Identificación de periodos de tiempo estratégicamente estables en el análisis de la competencia en marketing", *Investigación y Marketing*, 48: 6-14.
- MAS, F.J. (1995b): "El análisis de grupos estratégicos y sus implicaciones de gestión", *Información Comercial Española*, 747 (noviembre): 135-150.
- MAS, F.J. (1997a): "Diferencia de resultados entre los grupos estratégicos de la banca española, 1984-1991", *Boletín de Estudios Económicos*, 160 (abril): 47-64.
- MAS, F.J. (1997b): "Análisis de los grupos estratégicos", *Seminario de Doctorado en la Universitat Jaume I*. Mimeografiado.
- MASCARENHAS, B. (1989): "Strategic group dynamics", *Academy of Management Journal*, 32: 333-352.

- MASCARENHAS, B. y AAKER, D. (1989): "Mobility barriers and strategic groups", *Strategic Management Journal*, 10: 475-485.
- MASON, J.B. y MAYER, M.L. (1990): *Modern Retailing, Theory and Practice*. Homewood: Richard D.Irwin.
- MASON, J.B.; MAYER, M.L. Y EZELL, H.F. (1994): *Retailing* (5ª ed.). Burr Ridge, Illinois: Richard D.Irwin.
- MCCLURE, P.J. y RYAN, J.K. (1968): "Differences between retailers' and consumer' perceptions", *Journal of Marketing Research*, 5: 35-40.
- MCDANIEL, S.W. y KOLARI, J.W. (1987): "Marketing strategy implications of the Miles and Snow's strategic typology", *Journal of Marketing*, 51 (4): 19-30.
- MCDONALD, M. (1982): *The Theory and Practice of Marketing Planning for Industrial Goods in International Markets*, Cranfield Institute Of Technology PhD, UK.
- MCDONALD, M. (1996): "Strategic marketing planning: theory, practice and research agendas", *Journal of Marketing Management*, 12 (1-3), 5-27.
- MCGEE J. y THOMAS H. (1986): "Strategic groups: theory, research and taxonomy". *Strategic Management Journal*, 7: 141-160.
- MCGEE, J. (1985): "Strategic groups: a bridge between industry structure and strategic management?", en THOMAS, H. y GADNER, D. (eds.): *Strategic Marketing and Management*, Chichester: John Wiley, pp. 293-313.
- MCGEE, J. (1987): "Retailer strategies in the UK", in JOHNSON, G. (ED.): *Business Strategy and Retailing*, John Wiley and Son Ltd, pp. 89-106
- MCGOLDRICK, P.J. (1990): *Retail marketing*. London : McGraw-Hill.
- MCKEE, D.; VARADARAJAN, P. y PRIDE, W. (1989): "Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective", *Journal of Marketing*, 53: 21-35.
- 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.
- MEHRA, A. (1996): "Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry", *Strategic Management Journal*, 17: 307-322.
- MENDEZ, J. L. (1992): "La actitud de los consumidores frente a las formas comerciales: resultados de una investigación sobre hábitos de compra", *Distribución y Consumo*, 4: 47-53.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Barcelona: Ariel.
- MEYER, A.D. (1982): "Adapting to environmental jolts", *Administrative Science Quarterly*, 27: 515-537.
- MEYER,W.G.; HAINES, P.G. y HARRIS, E.E. (1982): *Retailing, Principles and Practices* (7th ed.), New York: McGraw Hill, Inc.
- MIESING; P. y WOLFE, J. (1985): "The art and science of planning at the business unit level", *Management Science*, 31 (June): 773-781.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.
- MILES, R.H. (1982): *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- MILLER, D y FRIESEN, P.H. (1982): "Innovation in conservative and entrepreneurial firms", *Strategic Management Journal*, 3: 1-26.

- MILLER, D. (1987): "The structural and environmental correlates of business strategy", *Strategic Management Journal*, 8 (1): 55-76.
- MILLER, D. y FRIESEN, P.H. (1986): "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American Data, Part I and II, *Organization Studies*, 7: 37-51 y 255-261.
- MILLER, R.D. (1981): "Strategic pathways to growth in retailing", *Journal of Business Strategy*, 1 (3): 16-29.
- MILLER, R.D. y SPRINGATE, D.J. (1979): "Modeling strategic behavior within an industry", *Joint National Meeting, TIMS/ORSA*, New Orleans.
