

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TESIS DOCTORAL

**IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS EN FUNCIÓN
DE LAS VARIABLES DEL " RETAILING - MIX " : APLICACIÓN AL
SECTOR TEXTIL**

MANUEL RODRÍGUEZ DÍAZ

Las Palmas de Gran Canaria, Julio de 1993

3-1993/94

**UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
UNIDAD DE TERCER CICLO Y POSTGRADO**

Reunido el día de la fecha, el Tribunal nombrado por el Excmo. Sr. Rector Magfco. de esta Universidad, el aspirante expuso esta **TESIS DOCTORAL**.

Terminada la lectura y contestadas por el Doctorando las objeciones formuladas por los señores jueces del Tribunal, éste calificó dicho trabajo con la nota de Apt. cum laude

Las Palmas de G. C., a 15 de Octubre de 1993.

El Presidente: Dr. D. Alvaro Cuervo García,

El Secretario: Dr. D. Antonio Marrero Hernández,

El Vocal: Dr. D. Enrique Martín Armario,

El Vocal: Dr. D. Rodolfo Vázquez Casielles,

El Vocal: Dr. D. Juan-A. Trespalacios Gutiérrez,

EPDoctorando: D. Manuel Rodríguez Díaz,

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TÍTULO DE LA TESIS

**IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS EN
FUNCIÓN DE LAS VARIABLES DEL "RETAILING-MIX":
APLICACIÓN AL SECTOR DEL COMERCIO TEXTIL**

Tesis Doctoral presentada por **D. Manuel Rodríguez Díaz**

Dirigida por el **Dr. D. Juan Manuel García Falcón**

El Director,

El Doctorando,

Las Palmas de Gran Canaria, a cinco de julio de 1993.

**IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS
ESTRATÉGICOS EN FUNCIÓN DE LAS
VARIABLES DEL "RETAILING-MIX":
APLICACIÓN AL SECTOR DEL
COMERCIO TEXTIL**

Manuel Rodríguez Díaz

En estas primeras líneas deseo agradecer la estimable colaboración que me han prestado distintas personas en la elaboración de este trabajo de investigación. En primer lugar, al Dr. Juan Manuel García Falcón, director de la tesis doctoral, quien con su dedicación, consejos y orientaciones ha hecho posible convertir este proyecto en realidad. A la Fundación Universitaria de Las Palmas y a la empresa U.N.E.L.C.O. S.A., por la importante labor que están realizando en fomentar la investigación y por el apoyo económico para la realización del presente trabajo. A la Dra. Rosario Martínez Arias por su colaboración en el análisis y aplicación de los procedimientos estadísticos empleados en el tratamiento de la información. A la Dra. Asunción Beerli Palacio y a las profesoras Francisca Rosa Álamo Vera y Josefa Delia Martín Santana por su ayuda y sus apreciables consideraciones en la elaboración de la encuesta así como en la corrección de los borradores. Finalmente, a mi esposa Fara por su paciencia y su apoyo constante.

ÍNDICE

PARTE I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL COMERCIO MINORISTA.

CAPÍTULO I. EL COMERCIO MINORISTA: CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y CLASIFICACIÓN.

1.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL COMERCIO MINORISTA	3
1.1.1. Orígenes y evolución del comercio minorista	3
1.1.2. La revolución comercial del siglo XX	7
1.2. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA	10
1.2.1. Aproximación al concepto y características del comercio minorista	10
1.2.2. Relación entre el marketing y el comercio minorista	14
1.2.3. Investigaciones generales sobre el comercio minorista	17
1.2.4. Clasificación del comercio minorista	20
1.3. TENDENCIAS DEL COMERCIO MINORISTA EN LOS PRÓXIMOS AÑOS	27
1.3.1. El entorno del comercio minorista	27
1.3.2. Tendencias de las variables comerciales	33
1.4. EL COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA	36
1.4.1. La importancia del comercio minorista en España	36
1.4.2. La estructura del comercio minorista	39
1.4.3. El equipamiento comercial de grandes superficies	45

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO DE LAS VARIABLES COMERCIALES DE LOS MINORISTAS.

2.1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES COMERCIALES	51
2.2. LA LOCALIZACIÓN DE LOS COMERCIOS MINORISTAS	53
2.3. LAS VARIABLES RELACIONADAS A LA OFERTA MINORISTA	59
2.3.1. El análisis del producto	59
2.3.2. La variable precio	65
2.3.3. El servicio a los clientes	69
2.4. LAS VARIABLES RELACIONADAS CON EL APROVISIONAMIENTO MINORISTA	72
2.4.1. La gestión de compras	72
2.4.2. La distribución física	76
2.5. LAS VARIABLES ASOCIADAS CON LA COMUNICACIÓN MINORISTA	82
2.5.1. La promoción y la publicidad	82
2.5.2. El personal de ventas	87
2.5.3. La atmósfera y el "merchandising"	91

CAPÍTULO III. LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS: APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y ESTUDIO DE LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS.

3.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE GRUPO ESTRATÉGICO	97
3.2. SECTORES INDUSTRIALES EN LOS QUE SE HAN CENTRADO LAS INVESTIGACIONES SOBRE GRUPOS ESTRATÉGICOS	101

3.3. VARIABLES UTILIZADAS PARA DEFINIR LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS ...	105
3.3.1. Investigaciones realizadas en función de las variables comerciales ...	106
3.3.2. Investigaciones realizadas en función de las variables financieras	108
3.3.3. Investigaciones realizadas en función de las variables estructurales ..	110
3.3.4. Investigaciones realizadas en función de las variables específicas ...	119
3.4. TAMAÑO DE LAS MUESTRAS UTILIZADAS Y OBTENCIÓN DE LOS DATOS EMPLEADOS EN LA DETERMINACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS ..	123
3.5. MÉTODOS ESTADÍSTICOS UTILIZADOS EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS	128
3.6. ESTUDIOS LONGITUDINALES VERSUS "CROSS-SECCIONAL" EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS	132
3.7. INVESTIGACIONES DE GRUPOS ESTRATÉGICOS REALIZADAS SOBRE EL COMERCIO MINORISTA	135

PARTE II. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL COMERCIO MINORISTA TEXTIL

CAPÍTULO IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA UTILIZADA PARA IDENTIFICAR LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL COMERCIO MINORISTA TEXTIL

4.1. EL SECTOR OBJETO DE INVESTIGACIÓN: UNA BREVE REFERENCIA HISTÓRICA	302
4.1.1. El comercio durante las décadas de los cincuenta y los sesenta	302
4.1.2. El desarrollo económico y comercial en las décadas de los setenta y ochenta	306

4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	317
4.3. VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS	325
4.3.1. Variables estructurales	325
4.3.2. Variables comerciales	326
4.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS PARA SU TRATAMIENTO	329
4.4.1. Diseño muestral	332
4.4.2. Diseño de la encuesta	332
4.4.3. El trabajo de campo	333
4.5. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO CLUSTER A LA INFORMACIÓN RECOGIDA	332
4.5.1. El análisis cluster	332
4.5.2. Definición de las variables que intervienen en el análisis	332
4.5.3. Determinación del número de cluster	333
 CAPÍTULO V. DETERMINACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR MINORISTA TEXTIL: ANÁLISIS METODOLÓGICO.	
5.1. GRUPO ESTRATÉGICO 1: ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN EN EL PRODUCTO Y EN EL PRECIO	387
5.1.1. Análisis de las variables estructurales	387
5.1.2. Análisis de las variables comerciales	388

5.2. GRUPO ESTRATÉGICO 2: ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTOS RELATIVAMENTE AFECTADOS POR LA ESTACIONALIDAD Y CON BAJO NIVEL DE RIESGO	390
5.2.1. Análisis de las variables estructurales	392
5.2.2. Análisis de las variables comerciales	394
5.3. GRUPO ESTRATÉGICO 3: ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN PRODUCTOS MUY CONDICIONADOS POR LA MODA Y DE ALTO NIVEL DE PRECIOS	396
5.3.1. Análisis de las variables estructurales	401
5.3.2. Análisis de las variables comerciales	403
5.4. GRUPO ESTRATÉGICO 4: ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN Y DIFERENCIACIÓN EN PRODUCTOS DE ALTO NIVEL DE PRECIOS CON LARGOS CICLOS DE VIDA	420
5.4.1. Análisis de las variables estructurales	422
5.4.2. Análisis de las variables comerciales	423
5.5. GRUPO ESTRATÉGICO 5: ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN INTERMEDIA EN PRODUCTOS DE MODA DE NIVEL DE PRECIOS MEDIO-BAJO	430
5.5.1. Análisis de las variables estructurales	422
5.5.2. Análisis de las variables comerciales	423
5.6. GRUPO ESTRATÉGICO 6: ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN PRODUCTOS MUY CONDICIONADOS POR LA MODA CON UN NIVEL DE PRECIOS INTERMEDIO	434
5.6.1. Análisis de las variables estructurales	422
5.6.2. Análisis de las variables comerciales	423

5.7. ESTUDIO DE LA RIVALIDAD COMPETITIVA EXISTENTE ENTRE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS QUE INTEGRAN EL SECTOR MINORISTA TEXTIL	494
5.7.1. Determinación de la rivalidad entre grupos estratégicos en el sector minorista textil	494
5.7.2. Definición de las dimensiones básicas que explican el posicionamiento competitivo de los grupos estratégicos identificados	495
RESUMEN Y CONCLUSIONES	548
BIBLIOGRAFÍA	548
ANEXOS	548

INTRODUCCIÓN

Los objetivos principales que se pretende alcanzar con el presente trabajo de investigación se pueden sintetizar en los cuatro puntos siguientes:

- 1) Identificar los grupos estratégicos que integran la estructura del sector del comercio minorista textil delimitado por el ámbito geográfico de la isla de Gran Canaria.
- 2) Analizar la estructura interna de cada uno de los grupos y las características más relevantes de las estrategias comerciales ("retailing-mix") seguidas por los miembros que los componen.
- 3) Estudiar los comportamientos competitivos y el grado de rivalidad existente entre las empresas de los diferentes grupos identificados.
- 4) Analizar la evolución futura (oportunidades y amenazas) que se les presenta a los miembros de cada grupo como consecuencia de las últimas innovaciones tecnológicas y del creciente desarrollo que están teniendo los grandes centros comerciales en el ámbito de la investigación.

La elección de este tema para la realización de la tesis doctoral obedece, entre otras, a las siguientes razones. En primer lugar, la creciente importancia que está alcanzando los diferentes agentes que integran el comercio minorista, tanto a nivel nacional como internacional, así como la relevancia que está teniendo esta actividad en las relaciones mantenidas entre los distintos componentes de los canales de distribución. Asimismo, el comercio minorista se está configurando como un sector cada vez más dinámico en el que se puede apreciar notables cambios en el entorno, no sólo por el incremento de la competencia, sino también por la transformación que

se está produciendo en aspectos tales como la tecnología o los factores socioeconómicos, lo que nos lleva a realizar una reflexión estratégica sobre el mismo.

En segundo lugar, a pesar de que dentro del marketing se haya realizado un elevado número de investigaciones sobre el comercio minorista, éstas se han caracterizado por estudiar aspectos muy concretos de la venta al detalle, tales como el comportamiento del consumidor, la tipología de los establecimientos, el entorno competitivo, las áreas comerciales, los aspectos financieros y de rentabilidad de los minoristas y el estudio de cada una de las variables del "retailing-mix". En este sentido, esta tesis se encuadra dentro del escaso número de investigaciones que se han llevado a cabo sobre el comercio minorista desde una perspectiva estratégica, analizando conjuntamente las dimensiones comerciales más relevantes que inciden en la actividad detallista.