- MILLIMAN, R.E. (1982): "Using background music to affect the behavior of supermarket shoppers", *Journal of Marketing*, 46 (Summer): 86-91.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA y HACIENDA (1987): *El Comprador español. Hábitos de compra*. Secretaría General de Comercio Interior, Madrid.
- MINTZBERG, H. (1973): "Strategic making in three modes", *California Management Review*, XVI (2), Winter.
- MINTZBERG, H. (1978): "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, May: 934-948.
- MINTZBERG, H. (1981): "What is planning anyway?", *Strategic Management Journal*, 2: 319-324.
- MINTZBERG, H. (1987): "Crafting strategy", *Harvard Business Review*, 65 (1): 66-75.
- MINTZBERG, H. (1993): "Las 5 Ps de la estrategia", en MINTZBERG, H. y QUINN, J. B. *El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, 2ª ed., Mexico: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. y WATERS, J.A. (1982): "Tracking strategy in an entrepreneurial firm", *Academy of Management Journal*, 25 (3): 465-499.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, O. Y THEORET, A. (1976): "The structure of unstructured decision processes", *Administrative Science Quarterly*, 21: 246-75.
- MIQUEL, S., BIGNÉ, E.; LEVY, J.P.; CUENCA, A.C. y MIQUEL, M.J. (1996): *Investigación de Mercados*, Madrid: McGraw-Hill.
- MONTGOMERY, C.A. y PORTER, M.E. (1991): *Strategy- Seeking and Securing Competitive Advantage*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- MORASH, E.A. y OZMENT, J.D. (1989): "Assesing the impact of marketing mix interactive effects: some empirical and conceptual underpinnings", in BLOOM, P. ET AL (1989): *Summer Marketing Educator's Proceedings*, Chicago: AMA, 51-55.
- MORRIS, M.H. y PITT, L.F. (1993): "The contemporary use of strategy, strategic planning and planning tools by marketers: a cross-national comparison", *European Journal of Marketing*, 27 (9): 36-57.
- MOYER, M.S. (1983): "Market planning in retailing; making the basic work", Paper presented to the *Marketing Education Group*, Cranfield, July.
- MUGICA, J.M. (1994): "La cuestión estratégica", *Distribución y Consumo*, 15: 26-29.
- MUÑIZ, N. (1995): *Alternativas de diversificación e internacionalización, y evolución de los grupos estratégicos en el comercio minorista europeo y español*, Tesis Doctoral, Universidad de León
- MUÑIZ, N. (1996a): "Evolución de los grupos estratégicos en la distribución comercial europea", en *VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Zaragoza, Esic, pp. 327-338.

- MUÑIZ, N. (1996b): “Diferencias en las estructuras comerciales de los principales países de Europa”, en LUQUE, T. (1996): *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*, AEDEM, Granada, Vol. IA, pp.323-337.
- MUÑOZ, P. (1991): *Localización de establecimientos minoristas. Un enfoque estratégico*. Facultad de C.C. Económicas y Empresariales de Salamanca, Mimeografiado.
- MUÑOZ, P. (1993): “Estrategias de posicionamiento en las empresas de distribución comercial”, *Distribución y Consumo*, 10: 46-57.
- NAMAN, J.L. y SLEVIN, D.P. (1993): “Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests”, *Strategic Management Journal*, 14: 137-153.
- NAOR, J. (1990a): “Research on Eastern Europe and soviet marketing: constraints, challenges and opportunities”, *International Marketing Review*, 1: 7-14.
- NAOR, J. (1990b): “Normative and positive aspects of socialist marketing policy in transition-some Hungarian reform based lessons”, *European Journal of Marketing*, 24 (1): 44-60.
- NATH, D. y SUDHARSHAN, D.(1994): “Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices”, *Strategic Management Journal*, 15: 43-61.
- NAYYAR, P. (1989): “Research notes and communications strategic groups: a comment”, *Strategic Management Journal*, 10: 101-103.
- NEWMAN, H.H. (1973): *Strategic groups and the structure-performance relationship: a study with respect to the chemical process industries*, Tesis Doctoral, Harvard University.
- NEWMAN, H.H. (1978): “Strategic groups and the structure performance relationship”, *The Review of Economics and Statistics*, 60: 376-383.
- NICKEL, P. y WERTHEIMER, A.I. (1979): “Factors affecting consumers’ images and choices of drugstores”, *Journal of Retailing*, 55 (Summer): 71-78.