En tercer lugar, la dilatada experiencia profesional adquirida en una de las empresas más significativas del sector ha sido de gran utilidad para la formulación de las principales hipótesis de partida que han guiado esta investigación. Esta circunstancia ha influido de forma decisiva en la determinación y concreción de las variables comerciales que se han utilizado para la identificación de los grupos estratégicos, en especial en lo referente a la definición de los surtidos de productos textiles a nivel minorista, los servicios más significativos empleados para conseguir ventajas competitivas y los principales aspectos que están relacionados con la gestión de compras de productos afectados por la estacionalidad y la moda como son los textiles.

En cuarto lugar, la oportunidad que se nos presenta en el mercado geográfico delimitado por la isla de Gran Canaria, en el que opera en la actualidad una amplia variedad de sistemas de distribución minorista así como las principales

cadenas de establecimientos nacionales, y donde en un breve espacio de tiempo se inaugurarán dos centros comerciales de grandes dimensiones que previsiblemente influirán en una profunda transformación en los hábitos de los consumidores y en los comportamientos competitivos de las empresas. Por lo tanto, la presente investigación podrá ser utilizada como punto de referencia de los futuros estudios orientados a determinar dichas repercusiones y definir los cambios más significativos que se producirán en las estrategias comerciales de los minoristas para afrontar este sustancial cambio del entorno competitivo.

Finalmente, hemos pretendido continuar desarrollando en el departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria una línea de investigación frontera iniciada hace varios años en los campos de la Dirección Estratégica y el Marketing. El resultado final ha sido un trabajo organizado en torno a cinco capítulos agrupados en dos partes. En la primera, se revisan los fundamentos teóricos y metodológicos necesarios para la identificación de los grupos estratégicos y, en la segunda, se defiende y aplica la metodología que nos ha permitido identificar y analizar el comportamiento competitivo de estos grupos en el sector del comercio minorista. A continuación se procede a explicar brevemente los contenidos principales y la lógica expositiva de cada uno de los capítulos.

Iniciamos el primer capítulo estudiando la evolución histórica que ha tenido el comercio minorista, con el fin de conocer cómo han surgido los diferentes sistemas comerciales y determinar la influencia que han ejercido en los consumidores y en las diferentes formas de competir de las empresas. Posteriormente, abordamos el concepto del comercio minorista, profundizando en las características más significativas que lo definen y en los principales aspectos que lo relacionan con el marketing a través de las diferentes teorías sobre los canales de distribución. Asimismo, hemos considerado oportuno analizar los distintos criterios que se han propuesto para clasificar los

establecimientos de venta al detalle. Esta clasificación tiene una doble utilidad en nuestro trabajo. Por un lado, será de gran ayuda para interpretar los resultados y establecer las principales características que definen a los minoristas que integran cada uno de los grupos estratégicos identificados. Por otro lado, permitirá contrastar los resultados obtenidos y, de esta forma, se podrá determinar en qué medida los criterios propuestos son útiles para explicar los comportamientos competitivos que se producen en los sectores minoristas.

A continuación estudiamos las tendencias más significativas que influirán en el desarrollo futuro del sector de la venta al detalle. Para ello, centramos nuestra atención en los factores que incidirán en el entorno de la actividad minorista como son la ecología, el desarrollo tecnológico y los factores de carácter socioeconómico, para luego establecer las tendencias más relevantes que condicionarán la toma de decisiones en las principales variables comerciales. Otro de los aspectos que se aborda en este primer capítulo es el estudio de la importancia del comercio minorista en España. Comenzamos por establecer la contribución al Producto Interior Bruto de los servicios destinados a la venta y por conocer cómo se desagrega la actividad minorista en función de las distintas líneas de productos. Finalmente, estudiamos las principales características que definen la estructura del comercio minorista así como la evolución que han seguido los diferentes sistemas en este país, en especial en lo que se refiere al equipamiento de grandes superficies.

En el segundo capítulo se analizan las variables que integran el "retailing-mix" y que forman la base sobre la cual se identificarán los grupos estratégicos en el sector objeto de estudio. Estas variables conforman la mayor parte de las funciones que realizan las empresas que se dedican a la venta al detalle, por lo que consideramos esencial definir las adecuadamente para alcanzar los objetivos trazados en esta investigación. Comenzamos realizando un análisis comparativo de las distintas

relaciones de variables que se han propuesto en la literatura especializada para desarrollar, posteriormente, la clasificación que mejor se ajusta a los objetivos de este trabajo. De esta forma, estudiamos en primer lugar la localización de las empresas minoristas, tratando de analizar, por una parte, las implicaciones que tienen las decisiones de esta índole en las estrategias comerciales de los detallistas y, por otra, el estudio de las diferentes alternativas que se presentan para abrir un nuevo punto de venta.

La oferta minorista se estudia a partir de las tres variables que la definen: el producto, el precio y los servicios. En lo que respecta a la primera de ellas, se exponen varios modelos que permiten establecer las posibles estrategias que los minoristas pueden seguir en lo que a diversificación y especialización se refiere. Por medio de la variable precio se profundiza en los principales factores que inciden en la determinación de los márgenes comerciales de los minoristas y en los objetivos básicos que puede perseguir cada detallista mediante la fijación de niveles diferenciados de precios. Por su parte, los servicios ofrecidos a los clientes constituyen uno de los medios esenciales con los que cuentan los detallistas para diferenciarse de sus competidores y alcanzar importantes ventajas competitivas. En un primer momento, estudiamos las diferentes clasificaciones que se han propuesto sobre los servicios ofrecidos por los minoristas, para luego analizar más específicamente los sistemas de crédito y las formas de pago generalmente aceptadas.

Otro grupo de variables que integran el "retailing-mix" son aquellas que están relacionadas con el reaprovisionamiento de las empresas minoristas, entre las que se incluyen la gestión de compras y la distribución física. Con respecto a la primera de ellas se estudian los principales objetivos comerciales que se han de alcanzar por medio de la actividad de compras, centrándonos posteriormente en desarrollar los descuentos más comunes y las condiciones especiales que pueden

negociar los minoristas con sus proveedores. Dentro de la distribución física se determinan los diferentes medios de transporte que se puede utilizar para trasladar un producto desde las empresas que lo elaboran hasta el consumidor final, definiendo los distintos costos que originan a los detallistas así como las principales implicaciones que tienen en las estrategias formuladas por cada empresa.

Las variables de comunicación minorista están integradas fundamentalmente por la publicidad y la promoción, el personal de ventas, y la atmósfera y el "merchandising". Las dos primeras se desarrollan conjuntamente debido a la estrecha relación que existe entre ellas en la actividad minorista, además de ser dos variables que suelen analizarse de forma simultánea en las diversas investigaciones realizadas sobre la comunicación en el "retailing". En lo que respecta al personal de ventas se contemplan los aspectos más esenciales que tienen que abordar las empresas minoristas como son la selección, la formación, la motivación, la compensación y la designación del territorio de ventas. Por medio de la ambientación y el "merchandising" estudiamos los diferentes estilos decorativos y las características arquitectónicas de los locales comerciales, así como las etapas que se han de seguir en la implantación de la superficie de venta de los establecimientos minoristas.

En el tercer capítulo revisamos las diferentes investigaciones llevadas a cabo sobre los grupos estratégicos, con el fin de operativizar el concepto y desarrollar la metodología más adecuada para su aplicación. Para ello, se ha procedido a analizar las investigaciones realizadas en función de diferentes criterios. En primer lugar, revisamos los trabajos empíricos ateniéndonos a las características de los sectores sobre los que se han centrado, como son el ámbito geográfico, el carácter nacional o multinacional de los mismos o los criterios seguidos para definir cada uno de los sectores objeto de estudio.

En segundo lugar, estudiamos el tipo de variables que se han empleado para determinar las similitudes entre las estrategias seguidas por las empresas, diferenciando entre las investigaciones que han utilizado variables comerciales, financieras, estructurales y específicas. A continuación, centramos nuestra atención en analizar los trabajos realizados sobre grupos estratégicos según el tamaño muestral, los métodos utilizados para obtener la información y los procedimientos estadísticos empleados para su análisis, estudiando además las características de los trabajos longitudinales y los de naturaleza "cross-seccional". Finalizamos este capítulo realizando un estudio comparativo de las principales investigaciones que se han llevado a cabo sobre los grupos estratégicos en el sector del comercio minorista.

Una vez analizados los aspectos teóricos relacionados con el comercio minorista y los grupos estratégicos, en el capítulo cuarto presentamos y discutimos la metodología que hemos seguido para identificar los grupos que integran el sector minorista textil en el ámbito de la isla de Gran Canaria. En primer lugar se definen las variables que intervienen en la investigación, distinguiendo las de tipo estructural de las comerciales. Por medio de las primeras tratamos de obtener información acerca de la dimensión de las empresas, los segmentos de mercado a los que se dirigen, el poder de negociación con respecto a sus proveedores y la estructura de las empresas minoristas en relación al carácter familiar, a la propiedad de los locales comerciales y al tiempo que llevan operando en el mercado objeto de estudio cada uno de los minoristas encuestados. Por su parte, las variables comerciales aportan información sobre las dimensiones que integran el "retailing-mix" y que en el presente trabajo se consideran la base sobre la cual se identifican los grupos estratégicos.

En los apartados siguientes se abordan los diferentes aspectos que han intervenido en el proceso metodológico de la recogida de la información, como son el universo considerado en el estudio, el tamaño de la muestra, así como el método

utilizado para la selección de las empresas que han sido encuestadas. Seguidamente, se procede a diseñar y estructurar el cuestionario siguiendo las recomendaciones que para este fin aporta la literatura relacionada con la investigación comercial, elaborando, en primer lugar, un borrador al objeto de realizar un pretest, para luego configurar el cuestionario definitivo que se utilizó como soporte para la realización del trabajo de campo.

Finalizamos este cuarto capítulo describiendo la técnica multivariante utilizada para determinar los grupos que integran el sector objeto de estudio y sus principales características. En este sentido, y siguiendo los métodos estadísticos más aplicados en las investigaciones realizadas sobre grupos estratégicos, hemos considerado oportuno emplear el análisis *cluster* partitivo "K-means" del paquete de programas estadístico BMDP. De igual forma, se describe el procedimiento que hemos seguido para definir las variables que se han utilizado en el análisis estadístico, así como para determinar el número de *clusters* que mejor explican la estructura del sector minorista textil y los comportamientos competitivos que se observan entre las empresas que lo integran.

El análisis y discusión de los resultados obtenidos en la presente investigación se lleva a cabo en el capítulo quinto. Comenzamos centrando nuestra atención en el estudio de las principales características que definen a cada uno de los seis grupos estratégicos identificados, analizando, en primer lugar, las variables estructurales y los cuadros de distancias a las que se encuentran los casos que han participado en la investigación con respecto a los centroides de los grupos a los que han sido asignados y, en segundo lugar, estudiando las medias obtenidas por cada una de las dimensiones comerciales que se han considerado, tratando de establecer los principales aspectos que diferencian las estrategias seguidas por cada uno de los grupos estratégicos con respecto al resto del sector.

Concluimos este último capítulo llevando a cabo un estudio de la rivalidad competitiva existente entre los grupos estratégicos que integran el sector minorista textil. A partir de los resultados obtenidos por el análisis *cluster* "K-means" procedemos a analizar la distancia a la que se encuentran los diferentes minoristas con respecto no sólo al centroide del grupo al que han sido asignados, sino al centroide de los otros grupos, determinando con ello la afinidad o disimilaridad de las estrategias seguidas por los diferentes miembros del sector. Por último, tratamos de establecer las dimensiones básicas por medio de las cuales podemos explicar el posicionamiento competitivo de los seis grupos identificados.

El trabajo finaliza con un capítulo dedicado a resumen y conclusiones en el que pretendemos sintetizar los resultados más significativos de este trabajo de investigación y que, con el fin de facilitar su lectura y comprensión, se estructurará siguiendo el mismo esquema expositivo de la presente introducción. Asimismo, hemos incluido una extensa bibliografía que permitirá, por una parte, identificar las referencias citadas y, por otra, facilitar la labor de aquellos investigadores que en un futuro aborden trabajos relacionados con el tema en cuestión.

PARTE I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL COMERCIO MINORISTA

CAPÍTULO I

EL COMERCIO MINORISTA: CONCEPTO, CLASIFICACIÓN Y EVOLUCIÓN

1.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL COMERCIO MINORISTA.

1.1.1. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA.

Los orígenes del comercio minorista se remontan a los comienzos de la civilización, donde las personas intercambiaban productos o servicios de diferentes características para satisfacer sus necesidades. Con anterioridad a la era contemporánea los distintos gobiernos contemplaban a los comerciantes como una clase social improductiva, debido a que no realizaban ningún tipo de transformación en los productos que vendían, considerándose muchas veces como meros especuladores que contribuían al incremento de la inflación de los países. Esta visión era compartida por Platón (s.IV a.c.), al considerar que en su estado ideal se debería contar con el menor número de comerciantes minoristas posible para disminuir el daño que producían a la sociedad.

Los primeros comerciantes que se conocen fueron los de la civilización cretense que, por medio de la navegación, recorrieron el mar Mediterráneo intercambiando sus productos por especias y minerales. Esta civilización influyó en los griegos y en los fenicios que fueron considerados como los principales comerciantes de su época, llegando a intercambiar mercancías con Egipto y Babilonia así como con el resto del mundo conocido por ellos. De esta forma, el comercio se internacionalizó y comenzó a unir diferentes culturas y pueblos que se beneficiaban y prosperaban gracias a él. Los cartagineses y los romanos sustituyeron a los fenicios en el control del mar Mediterráneo y por tanto en el comercio, llegando estos últimos a desarrollar un sofisticado sistema de venta al detalle que se caracterizaba por concentrar numerosos establecimientos pequeños dentro de un auténtico centro comercial.

La expansión de la antigua Roma supuso la conquista de nuevos territorios bárbaros, a los que llevaron su civilización y sus formas de comerciar. La caída del Imperio Romano trajo consigo la desintegración de su cultura así como la desaparición de sus sistemas comerciales, volviendo a predominar la venta ambulante de comerciantes individuales que recorrían las villas y aldeas ofreciendo sus productos. En la Alta Edad Media se pierde la unidad de los territorios, fragmentándose en innumerables pueblos y ciudades que crecían alrededor de los castillos y las fortalezas, para defenderse de los invasores que hacían sus correrías para robar sus bienes y mercancías. Ante esta incertidumbre el comercio cedió en importancia, quedando casi concentrado al intercambio entre los artesanos y los agricultores que vivían en el mismo lugar bajo un sistema económico de subsistencia (Larson, Weigand y Wright, 1982).

En la Baja Edad Media florecieron por toda Europa las ferias y los mercados a los que acudían personas de distintos lugares a intercambiar sus mercancías. Comienza también a abrirse las grandes rutas marítimas hacia el oriente buscando productos como la seda, los minerales o las especias, lo que desembocó en una auténtica carrera de descubrimientos de nuevos continentes y nuevas tierras que eran anexionadas a las naciones occidentales. Con estas fórmulas comerciales y con el desarrollo de los medios de transportes, en este caso el barco, se vuelve a recuperar una visión amplia del comercio que va más allá del lugar donde residen las personas, beneficiándose así de las habilidades y de las materias que en otros lugares abundaban o se obtenían a un menor precio. Todos estos sistemas, que comenzaron aproximadamente en el siglo XIII, se consolidan en los siglos XV y XVI gracias a la recuperación de la civilización greco-romana y a los descubrimientos de América y de las rutas marítimas hacia la India y China, llegando a tener un gran desarrollo en Inglaterra. En este país surgió una clase de comerciantes muy influyente y con

grandes recursos económicos, que significará el primer paso para el reconocimiento de una profesión decisiva en el desarrollo económico de los países. En el siglo XV también surge la venta a través del correo como un medio de satisfacer las necesidades de aquellas personas que residen lejos de los lugares de abastecimiento.

A mediados del siglo XVIII comienzan a aparecer las primeras instituciones de venta al detalle, como consecuencia de la gran demanda generada por los colonos de las nuevas tierras descubiertas y conquistadas en los siglos anteriores. Estas poblaciones subsistían del abastecimiento de metales y de productos agrícolas a las metrópolis, llegando a florecer núcleos de población importantes y de mayor capacidad adquisitiva que demandaban todo tipo de productos que, en su gran mayoría, no elaboraban. Muchas de las necesidades se cubrían a través del sistema de venta por correo, pero al ser la demanda cada vez mayor se crearon en las metrópolis establecimientos especializados en comercializar todas las mercancías que requerían las poblaciones de ultramar. Estos establecimientos son los primeros que se pueden considerar "generales", al trabajar una gama de productos muy extensa y sin ningún tipo de orden o especialización, vendiendo generalmente al contado. En la actualidad aún se pueden encontrar este tipo de comercios en determinadas zonas rurales alejadas de las grandes ciudades (Pintel y Diamond, 1991).

El proceso de independencia de las colonias pertenecientes a las naciones europeas y su posterior desarrollo económico, en especial el de los Estados Unidos, así como el advenimiento de la Revolución Industrial acaecido durante el siglo XIX, supuso una gran transformación en los sistemas comerciales. La intensificación de la producción y el incremento en la variedad de productos ofrecidos obligó a la especialización del comercio al detalle en líneas muy concretas, que ha seguido su evolución hasta nuestros días. Estos establecimientos eran generalmente de

propietarios individuales, llegando algunos a crecer y formar auténticos imperios comerciales. Como consecuencia de ello, a finales del siglo XIX surgieron en los Estados Unidos las primeras cadenas de tiendas que, posteriormente, se fueron extendiendo por todo el país y por Europa, entre las que se encontraban J.C. Penney Co., Great Atlantic and Pacific Tea Company (A & P) y F.W. Woolworth Co. Otra circunstancia que contribuyó al desarrollo de las grandes cadenas de establecimientos fue la aparición del automóvil y su producción en cadena, lo que supuso que muchas personas pudiesen viajar a las grandes ciudades para realizar sus compras, trayendo consigo el ocaso de los sistemas de ventas por correo que desde hacía siglos había sido un medio eficaz de suministro a las poblaciones lejanas.

Con la apertura en París a mediados del siglo XIX (1852) del primer gran almacén llamado Bon Marché se creó una nueva filosofía y un nuevo sistema de venta al detalle. Las principales innovaciones se centraron en albergar dentro de un gran establecimiento numerosas líneas de productos que se vendían de forma masiva, lo que permitía una reducción de los márgenes comerciales que se cargaban en aquellos tiempos. Asimismo, procuraban aumentar las rotaciones de los productos y llegaron a utilizar técnicas elementales de "merchandising" como, por ejemplo, los "displays" o dejar que los clientes pudiesen comprar sin ningún tipo de presión. Esta nueva fórmula comercial se fue desarrollando durante el siglo XX, centrándose fundamentalmente en productos de confección, zapatos, perfumería, hogar y en menor medida de alimentación. A medida que surgen nuevos sistemas comerciales que compiten directamente con ellos, estos grandes almacenes se fueron posicionando en una línea de precios medios-altos, ofreciendo productos de marcas reconocidas y de gran calidad. Muchos autores consideran que este sistema comercial llegó a su madurez durante la década de los sesenta, dando paso gradualmente a nuevas fórmulas (Kotler, 1984).

1.1.2. LA REVOLUCIÓN COMERCIAL DEL SIGLO XX.

En el siglo XX se produce un gran desarrollo de los sistemas comerciales existentes hasta ese momento, llegando a crearse una dinámica de cambios constantes, que ha obligado a todos los minoristas a una continua adaptación a las nuevas fórmulas que han aparecido en el mundo. Uno de los sistemas que más desarrollo ha tenido en el presente siglo ha sido el gran almacén que, como ya señalamos anteriormente, llegó a su apogeo durante la década de los sesenta, perdiendo a partir de aquí y progresivamente su influencia en el comercio mundial en favor de los centros comerciales y de los hipermercados.

Una de las principales derivaciones que tuvieron las cadenas de establecimientos fue la de los supermercados, que abarataron los precios de las mercancías mediante el ahorro de los costos de comercialización, la disminución del personal y la creación del autoservicio como alternativa al trato directo de los vendedores. No cabe duda que la alimentación es la gama de productos sobre la que gira el supermercado, aunque con el tiempo se incorporó productos de perfumería, de droguería, de menaje e incluso textiles. Los supermercados se popularizaron en la década de los treinta en los Estados Unidos, llegando a ser un sistema que ha obtenido un gran éxito en todo el mundo. Asimismo, su aparición constituyó una auténtica revolución comercial con respecto a las tiendas tradicionales de alimentación, basadas en elevados márgenes comerciales y en la venta personificada detrás de un mostrador.

A partir de la década de los cincuenta surgen los establecimientos de descuento como una nueva forma de venta al detalle basada en ofrecer artículos a precios bajos, y logrando una gran aceptación debido a que el carácter masivo de la

producción y el consumo generaban importantes excedentes que se saldaban a precios bajos, lo que trajo consigo sustanciosos beneficios a este tipo de comercios. Al igual que otros sistemas de comercialización, estos establecimientos de descuento se llegaron a organizar en cadenas nacionales e internacionales, formando con el tiempo empresas de gran importancia.

Posteriormente, aparecen en Francia los hipermercados como una alternativa a los supermercados situados en las zonas de ventas tradicionales. Su sistema comercial está basado en las altas rotaciones de las mercancías que se alcanzan intensificando la venta y obteniendo de los proveedores amplios plazos de pago. El período del ciclo de vida en el que se encuentra esta fórmula en el mundo es el de crecimiento, combinándose muchas veces con otro sistema comercial relativamente nuevo como son los centros comerciales (Pintel y Diamond, 1991).

En las décadas de los setenta y de los ochenta, y como consecuencia de la gran competencia que supuso para los comercios tradicionales el desarrollo de los grandes almacenes, los hipermercados y los centros comerciales, surgieron las tiendas pequeñas especializadas que, trabajando pocas líneas de productos, ofrecen un mejor servicio y un trato más personalizado. Otra alternativa para estos comercios tradicionales fueron los sistemas de ventas al detalle franquiciados, a través de los cuales los fabricantes experimentados e innovadores aportan al pequeño comerciante todos los instrumentos relacionados con el surtido y la comunicación necesarios para posicionarse en un mercado cada vez más saturado y competitivo. Las tiendas especializadas y franquiciadas también han logrado introducirse dentro de los centros comerciales, beneficiándose de la capacidad de atracción que tienen las grandes superficies sobre los que se construyen.