- NOHRIA, N. y GARCIA-PONT, C. (1991): “Global strategic linkages and industry structure”, *Strategic Management Journal*, 12: 105-124.
- NUTT, P.C. (1984): “Types of organisational decision processes”, *Administrative Science Quarterly*, 29: 414-450.
- NYSTRÖM, H. (1993): “The need for integrated economics and psychological approach to marketing strategy”, en CHIAS, J. y SUREDA, J. (eds.): *Proceedings of the 22nd EMAC Conference*, Barcelona, pp. 1081-1087.
- O’SHAUGHNESSY, J. (1984 ): *Competitive Marketing* (1st ed.), London: George Allen and Unwin.
- OMURA, G. (1986): “Developing retailing strategy”, *International Journal of Retailing*, 1(3): 17-32.
- OPPEWAL, H. Y TIMMERMANS, H. (1997): “Retailer self-perceived store image and competitive position”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7 (1): 41-59.
- ORNSTEIN, E.J. (1976): *The Retailers*, Associated Business Programmes.
- ORTEGA MARTINEZ, E. (1987): *La Dirección de Marketing*. Madrid: Esic.
- OSTER, S. (1982): “Intraindustry structure and the ease of strategic change”, *The Review of Economics and Statistics*, 64: 376-383.
- PATHAK, D.W.; CRISSY, W. y SWEITZER, R. (1974): Customer image versus the retailer’s anticipated image”, *Journal of Retailing*, 50 (winter): 21-28.

- PATTON, G.R. (1976): *A simultaneous equation model of corporate strategy: the case of the U.S. Brewing Industry*, Tesis Doctoral, Purdue University.
- 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.
- PEGELS, C.C. y SEKAR, CH. (1989): "Determining strategic groups using multidimensional scaling", *Interfaces*, 19 (3): 47-57.
- PELLEGRINI, L. (1994): "Alternatives for growth and internalization in retailing", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (2): 121-148.
- PESSEMIER, E.A. (1980): "Store image and positioning", *Journal of Retailing*, 56 (1): 94-106.
- PETERAF, M. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-view", *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-192.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1982): *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.
- PETERSON, R.T. (1989): "Small Business adoption of the marketing concept vs. other business strategies", *Journal of Small Business Management*, 27 (1): 38-47.
- 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 Quarterly*, 24: 570-581.
- PFEFFER, J. (1981): *Power in Organisations*, London: Pitman.
- PIERCY, N. (1983): "Analysing corporate mission: improving retail strategy", *Retail & Distribution Management*, 11(2): 31-35.
- PIERCY, N. (1988): "The role of the marketing department in UK retailing organisations", *International Journal of Retailing*, 14 (2): 46-65.
- 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.
- PINTEL, G. y DIAMOND, J. (1991): *Retailing* (5th ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- 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.
- PORAC, J.; THOMAS, H. y EMME, B. (1987): "Knowing the competition: the mental models of retailing strategists", in JOHNSON, G. (ed.): *Business Strategy and Retailing*, John Wiley: Nueva York, pp. 59-79
- PORTER, M. (1973): *Retailer power, manufacturer strategy and performance in consumer goods industries*. Tesis doctoral, Harvard University.



- PORTER, M. (1976): *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*, Cambridge: Harvard University Press
- PORTER, M. (1979): "The structure within industries and companies' performance", *The Review of Economics and Statistics*, 61: 214-227.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- PORTER, M. (1991): "Toward a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, 12 (Winter): 95-117.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, may-june: 71-91.
- PRESCOTT, J.E. (1986): "Environments as moderators of the relationship between strategy and performance", *Academy of Management Journal*, 29 (June): 329-346.
- 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.
- PULENDRAN, S.; SPEED, R. y WIDING, R. (1999): "From rational to interpretative planning: empirically classifying planning styles in Australian Organisations", *Proceedings of The Ninth Biennial World Marketing Congress*, The Academy of Marketing Science, Malta. pp.489.
- PUNJ, G. y STEWART, D. W. (1983): "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Applications", *Journal of Marketing Research*, 20 (May): 134-148.
- QUINN, J.B. (1980): *Strategies for Change*, Homewood, Ill.: Irwin.
- RAMANUJAN, V.; VENKATRAMAN, N. y CAMILLUS, C. (1986): "Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning: a discriminant analysis approach", *Academy of Management Journal*, 29 (2): 347-372.