En los últimos años hemos podido apreciar cómo el desarrollo tecnológico ha revertido en el comercio minorista, incorporando nuevas técnicas que sirven para controlar los "stocks", las ventas y para mejorar considerablemente la gestión financiera. Asimismo, la aparición de las tarjetas de crédito y los sistemas de pago electrónico también han supuesto un gran avance en las formas de pago de los minoristas. Los beneficios que puede obtener el comercio detallista de estas innovaciones son impredecibles, y en cierto modo su evolución futura está condicionada a los nuevos descubrimientos tecnológicos que puedan incorporarse en el campo de la distribución.

Davidson, Sweeney y Stampfl (1988) consideran que los principales cambios habidos en los últimos veinte años, en especial a partir de 1965, que han generado la gran evolución que se ha producido en el comercio al detalle se pueden enumerar desde cinco perspectivas:

- La explosión demográfica y la fragmentación de los comercios minoristas ha originado una gran segmentación del mercado.
- Los cambios continuos en las situaciones económicas han influido en la incertidumbre en la que se mueven los detallistas, teniendo que realizar inversiones muy aquilatadas que se recuperen con facilidad.
- El incremento del nivel de competencia ha originado un aumento del riesgo que deben asumir los minoristas, teniendo que hacer frente a las nuevas fórmulas comerciales que logran transformar los hábitos adquiridos por los consumidores.

- La tecnología no sólo ha generado cambios en las técnicas y en los sistemas comerciales, como hemos indicado anteriormente, sino que ha impuesto una dinámica de continua creación de nuevos productos que se introducen en el mercado, dejando obsoletos a los anteriores en un espacio de tiempo relativamente corto.

- La influencia que está ejerciendo en los comportamientos de compra de los consumidores el nivel de los servicios ofrecidos por los minoristas, convirtiéndose en una de las variables esenciales en la definición del posicionamiento estratégico de las empresas detallistas.

1.2. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA.

1.2.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DEL COMERCIO MINORISTA.

En términos generales existe acuerdo doctrinal en la determinación de las funciones y objetivos que persigue la venta minorista. Así, Stern y El-Ansary (1992:42) definen al "retailing" o venta al detalle¹ como "aquellas actividades orientadas a vender productos o servicios a los consumidores finales", para Santesmases Mestre (1991:474) "el comerciante detallista o minorista es el que vende los productos al consumidor o usuario final", y Bolen (1988:2) considera que la venta al detalle es "la suma de todas las actividades dirigidas a ofrecer productos y servicios

¹ En el presente trabajo utilizaremos indistintamente los conceptos de comercio minorista, comercio detallista, venta al detalle, establecimiento comercial o "retailing".

a los individuos o a las organizaciones para que realicen su consumo final". De esta última definición se pueden extraer cuatro aspectos esenciales en la concepción de la venta minorista:

- Es la suma de actividades realizadas para vender, lo que implica que el realizar una sola venta no se incluye dentro de este concepto que abarca todas las actuaciones y decisiones que se toman sobre las variables comerciales con el objetivo de vender de forma continuada; asimismo, esta definición lleva implícita que el comercio minorista no requiere necesariamente un local comercial, sino que también puede emplear otros métodos como la venta puerta a puerta, por teléfono, por correo, automática, etc.
- Se venden mercancías o servicios, ya que existen muchos establecimientos minoristas que sólo ofrecen servicios como sucede en las lavanderías, los alquileres de coches o los hoteles. Al mismo tiempo, la gran mayoría de los detallistas simultanean la venta de productos con la prestación de servicios, ya sea para mejorar las ofertas de los competidores o para completar las prestaciones que requieren los productos para que puedan ser utilizados adecuadamente por los consumidores.
- La venta al detalle se puede efectuar a personas individuales o a organizaciones que adquieren productos a los minoristas que no utilizan necesariamente en la realización de su actividad de explotación, sino que cubren necesidades ocasionales o secundarias.

- Por último, los productos comercializados se caracterizan por ser adquiridos por los consumidores finales, lo que permite diferenciar a los minoristas de los otros intermediarios en los canales de distribución.

Para Larson, Weigand y Wright (1982) existen cuatro características esenciales del comercio minorista: (1) el consumidor es el que suele iniciar la venta, (2) el sentido de la urgencia, (3) las pequeñas cantidades y (4) la conveniencia geográfica.

Con respecto a la primera característica, se comprueba que en la mayoría de las ventas que se realizan en el comercio minorista es el consumidor el que decide los aspectos esenciales del acto de compra, es decir qué producto comprar, cuándo es el momento adecuado para adquirirlo, cuál es el número de unidades que se necesitan y en qué lugar efectuará la compra de los productos que desea.

El sentido de la urgencia implica que los consumidores finales desean adquirir la mercancía o los servicios en el mismo momento en el que se les plantean las necesidades. Esta característica tiene especial incidencia sobre todo en los productos de compra frecuente como son los de alimentación, limpieza y confección. En este sentido, el éxito de muchos establecimientos de conveniencia se basa en satisfacer las necesidades que los clientes no pueden demorar. Por el contrario, para aquellos productos que no se venden con la misma frecuencia y tienen un valor relativamente elevado, el consumidor puede demorar durante un período de tiempo la decisión de compra y, en algunos casos, puede optar por esperar a que el minorista reciba un producto determinado que no dispone en el momento que es requerido por el cliente.

La tercera característica de los minoristas se centra en la distribución de pequeñas cantidades ajustadas a las necesidades de cada consumidor, circunstancia

que también nos permite diferenciarlos de los fabricantes, distribuidores o mayoristas que venden sólo a aquellos clientes que les pueden consumir grandes cantidades a las que las economías familiares no pueden acceder directamente. No obstante, han surgido nuevas estrategias de venta y de distribución a través de las cuales los eslabones superiores de los canales de distribución tratan de suprimir los intermediarios que existen entre ellos y los consumidores finales, con el fin de suministrarlos directamente y poder así controlar mejor la venta de sus productos. Estos sistemas de venta, aunque no sean los más difundidos en el comercio, también convierte a sus promotores en detallistas, ya que en realidad lo que se ha producido es una integración vertical hacia adelante (Lawrence, 1989).

Por último, la localización geográfica del comercio detallista es la variable comercial que nos determina el tipo de clientela y, por ello, supone gran parte del éxito de la actividad minorista. Muchos consumidores prefieren no realizar grandes desplazamientos para efectuar sus compras y, en muchas ocasiones, la elección del establecimiento depende de la cercanía o del fácil acceso que tengan. Asimismo, la mayoría de los minoristas están distribuidos en las diferentes regiones o países en función de la dispersión y concentración de la población a lo largo del área geográfica estudiada, por lo que gran parte de los nuevos establecimientos y sistemas que se implantan en el mercado buscan aquellas localizaciones que están situadas estratégicamente en relación a los núcleos urbanos creados para cubrir la gran demanda de viviendas generada por la explosión demográfica de los años sesenta y comienzo de los setenta en occidente.

1.2.2. RELACIÓN ENTRE EL MARKETING Y EL COMERCIO MINORISTA.

Santesmases Mestre (1991:435) considera que la distribución "es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo", con el fin de "poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial, en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo". Asimismo, la distribución también colabora en la consecución de los objetivos de marketing, en la recogida de información del comportamiento y expectativas del mercado, en la promoción de los productos y en su presentación en el punto de venta para motivar y estimular su adquisición por parte de los consumidores.

Para realizar esta función de llevar los bienes o servicios desde su origen hasta los consumidores finales, los fabricantes han de diseñar los canales de distribución más adecuados que permitan mantener una posición competitiva en los distintos mercados geográficos donde deciden comercializar sus productos. Para ello, se han de valer de un conjunto de personas e instituciones que colaboren eficazmente en esta actividad y que se denominan con el nombre genérico de intermediarios en el proceso de distribución.

El comercio minorista, junto con las empresas que se dedican a la actividad mayoristas, son generalmente los dos tipos de intermediarios que conforman los canales de distribución, colaborando en las tareas de trasladar y distribuir los bienes o servicios. Los mayoristas se caracterizan en que no venden directamente al consumidor final, sino que su objetivo consiste en suministrar a los detallistas, a otros mayoristas o a los fabricantes de los productos demandados. El comercio al por

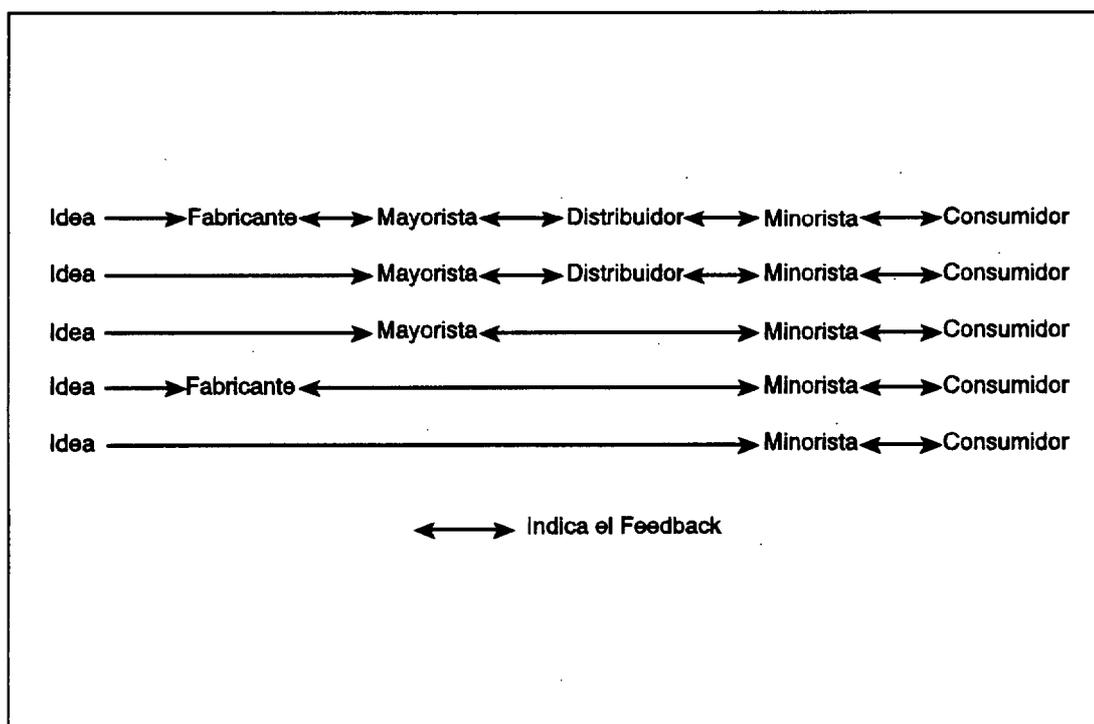
mayor ha ejercido una gran influencia en el pasado, debido al escaso desarrollo de los medios de transporte y a la reducida capacidad de distribución que habían desarrollado los fabricantes. En la actualidad han cedido paulatinamente su influencia en el comercio debido, fundamentalmente, a la amplia utilización por parte de los productores de los canales paralelos y del aumento de recursos económicos y humanos de los minoristas, que les han permitido acceder a las fuentes de origen directamente.