- REBOLLO (1994): "Gestión empresarial: estrategias del comercio minorista", *Distribución y Consumo*, 15 (abril/mayo): 10-24.
- REBOLLO ET AL (1996): "Estadísticas. Una herramienta al servicio de la distribución comercial", *Distribución y Consumo*, 29 (agosto-septiembre), pp.7-64.
- REDINBAUGH, L. D. (1976): *Retailing Management, A Planning Approach*, New York : McGraw-Hill Book Company.
- REGER, R.K. (1990): "The repertory grid technique for eliciting the content and structure of cognitive constructive systems", en HUFF, A.S. (1990): *Mapping Strategic Thought*, Chichester: John Wiley & Sons, pp. 301-309.
- REGER, R.K. y HUFF, A.S. (1993): "Strategic Groups: a cognitive perspective", *Strategic Management Journal*, 14: 103-124.
- REICHHELD, F.F. y SASSER, W.E. (1990): "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, 68 (5): 105-111.
- RHYNE, L.C. (1987): "Contrasting planning systems in high, medium and low performance companies", *Journal of Management Studies*, 24 (4): 363-385.
- RICH, S.U. y PORTIS, B.D. (1964): "The imageries of department stores", *Journal of Marketing*, 28: 10-15.
- RIES, A. y TROUT, J. (1981): *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York: McGraw Hill

- RING, L.J. (1979): "Retail positioning: a multiple discriminant analysis approach", *Journal of Retailing*, 55 (1): 25-36.
- RIVERA, J. (1995): "La orientación al mercado: una estrategia organizacional competitiva". Universitat Jaume I. *Curs d'Estiu L'Orientació Empresarial al Mercat*. Septiembre.
- RIVERA, P. (1997): *La medición de constructos a través de modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes: una aplicación empírica a la calidad percibida*, Tesis Doctoral: Universidad de Zaragoza.
- ROBINSON, R.B. y PEARCE, J.A. (1988): "Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business unit performance", *Strategic Management Journal*, 9 (1): 43-60.
- 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.
- ROBINSON, S.J.Q. (1986): "Strategies for declining industrial markets", *Long Range Planning*, 19 (2): 72-78.
- ROBINSON, T.M. y CLARKE-HILL, C.M. (1990): "Directional growth by European retailers", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 18 (5): 3-14.
- ROSENBERG, L.J. y VAN WEST, J.H. (1984): "The collaborative approach to marketing", *Business Horizons*, November-December: 29-35.
- ROSENBLOOM, B. (1980): "Strategic planning in retailing: prospects and problems", *Journal of Retailing*, 56(1): 107-120.
- ROSENBLOOM, B. y DUPUIS, M. (1994): "Low price, low cost, high service: a new paradigm for global retailing?", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (2): 149-158.
- RUEFLI, T. y SARRAZIN, J. (1981): "Strategic control of corporate development under ambiguous circumstances", *Management Science*, 27 (october): 1158-1170.
- RUEKERT, R.W. y WALKER, O.C. (1987): "Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies", *Strategic Management Journal*, 8: 233-248.
- RUIZ, A. e IGLESIAS, V. (1997): "El análisis de las estrategias de marketing: un estudio del comercio minorista", *Información Comercial Española*, 763 (junio): 151-161.
- RUMELT, R. (1982): "Diversification strategy and profitability", *Strategic Management Journal*, 3: 359-369.
- RUNYON, K.E. y STEWART, D.W. (1987): *Consumer Behavior* (3ª ed), Merril Publishing Company.
- SAATY, T.L. y KEARNS, K.P. (1985): *The Organisation of Systems*, New York: Pergamon Press.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1999): "Estrategia de posicionamiento para el pequeño comercio", *Distribución y Consumo*, 44 (febrero-marzo): 49-73.
- SALEN, H. (1987): *Distribución y Merchandising: Factores clave del éxito*, ed. SALEN, H.
- SANTESMASES, M. (1992): *Marketing, Concepto y Estrategias*, Madrid: Pirámide.
- SANTOS, L. (1997): "Componentes del margen minorista: una aproximación lineal", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 1 (1): 147-164.
- SAVITT, R. (1987): "American retail strategies and the changing environment", in JOHNSON, G. (ed.): *Business Strategy and Retailing*, John Wiley and Son Ltd, pp. 117-132.
- SCHEIN, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Josey Bas.

- SCHENDEL, D. y PATTON, R. (1978): "A simultaneous equation model of corporate strategy", *Management Science*, 24 (15): 1611-1621.