No obstante, las principales razones de la pérdida de poder y control en el proceso de distribución en los últimos años por parte de los mayoristas y los fabricantes en favor de los minoristas han sido según Bowersox, Cooper, Lambert y Taylor (1980) la aparición de los siguientes fenómenos: el surgimiento de los monopolios locales, una mayor lealtad de los clientes hacia determinados comercios, un aumento en la cooperación horizontal, la diversificación en los productos y en los sistemas de ventas, la proximidad del mercado y la aparición de las marcas propias. Estos dos últimos factores son a nuestro juicio los más relevantes, ya que el hecho de que los comercios estén más próximos a los consumidores finales les proporciona más oportunidades de conseguir información del mercado, controlando de esta forma a los eslabones superiores del canal de distribución. Por otra parte, el incremento de las marcas privadas ha generado un sustancial aumento del poder de los minoristas sobre los suministradores. En este sentido, muchos establecimientos que han logrado obtener de sus clientes un elevado nivel de confianza y lealtad, han promovido productos con marcas propias aprovechando la imagen adquirida durante muchos años de actividad comercial. Lógicamente, esta estrategia ha restringido significativamente el espacio de exposición disponible para las mercancías de los suministradores, lo cual ha obligado a los fabricantes a invertir en costosas campañas de promoción y de publicidad para lograr una fuerte lealtad de los consumidores hacia sus marcas y, de

esta forma, reducir o superar el control y el poder que los minoristas en particular tienen sobre las marcas de los fabricantes.

Para finalizar, en la figura 1.1 se puede apreciar la influencia que ejercen los minoristas en los sistemas de distribución, así como en la generación de ideas en productos de nueva creación. Esta influencia la determinan seis funciones básicas que permiten a las empresas detallistas colaborar en alcanzar los objetivos de marketing propuestos en un canal de distribución: (a) ponen a la disposición de los consumidores los servicios o los productos elaborados; (b) se encargan de mantener el "stock" necesario para atender al cliente cuando éste lo demande; (c) generan un "feedback" hacia los eslabones superiores en el canal de distribución, mayoristas o fabricantes, facilitándoles la información necesaria sobre la situación de la demanda y del mercado para que puedan elaborar su estrategia comercial; (d) acoplan las cantidades adquiridas a sus proveedores a las necesidades específicas de cada consumidor final, por lo que permiten que el nivel de precios sea inferior y que el proceso de distribución cumpla sus objetivos; (e) facilitan la función de almacenamiento de los fabricantes y los mayoristas al tener que mantener un "stock" mínimo para realizar su actividad; y (f) asumen parte del riesgo dentro del sistema de marketing, lo cual puede ser considerado como una de las acciones más relevantes de los minoristas en beneficio de la buena gestión de los canales de distribución (Bolen, 1988).

FIGURA 1.1
SISTEMAS DE MARKETING DESDE LA PERSPECTIVA
DEL COMERCIO MINORISTA



Fuente: Bolen (1988).

1.2.3. INVESTIGACIONES GENERALES SOBRE EL COMERCIO MINORISTA.

Las investigaciones sobre el comercio minorista se han desarrollado desde diferentes perspectivas, tales como el comportamiento del consumidor, la tipología de los establecimientos y los segmentos de mercado a los que se orientan, el entorno competitivo, las áreas comerciales, los estudios sobre aspectos financieros y de

rentabilidad de los minoristas y, finalmente, las centradas en las variables del "retailing-mix" que trataremos con más profundidad en el capítulo siguiente.

Entre las investigaciones realizadas sobre el comportamiento del consumidor ante el acto de compra al detalle destaca el estudio llevado a cabo por Stoltman, Gentry, Anglin y Burns (1990) sobre la influencia de las diferentes situaciones en la secuencia de decisiones de los clientes al adquirir un producto en un establecimiento minorista. Las decisiones de los consumidores se estudiaron para dos tipos de productos, los vestidos de señoras y las cámaras fotográficas, relacionándolos con el tipo de comercio, las marcas y el área comercial donde se realizan las compras. Finn y Louviere (1990) trataron de identificar los segmentos de clientes basándose en las diferentes consideraciones que tenían sobre los centros comerciales, con el fin de comprender y predecir la elección de los comercios por parte de los clientes. Darden y Dorsch (1990) centraron su investigación en las estrategias de acción de compras que siguen y establecen los consumidores, aportando una teoría de la acción de compra que aplican al comportamiento de los clientes cuando adquieren los productos. Spiggle y Sewall (1987) presentaron un modelo dinámico del proceso de elección de un establecimiento por parte de los consumidores, que permite identificar a los comerciantes los segmentos de clientes según el tipo de establecimiento, visitas, interacciones con el personal de ventas así como determinar el estado del proceso de selección en el que se encuentran los consumidores con respecto a los establecimientos competidores. Por último, Westbrook y Black (1985) estudiaron la motivación de los distintos consumidores identificados, proponiendo un modelo teórico de motivación de compras que permite distinguir los diferentes tipos de clientes.

Otro de los temas que se ha estudiado con predilección en el "retailing" ha sido la categorización de los establecimientos comerciales. Un análisis de la tipología de los supermercados en relación a los multisegmentos de los consumidores fue realizado por Hortman, Allaway, Mason y Rasp (1990), con el fin de profundizar en el conocimiento de la elección de los clientes entre los distintos tipos de supermercados en competencia dentro de un marco urbano. Arnold, Oum y Tigert (1983) investigaron los atributos que componían los diferentes tipos de comercios a través de comparaciones estacionales, temporales, regionales e internacionales, concluyendo que la localización adecuada y los precios bajos eran los elementos determinantes en los recorridos de compras de los clientes en la mayoría de los mercados y culturas. Lumpkin, Greenberg y Goldstucker (1985) estudiaron la determinación de los atributos y la elección de los establecimientos en la población de edad avanzada, debido a que es una fuerza de compra cada vez más importante. Por su parte, Korgaonkar, Price y Lund (1985) desarrollaron unas ecuaciones estructurales con el fin de examinar las actitudes y los comportamientos de los consumidores con respecto a la categorización de ciertos minoristas como los establecimientos de descuento y los catálogos de muestra.

Entre otros aspectos de interés sobre el comercio minorista destaca el estudio de las repercusiones en el entorno competitivo de las áreas comerciales rurales, con una población inferior a 50.000 habitantes, originadas por la apertura de un punto de venta por parte de una importante cadena de establecimientos de descuento (Ozment y Martin, 1990), y la elaboración de modelos empíricos que determinan los destinos y el comportamiento de compra de aquellos consumidores que se trasladan para realizar sus compras en relación al tamaño del mercado, a las condiciones de viaje, a la disponibilidad de "parking", a la situación competitiva de los centros comerciales

así como a los cambios en las características de la población (Weisbrod, Parcells y Kern, 1984).

Desde la perspectiva financiera, destaca el estudio realizado por Bucklin (1983) sobre la productividad del capital en el comercio al detalle, en el que analiza su declive en los grandes almacenes debido a que es sustituido por mano de obra. Ingene (1982) elaboró un modelo para determinar la productividad en los comercios de venta al detalle. Por otra parte, Kerin y Nikhil (1985) analizan las fusiones y adquisiciones más significativas que se han producido en el comercio minorista de los Estados Unidos, teniendo en cuenta tanto el número de las transacciones como el valor de las mismas. Cronin y Skinner (1984) desarrollaron un modelo estructural para contrastar las relaciones entre los resultados obtenidos en la actividad comercial, las condiciones financieras y el nivel de beneficios alcanzado por los detallistas. Para finalizar, Sheth (1983) intenta identificar las tendencias emergentes en la industria de la venta al detalle, tratando de describir los principales cambios ambientales que están sucediendo en el mundo.

1.2.4. CLASIFICACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA.

La necesidad de clasificar los comercios detallistas surge como consecuencia de poder sintetizar la compleja realidad minorista, de forma que se aporte una visión genérica que permita desarrollar las diferentes estrategias comerciales de las empresas, así como mejorar la comprensión de las características que mejor definen la venta al detalle. En tal sentido, en el presente apartado pretendemos analizar con criterios de brevedad y síntesis, en primer lugar, las clasificaciones más significativas que se han

propuesto sobre el comercio minorista, para posteriormente desarrollar, en la segunda parte, la que mejor se adapta a los objetivos perseguidos en el presente trabajo.

Una primera aproximación es la que considera la dimensión del establecimiento como criterio clasificatorio (Pintel y Diamond, 1991), pero tiene el gran inconveniente de que sólo compara tamaño y facturación, por lo que no es operativa para poder identificar las estrategias competitivas que se formulan por líneas de productos. Otro criterio de clasificación está fundamentado en el nivel del margen comercial aplicado por los establecimientos (Gist, 1981). De forma alternativa, y en función del número de líneas de productos que trabaja el minorista, se diferencian los comercios orientados a una amplia variedad de productos de aquellos otros que sólo incorporan líneas muy concretas y especializadas (Hasty, 1983).

Atendiendo al criterio de la propiedad y a las relaciones entre los miembros en un mismo nivel del canal de distribución podemos distinguir entre comercios independientes no afiliados, cadenas corporativas de comerciantes, asociaciones independientes de comerciantes y cooperativas de consumidores (Burstiner, 1991). Algunos autores consideran que las cadenas franquiciadas también deben ser incorporadas dentro de esta clasificación (Kotler, 1984; Davidson, Sweeney y Stampfl, 1988). Otra categoría muy extendida dentro de la literatura del comercio minorista es la que atiende al criterio del tipo de institución o nombre genérico con el que la mayoría de los consumidores identifican a los establecimientos, diferenciando entre establecimientos especializados, "boutiques", supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, establecimientos de descuento, grandes almacenes, etc. (Hasty, 1983; Davidson, Sweeney y Stampfl, 1988).

Desde la perspectiva de la integración y el control del comercio dentro de los canales de distribución se puede distinguir dos tipos de organizaciones: las cadenas de establecimientos y las cooperativas de compra de comerciantes (Bowersox, Cooper, Lambert y Taylor, 1980). Atendiendo al nivel de integración de las empresas y al tipo de organización dentro del canal de distribución se diferencian el comercio independiente, asociado e integrado (Dayan, 1981). En función de los tipos de acuerdos entre los diferentes niveles del canal se puede distinguir los sistemas verticales y los sistemas horizontales (Casares Ripol *et al.*, 1987).

Una vez establecidos los diferentes criterios clasificatorios que se han propuesto dentro del campo del "retailing", procedemos a desarrollar con más profundidad la clasificación que hemos considerado más oportuna para el presente trabajo en función de los objetivos que se pretenden alcanzar. Esta clasificación distingue tres tipos de venta al detalle: la que se realiza dentro de un local comercial, la que no se lleva a cabo en establecimientos abiertos al público y la venta minorista especializada sólo en servicios (Burstiner, 1991). Dentro de la venta al detalle en establecimientos, y de acuerdo con Cox y Brittain (1988), las principales organizaciones que se pueden encontrar en la compleja realidad comercial son las que a continuación detallamos:

El comercio independiente. La mayoría de los establecimientos al detalle son comercios independientes, que generalmente se caracterizan por tener un propietario individual -que suele poseer tan sólo un establecimiento comercial- y una dimensión reducida. Dentro de esta categoría podemos distinguir: (a) el comercio tradicional, caracterizado por la trastienda, el trato personalizado y el mostrador que crea una barrera entre los productos y los clientes; (b) el establecimiento especializado, que se centra en una gama de productos muy

restringida y con una gran profundidad por cada una de las líneas trabajadas, con el fin de que le permita posicionarse adecuadamente en el mercado; y (c) las "boutiques", que son establecimientos pequeños con una gama de productos muy limitada, con precios generalmente altos y que llevan a cabo un proceso muy selectivo en las referencias que comercializan (Lingham, 1988; Griffin y Ebert, 1991).