- SCHENDEL, D.E. y HOFER, C.W. (1979): *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston: Little, Brown.
- SCHIFFMAN, L.G; DASH, J.F. y DILLON, W.R. (1977): "The contribution of store image characteristics to store type choice", *Journal of Retailing*, 53 (Summer): 3-14.
- SEGEV, E. (1987a): "Strategy, strategy-making and performance in a business game", *Strategic Management Journal*, 8: 565-577.
- SEGEV, E. (1987b): "Strategy, strategy-making and performance, an empirical investigation", *Management Science*, 32 (2): 258-269.
- SEGEV, E. (1989): "A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies", *Strategic Management Journal*, 10: 487-505.
- SELZNICK, P. (1957), *Leadership in Administration*, New York: Harper and Row
- SHAMA, A. (1992): "Managing marketing during stagflation in Yugoslavia", *International Marketing Review*, 9 (1): 44-56.
- SHARMA, S. y MALHOTRA, N.K. (1981): "Examining social setting and product preference via conjoint analysis: an empirical study of restaurant patronage", in BELLUR, V. (1981): *Developments in Marketing Science*, 4, Academy of Marketing Science, pp. 59-63.
- SHIPLEY, D. y FONFORA, K. (1993): "Organisation for marketing among Polish companies", *European Journal of Marketing*, 27 (11/12): 60-79.
- SHRIVASTAVA, P. Y GRANT, J.H. (1985): "Empirically derived models of strategic decision-making processes", *Strategic Management Journal*, 6: 97-113.
- SILVERBLATT, R. y KORGAONKAR, P. (1987): "Strategic Market Planning in a turbulent business environment", *Journal of Business Research*, 15 (August): 339-358.
- SIMMONS, R. (1987): "Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis", *Accounting, Organisation and Society*, 12 (4): 357-374.
- SIMON, H. (1978): "Rationality as process and as product of thought", *American Economic Review*, 68:1-16.
- SIMON, H. (1996): *Hidden Champions*, Boston:Harvard Business School Press
- SINGSON, R.L. (1975): "Multidimensional scaling analysis of store image and shopping behavior", *Journal of Retailing*, 51 (Summer): 38-52.
- SLATER, P. (1977): *Dimensions of Interpersonal Space*, London: Wiley.
- SLATER, S. y NARVER, J.C. (1993): "Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types", *European Journal of Marketing*, 27 (10): 33-51.
- SLATER, S.F. y J.C. NARVER (1994): "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?". *Journal of Marketing*, 58 (January): 46-55.
- SMART, D. T. y CONANT, J. S. (1992): "Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance", *Journal of Applied Business Research*, 10 (3): 28-38.
- SMITH, K.G., GUTHRIE, J.P. y CHEN, M. (1986): "Miles and Snow's typology of strategy, organizational size and organizational performance", *Academy of Management Proceedings*, pp. 45-49.

- SMITH, K.G.; Guthrie, J.P. y Chen, M. (1989): "Strategy, size and performance", *Organisation Studies*, 10 (1): 63-81.
- SNOW, C.C. Y HAMBRICK, D.C. (1980): "Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems", *Academy of Management Review*, 5 (4): 527-538.
- SNOW, C.C. y HREBINIAK, L.G. (1980): "Strategy, distinctive competence and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, 25 (2): 317-336.
- SPEED, R. (1989): "Oh Mr. Porter! A reappraisal of competitive strategy", *Marketing Intelligence and Planning*, 7 (5/6): 8-11.
- SPEED, R. (1992): "An approach to operationalising and validating strategic typologies in marketing strategy research", en GUNERT, K.G. y FUGLEDE, D (eds.): *Marketing for Europe, Marketing for the future, EMAC*, Denmark.
- SPEED, R. (1993): "Maximising the potential of strategic typologies for marketing strategy research", *Journal of Strategic Marketing*, 1 (3): 171-188.
- SPIGGLE, S. y SEWAL, M.A. (1987): "A choice sets model of retail selection", *Journal of Marketing*, 51 (April):38-52.
- STABELL, C.B. (1978): "Integrative complexity of information environment perception and information use: an empirical investigation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 22: 116-142.
- STARBUCK, W. (1976) : "Organization and their environments", in DUNNETTE, M.D. (1976): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, pp. 1069-1123.