Las cadenas de establecimientos. Son múltiples establecimientos que tienen propietarios comunes, cuyas compras están centralizadas y comercializan las mismas mercancías en todos los puntos de venta. Algunos autores las denominan cadenas sucursalistas, y las consideran como organizaciones de carácter comercial que distribuyen los productos a través de los establecimientos o los puntos de venta que poseen o controlan (Casares Ripol *et al.*, 1987).

Asociaciones o cooperativas de establecimientos. En este apartado se encuadran todos los acuerdos de minoristas con fabricantes, mayoristas u otros comercios, al objeto de mejorar la gestión y los resultados de los participantes. Estas asociaciones pueden ser de diferentes características en función de los componentes y de los objetivos comerciales que persigan. Entre las más importantes destacan las cooperativas de detallistas, las cadenas voluntarias, los grupos y centrales de compra mayorista, las cooperativas de consumidores y las franquicias (Brown, 1988; Buell, 1984; Bescós Torres, 1990).

Los grandes almacenes y los almacenes populares. Los grandes almacenes son establecimientos organizados por departamentos en los que se ofrecen una gama muy amplia y profunda de productos y servicios (pueden superar las

200.000 referencias). Generalmente son comercios de más de 2.500 metros cuadrados y los productos de confección y ropa de hogar suelen ser los más representativos dentro de su amplio surtido. Algunos autores consideran que este tipo de establecimiento se encuentra en el declive de su ciclo de vida como consecuencia de la aparición de nuevas fórmulas comerciales que compiten en calidad y en precios. Por otra parte, el almacén popular es un sistema comercial con una superficie de ventas comprendida entre 400 y 2.500 metros cuadrados, y en comparación al gran almacén presenta un menor surtido en cuanto a la variedad y a la profundidad, unos precios sensiblemente inferiores y una mayor rotación en sus productos (Bucklin, 1980; Gerdel, 1980; Griffin y Ebert, 1991).

Los establecimientos de descuento. Entre las características más relevantes de este tipo de minorista destacan los márgenes comerciales reducidos, el elevado grado de autoservicio y los productos que comercializan suelen ser de un nivel de precios bajo y de venta masiva con el fin de conseguir la mayor rotación posible. La aparición de los establecimientos de descuento tuvo lugar en la década de los cincuenta continuando su desarrollo hasta el momento actual, en el que han tenido que evolucionar incorporando a sus estrategias comerciales un mayor cuidado por el ambiente y la decoración, debido a los nuevos competidores que han aparecido en el mercado. Algunos de ellos han desarrollado una estrategia de crecimiento que les ha permitido convertirse en grandes cadenas nacionales e internacionales (Larson, Weigand y Wright, 1982; Crask, 1980).

Los supermercados. Son establecimientos en régimen de autoservicio con una superficie de venta comprendida entre 400 y 2.500 metros cuadrados. Con un

surtido de productos amplio, preferentemente de alimentación, limpieza y perfumería, se caracterizan por una alta rotación y un reducido margen comercial. Tipos de establecimientos análogos al supermercado pero de dimensiones y surtidos inferiores son el autoservicio y el superservicio (Casares Ripol *et al.*, 1987).

Los hipermercados. Se caracterizan por sus amplias instalaciones -más de 2.500 metros cuadrados- en las que disponen de grandes zonas de aparcamientos y suelen ubicarse en localizaciones de fácil acceso en la periferia de las grandes ciudades. Su surtido, basado fundamentalmente en la alimentación y en la limpieza, es muy extenso e incluye otras líneas de productos como la confección, el hogar duro y la juguetería. Sus márgenes de explotación son muy ajustados, llegando incluso a vender a precio de coste o por debajo del mismo en determinadas promociones que realizan para atraer a la clientela. Las ventas se realizan en régimen de autoservicio y utilizan sistemas y tecnologías comerciales relativamente nuevas como la facturación por los modernos "scanner" y técnicas actualizadas de "merchandising", ambientación y promoción (Salén, 1987; Kotler, 1984).

Los centros comerciales. Son un conjunto de establecimientos de venta al detalle que tienen como mínimo un gran almacén y/o un hipermercado, cuando son de grandes dimensiones, y un supermercado cuando son de vecindad. Junto a estas empresas, que sirven como foco de atracción, se establecen tiendas especializadas, restaurantes y múltiples servicios independientes entres sí. En función del tipo de centro comercial que se trate, puede existir una organización central que regule los tipos de establecimientos y gestione las actividades conjuntas que se realicen, con el fin de contrarrestar

la competencia de otros centros o áreas comerciales. Se puede distinguir tres tipos de centros comerciales: regionales, de comunidad y de vecindad (Gist, 1981).

Mercados de abastos. Son un conjunto de establecimientos minoristas, dedicados principalmente a la alimentación, que ejercen su actividad dentro de un mismo edificio cuyo propietario es, generalmente, un Ayuntamiento, y que llevan una gestión de funcionamiento común. Suelen tener una gran oferta de productos frescos y perecederos, entre los que destacan, dentro de las líneas de productos de alimentación, las frutas, las verduras, las carnes y los pescados.

Finalmente, conviene hacer una breve referencia a otros dos tipos de venta minorista. En primer lugar, la venta al detalle que se realiza sin necesidad de un establecimiento comercial abierto al público y que emplea otros sistemas como la venta a domicilio, por correo, por teléfono, por catálogo, a través de máquinas, etc., para atender a sus consumidores habituales. En segundo lugar, la venta al detalle de servicios que se puede manifestar de las siguientes formas: (a) la que combina el servicio (intangible) con las mercancías (tangible), como es el caso de los restaurantes; (b) la que recoge todos los alquileres de bienes tangibles, como la renta de coches; (c) el servicio que pueden dar las reparaciones de cualquier objeto o cualquier otro en el que el consumidor adquiera una alteración de algún producto; y (d) los servicios personales de carácter intangible ofrecidos por los abogados, los "brokers", los consultores, etc., y que requieren un determinado período de tiempo (Hasty, 1983).

1.3. TENDENCIAS DEL COMERCIO MINORISTA EN LOS PRÓXIMOS AÑOS.

Para poder analizar la evolución que presumiblemente experimentará la venta minorista en los próximos años hemos de profundizar en el estudio de los diferentes aspectos que inciden y condicionan su evolución y que Burstiner (1991) agrupa en dos. Por un lado, considera indispensable realizar un estudio del entorno con el fin de detectar los cambios más relevantes que pueden producirse en el mismo, y que ejercerán una influencia directa o indirecta en el comercio minorista. En segundo lugar, se deben analizar las tendencias que pueden seguir las variables de carácter comercial al objeto de que los directores de los establecimientos detallistas puedan realizar unas predicciones correctas, que faciliten la consecución de los objetivos comerciales a medio y largo plazo.

1.3.1. EL ENTORNO DEL COMERCIO MINORISTA.

El análisis del entorno lo hemos centrado en los tres aspectos que consideramos van a tener una mayor influencia en la evolución futura del comercio minorista: (a) la ecología y su incidencia en los productos y en los sistemas comerciales, (b) la tecnología y (c) los factores de carácter socioeconómico en los que se incluyen no sólo las expectativas sobre la economía, sino también las principales características que pueden definir el futuro comportamiento del consumidor. En lo que respecta a las decisiones que han de tomar los diferentes minoristas para adaptarse a los nuevos tiempos, se deben identificar las estrategias que mejor se acoplen a los cambios que se produzcan en las diferentes variables comerciales, estructurales y financieras que componen la realidad minorista.

El interés por el medio ambiente se está convirtiendo, actualmente, en una de las principales tendencias que se pueden apreciar en el mundo moderno, ya que se está generalizando la preocupación por evitar los constantes deterioros que se están produciendo en la naturaleza debido al desarrollo industrial y tecnológico de la sociedad contemporánea. Esta circunstancia afecta a la propia supervivencia del planeta y de la especie humana. En este sentido, la sociedad se está concienciando en consumir y exigir cada día más productos que no sean nocivos para la salud ni afecten al medio ambiente. Asimismo, también existe una tendencia por cuidar la calidad de vida de las personas, hecho que repercute en muchos aspectos de la actividad comercial.

Entre las principales consecuencias que actualmente se están derivando de los factores anteriormente reseñados hemos de destacar la aparición de una nueva generación de productos que se comercializan con éxito, al ofrecer garantías de no producir ningún perjuicio a la salud humana y de mejorar la calidad de vida. En este sentido, en los últimos años han surgido los conocidos productos "light", que se caracterizan por ser bajos en calorías, en nicotina, en colesterol, etc., o productos totalmente naturales que intentan cambiar los hábitos de los consumidores para mejorar su condición física o psíquica. Asimismo, los gobiernos están prestando mayor atención al problema de la gran congestión de tráfico que existe en el centros de las grandes poblaciones, provocando una degradación de los edificios y de las vías públicas, así como un aumento del ruido y de los gases tóxicos. Esta circunstancia puede favorecer la creación de centros comerciales en el extrarradio de las grandes ciudades, con el fin de descongestionarlas y así poder controlar el gran crecimiento que en los últimos años se está produciendo en las mismas.

Todas estas circunstancias afectan al comercio detallista fundamentalmente en dos aspectos: en los tipos de producto que se deben comercializar y en los elementos que se necesita cuidar cuando se instala o renueva un establecimiento. Con respecto al primer punto, los minoristas deben incorporar a su surtido los nuevos productos que cumplan las condiciones antes indicadas, lo cual puede generar ventajas competitivas con respecto a los minoristas menos innovadores. Por otro lado, la decoración y el ambiente interior de los comercios tenderá a ser una característica cada vez más valorada por los consumidores, que buscarán locales bien acondicionados, con grandes espacios libres y que ofrezcan una gran variedad de servicios (Burstiner, 1991).

La tecnología es quizás uno de los factores que más puede influir en la toma de decisiones de los minoristas y en la innovación y perfeccionamiento de los sistemas de venta. En este sentido, la incorporación de los desarrollos informáticos permitirán a los detallistas, por una parte, un mejor control de los "stocks", facilitando su gestión de compras y disminuyendo las unidades monetarias que necesitan invertir y, por otra parte, ofrecer un mejor servicio a sus clientes tanto en la agilización de la facturación como en las facilidades de pago que estas nuevas técnicas permiten. Actualmente, las innovaciones tecnológicas en este campo están facilitando la introducción de nuevas fórmulas de ventas a través de videos, televisión o por medio de computadoras conectadas a la red de teléfonos que permiten a los consumidores adquirir los productos que necesitan sin tener que trasladarse a los establecimientos comerciales. Por otro lado, la tecnología está ejerciendo una gran influencia en los cambios que se producen en los sistemas de ventas al crear constantemente nuevos productos que dejan desfasados a los anteriores en un período de tiempo reducido. Esto supone un continuo riesgo para el minorista al adquirir referencias que quedan obsoletas con mucha facilidad, perdiendo con ello su valor en el mercado. Al mismo

tiempo, aquellos comerciantes que sepan adaptarse convenientemente a esta nueva dinámica tendrán la posibilidad de conseguir importantes ventajas competitivas.

En relación a los factores económicos hemos de destacar la influencia que ejerce el fenómeno de la inflación en la venta minorista, ya que condiciona de forma decisiva las planificaciones y orientaciones que se han de realizar para el futuro. Davidson, Sweeney y Stampfl (1988) consideran que los períodos de inflación/deflación que se han producido en las últimas décadas así como la evolución en la formación de los consumidores han originado los siguientes cambios que deben valorar los directivos de comercios al detalle: (a) los consumidores han pasado a tener un mayor sentido del valor de las mercancías, por lo que han perdido interés por los productos cuyos bajos precios no correspondan con un mínimo de calidad; (b) se aprecia una mayor concienciación por parte de los consumidores para evitar adquirir productos no deseados o que no tengan demasiada utilidad; (c) la competencia de precios de los detallistas se ha intensificado dentro de un entorno inflacionista; (d) como consecuencia del aumento de la competencia vía precios se ha originado una gran presión sobre los márgenes comerciales de los minoristas, obligándoles a adaptar constantemente sus estructuras; y (e) todas estas circunstancias han provocado que se ponga más énfasis en planificar sobre la base de las ventas reales en vez de las ventas nominales. Este fenómeno económico de la inflación se ha combinado, además, con una gran saturación del mercado como consecuencia de la aparición de numerosos minoristas que hacen más difícil alcanzar los presupuestos de ventas de los comercios ya establecidos así como los de ellos mismos, lo cual desencadenará un aumento desmesurado de la competencia que obligará a los comercios a redefinir sus objetivos generales de máxima venta por el de obtener una rentabilidad estable y segura.

Las características que pueden definirnos el comportamiento futuro del consumidor son difíciles de predecir, aunque en términos generales se prevee un cliente mejor formado y con un mayor nivel de reflexión en sus decisiones de compras. Asimismo, se continuará segmentando los mercados, no descartándose la aparición de nuevos grupos de consumidores que no sólo se caractericen por demandar productos específicos, sino por exigir a los minoristas un nivel de servicios superior o específico acorde con sus necesidades. También hemos de destacar los cambios en los valores, las actitudes y los modelos de comportamiento de las personas en los que se aprecia una notable transformación en la sociedad postindustrial, al cambiar la prelación en las escalas de valores sobre el trabajo y el estilo de vida. De esta forma, y en consonancia con la gran incidencia que está teniendo la ecología, el tiempo de ocio figurará dentro de las principales necesidades del hombre del futuro, perdiendo con ello importancia el trabajo en favor de la calidad de vida. Todo esto está estrechamente relacionado con el aumento del individualismo y de la autoestima, que se pone de manifiesto en aquellas actitudes que reflejan una búsqueda de mayores posibilidades de elección en todos los aspectos de la vida, una menor conformidad con lo establecido y una pérdida de interés por las tradiciones.

Todas estas circunstancias crearán un entorno cada vez más cambiante, que obligarán a los minoristas a adaptarse en la misma medida en que surjan las nuevas preferencias y las nuevas actitudes de compra de los consumidores. En lo que respecta a la demografía, la disminución que se está produciendo en Europa en los índices de natalidad provocará un reajuste en la producción y comercialización de todas las líneas de productos infantiles. Asimismo, el aumento de la población de edad más avanzada incrementará su influencia en la sociedad, por lo que habrá que constatar en qué medida asimilará los nuevos sistemas comerciales que surjan. Esta puede ser

una de las grandes incógnitas del futuro, ya que puede proliferar determinados tipos de establecimientos que se ajusten a las exigencias de productos y servicios demandados exclusivamente por este tipo de consumidor.

Por último, Walters y White (1992) consideran que los cambios en los hogares impactarán en los comercios minoristas fundamentalmente en los siguientes aspectos: (a) las mujeres que trabajan serán menos sensibles a los precios, ya que al tener menos tiempo para realizar sus compras buscarán establecimientos de conveniencia que les ofrezcan un servicio acorde a sus necesidades; (b) el aumento de los divorcios traerá consigo un incremento del número de hogares de un solo padre que, unido a la carestía que supone la formación y la alimentación de los hijos, les harán más sensibles al nivel de precios; (c) también se incrementarán los hogares formados por una sola persona, que estarán poco sensibilizados a los precios salvo que se trate de personas jubiladas cuya capacidad adquisitiva tenderá a disminuir sensiblemente en el futuro, al mismo tiempo que aumentará el protagonismo en las decisiones de compras de los hombres; y (d) los jóvenes seguirán constituyendo un segmento de mercado específico y diferenciado de los demás, apreciándose una clara tendencia a adquirir marcas de elevado nivel a pesar de sus escasos recursos económicos.

Asimismo, se prevee que se produzcan importantes cambios en la tipología de los consumidores debido a que se espera una reducción de las unidades familiares de corte tradicional, se compartan las responsabilidades de compras entre un mayor número de sus miembros y, finalmente, se incremente el individualismo en contraposición a la estandarización.

1.3.2. TENDENCIAS DE LAS VARIABLES COMERCIALES.

Dentro de la previsión que deben realizar los minoristas sobre la evolución de las variables comerciales con el objetivo de lograr un posicionamiento en el mercado que les permitan alcanzar los niveles de ventas deseados, es necesario estudiar principalmente los siguientes aspectos: la localización, la fuerza de ventas, las compras, el servicio a los clientes, las promociones y la ambientación.

La localización seguirá siendo una dimensión esencial para el buen desarrollo de las empresas minoristas, de forma que los locales mejor situados en el centro de las grandes ciudades y en las áreas comerciales de mayor arraigo llegarán a alcanzar precios muy elevados que frenarán las iniciativas de abrir nuevos puntos de venta. Asimismo, los elevados precios de los alquileres de los locales obligará a buscar nuevas alternativas de localización en ciudades más pequeñas o barrios muy poblados pero que disponen de un escaso equipamiento comercial. Otra importante posibilidad la constituirá la apertura de centros comerciales, galerías o grandes edificios de oficinas equipados con pequeños establecimientos, que permitirán beneficiarse de la capacidad de atracción de las grandes superficies, pudiendo ser una buena ocasión para crear cadenas de establecimientos.

En relación a la fuerza de ventas será cada vez más difícil contar con personal masculino, deberá aumentar y mejorar la formación para dominar las nuevas técnicas de venta orientadas a ofrecer un mejor servicio a los clientes y a realizar eficazmente la venta al detalle directa (por correo, por ordenador, etc.), sistema éste que se encuentra en su fase inicial y que en el futuro imprimirá una gran dinámica al sector (Hasty, 1983).

Por otro lado, la gestión de compras jugará un papel decisivo no sólo en la selección de los productos más adecuados para satisfacer la demanda en cada momento, sino también en la consolidación de las empresas minoristas, que tendrán que intensificar su actividad para buscar productos diferentes y nuevos que puedan satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores, y contrarrestar la competencia cada vez más agresiva en precios a través de mayores descuentos o de las exclusivas concedidas por parte de los proveedores. Una posible alternativa que puede aminorar esta competencia vía precios y, al mismo tiempo, contribuir a simplificar las tareas del director de compras es la de los sistemas de venta al detalle franquiciados que, si bien tenderán a incrementarse en Europa, a largo plazo cabe la posibilidad de que supongan graves inconvenientes para los minoristas que opten por él, una vez que el poder y el control de esta relación dual lo ejerce el fabricante o el mayorista. Asimismo, la incorporación de las nuevas tecnologías está siendo de gran utilidad para los directores de compras, permitiéndoles un mejor control de los "stocks" y una acción de compras más eficaz (Burstiner, 1991).

Los servicios prestados a los clientes es otro factor que ejercerá una gran influencia en la elaboración de las futuras estrategias comerciales de los minoristas, en especial aquellas que se fundamentan en la diferenciación para competir con las grandes superficies y las cadenas de establecimientos. La calidad en el servicio será sin duda una cualidad cada vez más demandada, a medida que los consumidores se vuelvan más exigentes con las prestaciones ofrecidas por los detallistas. No obstante, seguirán habiendo segmentos de mercado con un elevado grado de sensibilización al precio debido a sus limitados ingresos económicos pero, al mismo tiempo, se apreciará un aumento del nivel de vida que traerá consigo la consideración de otros aspectos en las decisiones de compras (Bolen, 1988).

Por otro lado, se prevee que las promociones adquieran una mayor importancia en las acciones de comunicación en detrimento de las actividades publicitarias. Asimismo, los clientes serán más susceptibles a este tipo de acciones llegándolas a considerar como parte esencial en sus decisiones de compras. Las promociones no sólo deberán centrarse sobre los productos, sino que necesariamente tendrán que orientarse a dar a conocer los servicios que ofrece el minorista, procurando que la combinación de ambos elementos generen ideas promocionales novedosas que sirvan para diferenciarse de la competencia.

Por último, el diseño interior y exterior de los establecimientos también ejercerán una gran influencia debido a la mayor sensibilidad por los aspectos relacionados con el medio ambiente y a la reacción de los consumidores a las ventas masivas que determinará un mayor individualismo. En este sentido, los consumidores buscarán satisfacer sus necesidades en establecimientos que se adapten a sus características personales y que ofrezcan un trato más personalizado. Ello supondrá una constante preocupación por parte de los minoristas por definir el ambiente de cada establecimiento, para asegurarse un tipo de cliente específico que buscará no sólo una referencia de producto determinada, sino otras satisfacciones de orden psicológico. Uno de los elementos del exterior del establecimiento que tiende a cambiar es el escaparate, que irá evolucionando convirtiéndose en una ventana hacia el interior en la que se podrá observar desde la calle el ambiente y la decoración del local comercial. Es un hecho importante, pues contribuirá a modificar la mentalidad del minorista de captar a los clientes por medio de los productos ofrecidos, a ser el diseño general del establecimiento el foco de atracción sobre el cual se tratará de llamar la atención de los consumidores.

1.4. EL COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA.

1.4.1. LA IMPORTANCIA DEL COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA.

Las especiales características climáticas y el tardío desarrollo industrial que se produjo en nuestro país han sido factores determinantes para que el sector servicios sea el eje sobre el cual se mueve principalmente su economía. De esta forma, en el cuadro 1.1 se pone de manifiesto que el sector económico que contribuye en una mayor medida al Producto Interior Bruto es el de servicios; así, en el año 1990 llegó a generar más de veintisiete billones de pesetas, lo que representa el 54.7% de toda la actividad económica de este país.

CUADRO 1.1
PRODUCTO INTERIOR BRUTO A PRECIO DE MERCADO
(Unidad: Millones de pesetas)

OPERACIONES	1988	%	1989	%	1990	%
Ramas agraria y pesquera	2.137.025	5.3	2.168.348	4.8	2.261.804	4.5
Ramas industriales	14.055.642	35.0	15.824.105	35.1	17.274.879	34.5
-Industria excepto construcción	11.025.171	27.5	12.038.600	26.7	12.686.101	25.3
-Construcción	3.030.471	7.5	3.785.505	8.4	4.588.788	9.2
Ramas de los servicios	21.342.687	53.2	24.023.386	53.4	27.407.866	54.7
-Servicios destinados a la venta	16.418.666	40.9	18.408.082	40.9	21.012.907	41.9
-Servicios no destinados a la venta	4.924.021	12.3	5.615.304	12.5	6.394.959	12.8
Impuestos netos ligados a la importación	443.984	1.1	416.804	0.9	376.053	0.8
IVA que grava los productos	2.184.633	5.4	2.592.252	5.8	2.753.517	5.5
PRODUCTO INTERIOR BRUTO	40.163.971	100	45.024.895	100	50.074.119	100

Fuente: Contabilidad Nacional del Instituto Nacional de Estadística (1991).