- STEENKAMP, J.B. y WEDEL, M. (1991): "Segmenting retail markets on store image using a consumer-based methodology", *Journal of Retailing*, 67 (3): 300-320.
- STEINBRUNER, J.D. (1974): *The Cybernetic Theory of Decision*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- STEINER, G. A y MINER, J.B. (1977). *Management Policy and Strategy*, New York: MacMillan.
- SZILAGYI, A.D. y SCHWEIGER, D.M. (1984): "Matching managers to strategies: a review and suggested framework", *Academy of Management Review*, 9: 627-637.
- TEXTIL EXPRES (1994a): "Líderes del comercio de Textil/Moda", *Textil Expres*, 49: 34-53
- TEXTIL EXPRES (1994b): "Nuevas estrategias de la distribución", *Textil Expres*, 50: 10-17.
- TEXTIL EXPRES (1994c): "Encuentros en Igualada", *Textil Expres*, 46: 26-28.
- TEXTIL EXPRES (1996): "Cinco años de evolución en el comercio textil", *Textil Expres*, 60: 29-48.
- THOMAS, H. y CARROLL, C. (1994): "Theoretical and empirical links between strategic groups, cognitive communities and networks of interacting firms", en DAEMS, H. y THOMAS, H. (Eds.), *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*. Nueva York: Elsevier Science Ltd., pp. 7-29.
- THOMAS, H. y VENKATRAMAN, N. (1988): "Research on strategic groups: progress and prognosis", *Journal of Management Studies*, 25 (6): 537-555.
- THOMPSON, J. (1967): *Organizations In Action*, New York: McGraw-Hill.
- THORELLI, H.B. y BURNETT, S.C. (1981): "The nature of product life cycles for industrial goods business", *Journal of Marketing*, 45 (Fall): 97-108.
- TIGERT, D. (1983): "Pushing the hot buttons for a successful retailing strategy", en DARDEN, W. y LUSH, R. (eds.): *Patronage Behavior and Retail Management*, NY : North Holland, pp. 89-113.

- TILLES, S. (1963): "How to evaluate corporate strategy", *Harvard Business Review*, 41 (July-August): 111-121.
- TORDJMAN, A. (1991): "El marketing del distribuidor", en CONSELLERÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (ed.): *Estrategias de Distribución Comercial, en Busca de la Excelencia*, Generalitar Valenciana, pp.41-78.
- TORDJMAN, A. y DIONISIO, J. (1991): "Estrategias de internacionalización de las empresas comerciales", *Colección Estudios Comercio y Distribución*, Bruselas, Comisión de las Comunidades Europeas, junio.
- 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.
- URBAN, G. L. y HAUSER, J. R. (1980). *Design and Marketing of New Products*, Englewood Clifs, N.J.: Prentice-Hall.
- USDIKEN, B.; SOZEN, Z. y ENBIYAOGU, H. (1988): "Strategies and boundaries: subcontracting in construction", *Strategic Management Journal*, 9: 633-637.
- UTTERBACK, J.M. y ABERNATHY, W.J. (1975): "A dynamic model of process and product innovation", *OMEGA* 3: 639-656.
- VALIKANGAS, L. y LETHINEN, U. (1991): "Imprisoned in excellence - A strategic trap in services marketing", *Proceedings of 20th European Marketing Academy Conference*, University College, Dublin, 4:1681-1697.
- VALLET, T. y MOLLÁ, A. (1995): "Revisión bibliográfica de la distribución minorista (1990-1994) a través del análisis de las palabras clave", Actas de los VII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, en Esic (ed.): *El consumidor del 2010*, , Barcelona: Editorial Esic, pp.189-200.
- VAN TASSEL, Ch. E. (1966): *Analysis of Factors Influencing Retail Sales*. Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business, Administration, Michigan State University.
- VANCIL, R. F. y LORANGE, P. (1975): "Strategic planning in diversified companies", *Harvard Business Review*, 53, 1 (January-February): 81-90.
- VARELA, J.A.; CALVO, A.; MAGALHAES, E. y CARVALHO, J.M. (1996a): "Perspectivas sobre el constructo "orientación al mercado". Análisis empírico de sus relaciones", *Actas AEDEM*, Granada, pp. 115-128.
- 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.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R. (1994): "Líneas de Investigación en Marketing", *Precongreso AEDEM 1994*, No publicado, Cáceres.
- VAZQUEZ, R. (1989): "La imagen de la empresa detallista y su percepción por los consumidores: una aplicación del analisis factorial", *Esic-Market*, julio: 49-75.
- VAZQUEZ, R. (1992): "El consumidor y su actitud hacia la compra en establecimientos detallistas: identificación de segmentos y análisis de percepciones", *Estudios sobre el Consumo* 23 (abril): 49-64.
- VAZQUEZ, R.; RODRIGUEZ DEL BOSQUE, I. y RUIZ, A. (1995): *Estrategias comerciales de las empresas detallistas: análisis de las expectativas y percepciones*, Universidad de Oviedo, mimeografiado.
- VELIYATH, R. y SHORTELL, S.M. (1993): "Strategic orientation, strategic planning system characteristics and performance", *Journal of Management Studies*, 30 (3): 359-381.

- VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAN, V. (1986): "Measurement of business performance in strategy research: a comparison approach", *Academy of Management Review*, 11 (4): 801-814.
- VENTURA, J. (1994): *Análisis Competitivo de la Empresa: un Enfoque Estratégico*, Madrid: Civitas.
- VERHAGE, B.J. y WAARTS, E. (1988): "Marketing planning for improved performance: a comparative analysis", *International Marketing Review*, 15 (2): 20-30.
- VESPER, K. (1979): "Strategic Mapping: a tool for corporate planners", *Long Range Planning*, December: 75-92.
- WALKER, O.C. y RUEKERT, R.W. (1987): "Marketing role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework", *Journal of Marketing*, 51: 15-33.
- WALTERS, D. (1988): *Strategic Retailing Management: A Case Study Approach*, London: Prentice Hall International.
- WALTERS, D. y KNEE, D. (1989): "Competitive strategies in retailing", *Long Range Planning*, 22 (6): 74-84.
- WALTERS, D. y WHITE, D. (1987): *Retail Marketing Management*, Basingstore: Macmillan.
- WARNABY, G. y WOODRUFFE, H. (1995): "Cost effective differentiation: an application of strategic concepts to retailing", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5 (3): 253-269.
- WEALE, W.B. (1961): "Measuring the customers' image of a department store", *Journal of Retailing*, 37: 840-848.
- WEBSTER, E.E. JR. (1981): "Top management's concerns about marketing issues for the 1980s", *Journal of Marketing*, 45 (3): 9-16.
- WERNELFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- WESTBROOK, R.A. (1981): "Sources of consumer satisfaction with retail outlets", *Journal of Retailing*, 57 (3): 68-85.
- WHITE, R.E. (1986): "Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation", *Strategic Management Journal*, 7: 217-231.
- WIND, Y. y ROBERTSON, T.S. (1983): "Marketing strategy: new directions for theory and research", *Journal of Marketing*, 47 (Spring): 12-25.
- WISSEMA, J.G.; VAN DER POL, H.W. y MESSER, H.M. (1980): "Strategic management archetypes", *Strategic Management Journal*, 1: 37-47.
- WORTZEL, L.H. (1987): "Retailing strategies for today mature marketplace", *Journal of Business Strategy*, spring: 45-57.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; CHAN, P. Y HAMEL, K. (1991): Strategic profiles and performance: an empirical test of select key propositions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 9 (3): 245-254.
- YALCH, R. y SPANGENBERG, E. (1988): "An environmental Psychological study of foreground and background music as retail atmosphere factors", in WALLE, W. (ed.), *AMA Educators Conference Proceedings*, Chicago: American Marketing Association, pp. 106-110.
- YESKEY, D. (1986): "Strategic marketing: industrial companies face a critical challenge", *Management Review*, 75 (4): 20-23.

- YIP, G.S. (1985): "Who needs strategic planning?", *Journal of Business Strategy*, 6 (3): 30-42.
- YIP, G.S. (1989): "Global strategy in a world of nations?", *Sloan Management Review*, 31 (1): 29-41.
- ZAHRA, S. y PEARCE, J. (1990): "Research evidence on the Miles-Snow typology", *Journal of Management*, 16 (4): 751-768.
- ZAMMUTO, R.F. (1988): "Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice", *Journal of Management Studies*, 25: 105-120.
- ZEITHAML, C.P. y ZEITHAML, V.A. (1984): "Environmental management: revising the marketing perspective", *Journal of Marketing*, 48 (2): 46-53.
- ZIKMUND, W.G. (1998): *Investigación de Mercados* (6ª edición), Mexico: Prentice-Hall.