Las ramas industriales son las que le siguen en importancia, llegando a alcanzar en el mismo período la cifra de 17.274.879 millones de pesetas (34,5% del P.I.B.), seguido del sector agrario y pesquero con una aportación al Producto Interior Bruto de 2.261.804 millones de pesetas (4,5% del P.I.B.). Analizando la variación porcentual de cada una de estas actividades entre los años 1988, 1989 y 1990 se puede apreciar que las actividades relacionadas con los servicios han sido las que han obtenido un crecimiento mayor, produciéndose un incremento del 12.6% en el período comprendido entre 1988 y 1989 y del 14.1% entre 1989 y 1990. La actividad industrial también ha experimentado un importante crecimiento, cuantificado en un 12.6% y en un 9.2%, respectivamente, debido fundamentalmente al incremento producido en la industria de la construcción, que fue el más elevado de toda la economía española -24.9% y 21.2% en los períodos estudiados-. Por último, las ramas agraria y pesquera son las que manifiestan una menor proyección, ya que en el período comprendido entre 1988 y 1989 sólo se produjo un incremento del 1.5% y en 1990 el aumento fue del 4.3%.

Si observamos los datos recogidos en el cuadro 1.1 y nos centramos en las ramas de servicios, podemos apreciar que son justamente los servicios destinados a la venta los que presentan una mayor importancia en el conjunto de la actividad económica española, al representar un 41.9% sobre el total del Producto Interior Bruto, mientras que los servicios que no se destinan a la venta sólo alcanzan el 12.3%.

Por otra parte, en el cuadro 1.2 se detalla la facturación total alcanzada por los comercios minoristas españoles en función de las líneas de productos que trabajan, según los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística en 1988. Observando estos valores se puede apreciar que la venta al detalle de vehículos y

CUADRO 1.2
FACTURACIÓN DE LOS COMERCIOS MINORISTAS EN ESPAÑA
POR LÍNEA DE PRODUCTOS COMERCIALIZADA

COMERCIO MINORISTA SEGÚN LÍNEA DE PRODUCTOS	TOTAL DE FACTURACIÓN	%
FRUTOS, VERDURAS, HORTALIZAS	105.234	1.08%
LÁCTEOS, HUEVOS, AVES, ACEITES	57.158	0.53%
CARNES, CHARCUTERÍA	464.549	4.30%
PESCADOS, MARISCOS	196.354	1.80%
PAN, PASTELERÍA	42.516	0.40%
VINOS, BEBIDAS	20.693	0.20%
TABACO	242.923	2.20%
PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.P.	655.865	6.10%
OTROS P. ALIMENTICIOS N.C.O.P.	44.146	0.41%
TEJIDOS, TEXTILES	119.248	1.10%
PRENDAS EXTERIORES VESTIR	462.450	4.30%
CAMISERÍA, LENCERÍA	32.416	0.30%
MERCERÍA	66.498	0.61%
CALZADO, PELETERÍA, VIAJE	186.723	1.70%
PRODUCTOS TEXTILES S.P.	29.747	0.27%
PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	397.242	3.60%
DROGUERÍA, PERFUMERÍA	198.986	1.80%
MUEBLES	423.650	4.00%
AP. ELECTRÓNICOS, ELECTRODOMÉSTICOS	469.772	4.30%
FERRETERÍA, MENAJE	278.740	2.50%
OTROS ART. HOGAR N.C.O.P.	147.657	1.30%
VEHÍCULOS, ACCESORIOS	2.248.109	21.00%
CARBURANTES, LUBRICANTES	838.308	7.80%
COMBUSTIBLES	46.855	0.43%
MUEBLES, EQUIPO OFICINA	116.814	1.10%
APARATOS MÉDICOS, ÓPTICOS	82.806	0.77%
LIBROS, PAPELERÍA	204.303	2.00%
JOYERÍA, RELOJERÍA	105.789	1.08%
JUGUETES, DEPORTES	93.701	0.87%
FLORES, PLANTAS	50.017	0.46%
PRODUCTOS DIVERSOS S.P.	86.005	0.90%
OTROS PRODUCTOS N.C.O.P.	89.508	0.93%
MIXTO EN GRANDES SUPERFICIES	2.133.018	19.86%
FACTURACIÓN TOTAL DE LA VENTA MINORISTA	10.737.802	100.00%

Fuente: Encuesta de Comercio Interior de 1988 del Instituto Nacional de Estadística.

accesorios es la actividad que obtiene un mayor volumen de facturación, alcanzando una cifra de más de dos billones de pesetas, lo que supone un 21% del total del sector. Asimismo, las diferentes actividades dedicadas a la alimentación y a los productos textiles representan el 14.82% y el 6.58%, respectivamente, de la facturación total de las empresas minoristas españolas. No obstante, estos dos últimos datos han de ser corregidos debido a que se ha considerado a las grandes superficies como un grupo separado, no especificándose la venta que obtienen por cada una de las líneas de productos que comercializan. En este sentido, hemos de destacar que la facturación total de estos sistemas comerciales llega a ser la segunda en importancia del país (2.133.018 millones de pesetas), acaparando el 19.86% de la cifra de ventas obtenida por los minoristas que operan en España.

1.4.2. LA ESTRUCTURA DEL COMERCIO MINORISTA.

De acuerdo con Casares Ripol *et al.* (1987), los principales aspectos que deben analizarse para definir la estructura del comercio minorista en España se centran en: (a) la dimensión de los establecimientos detallistas, (b) el asociacionismo y el grado de integración vertical, (c) el nivel de tecnología y equipamiento comercial incorporado y (d) el perfil del comerciante.

En lo que respecta a la variable dimensión, la superficie media que aproximadamente emplea cada comercio a la venta directa es de 53 metros cuadrados, dedicando el 60% de los minoristas menos de 40 metros cuadrados². Asimismo, el

² Los datos que se exponen a continuación han sido extraídos del capítulo IX del libro titulado *La Economía de la Distribución Comercial* (1987) de Casares Ripol, Briz Escribano, Rebollo Arévalo y Muñoz Gallego.

número medio de empleados por cada empresa detallista es de 2.2. Por otra parte, otras características del comercio minorista en España es que el 49% de los mismos cuentan con una persona a tiempo completo, el 7.4% recurre a contrataciones eventuales y el 62% son comercios exclusivamente familiares.

Dentro del asociacionismo y la integración vertical, se aprecia que el 64% de los minoristas dedicados a la alimentación manifiestan una clara tendencia a vincularse en cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas, o cualquier otra fórmula de asociación detallista. Por medio de estas asociaciones, los minoristas pretenden hacer frente a los nuevos sistemas comerciales, tratando de apoyarse mutuamente para conseguir unas condiciones más favorables por parte de los proveedores que les permitan ser más competitivo. Esta tendencia también se manifiesta en el aumento que se ha producido en los últimos años de los comercios franquiciados que, como se muestra en el cuadro 1.3, ha conseguido una gran implantación dentro del mercado nacional especialmente en los sectores de alimentación, con 7.318 puntos de venta, en los comercios especializados, con 3.776 establecimientos abiertos al público, y en las franquicias dedicadas al equipamiento de la persona, que alcanzan una cifra de 1.936 puntos de venta. En lo que a la integración vertical se refiere, destacan las estrategias seguidas por determinados fabricantes que han optado por controlar directamente la venta al detalle de sus productos, creando cadenas de establecimientos de su propiedad o combinándolas en otras ocasiones con sistemas de franquicias. A pesar del éxito que han alcanzado estas fórmulas comerciales, no todas las empresas disponen de la capacidad financiera y organizativa suficiente para emprender este tipo de iniciativas.

En lo que respecta a la tecnología y al equipamiento comercial, el 64% del comercio minorista de productos de alimentación posee equipos frigoríficos para

mantener en las condiciones necesarias determinados tipos de productos. Hemos de hacer constar también el progresivo impacto que están teniendo en España las codificaciones de los productos y los sistemas de lectura óptica, si bien en determinados tipos de establecimientos de pequeña y mediana dimensión se está notando una cierta reticencia a aplicar estos nuevos sistemas. Por último, el perfil del comerciante minorista se caracteriza por tener un promedio de edad de 47 años y ha dedicado por término medio 18.4 años a esta profesión. Asimismo, el nivel de formación del pequeño empresario individual es relativamente bajo, ya que más de la mitad sólo alcanza los estudios primarios y se ha iniciado en la profesión como vendedor.

CUADRO 1.3
LAS CADENAS FRANQUICIADAS EN ESPAÑA

SECTOR	MARCAS	%	Nº COMERCIOS	%
Equipamiento de la persona	64	41	1.936	14
Comercio especializado	19	13	3.776	27
Alimentación	20	13	7.318	53
Hostelería-Restauración	16	10	190	1,5
Equipamiento del hogar	13	8	238	2
Servicios a la persona	12	8	151	1

Fuente: Bescós Torres (1990).

El análisis que llevó a cabo Casares Ripol *et al.* (1987) sobre la estructura del comercio minorista en España fue confirmado posteriormente en la encuesta que realizó el Instituto Nacional de Estadística en 1988, orientada a describir las principales características que definen la estructura del comercio interior español. En

el cuadro 1.4, donde se recogen los principales resultados obtenidos por dicho trabajo, se puede apreciar que el número total de comercios minoristas que operan en España es de 454.857, de los que 418.815 corresponden a personas físicas mientras que los 36.042 restantes se configuran como personas jurídicas. Asimismo, el 87.28% son comercios independientes, mientras que el 12.72% restante mantiene algún tipo de vinculación con otras organizaciones.

Otro de los aspectos que define la estructura de la actividad minorista en España es que la casi totalidad de los comercios (93.73%) cuentan con un solo punto de venta, y únicamente el 1.31% dispone de más de dos locales comerciales. Por otro lado, el 87.61% de los puntos de venta tiene una superficie inferior a los 120 metros cuadrados, y sólo un 2.55% opera con una superficie superior a los 400 metros cuadrados. En lo que respecta al número de empleados de los comercios minoristas, los datos corroboran nuevamente la reducida dimensión de las empresas minoristas, ya que el 64.14% de los mismos cuentan con una persona y el 20.21% dispone de tan sólo dos trabajadores. En el lado opuesto se encuentran aquellos minoristas cuya plantilla es superior a los diecinueve empleados, que con una frecuencia de 0.55% pasan a ser un número marginal a pesar de que en ellas se concentren gran parte de las ventas al detalle que se realizan a nivel nacional. Por último, hemos de destacar el aumento en la utilización de los medios informáticos, ya que en el año 1988 el 21.93% de los comercios minoristas disponían de este tipo de equipamiento, poniéndose de manifiesto la gran influencia que está ejerciendo la tecnología en los nuevos sistemas comerciales y en la mejora de la gestión minorista.

CUADRO 1.4
ESTRUCTURA DE LOS COMERCIOS MINORISTAS EN ESPAÑA

COMERCIO MINORISTA	NÚMERO DE EMPRESAS	FRECUENCIAS OBTENIDA
NATURALEZA JURÍDICA - Persona física - Persona jurídica	418.815 36.042	92.08% 7.92%
TIPO DE ORGANIZACIÓN - Independiente - Con vinculación	396.996 57.860	87.28% 12.72%
NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA - Uno - Dos - Más de dos	426.358 22.544 5.995	93.73% 4.96% 1.31%
SUPERFICIE DE VENTAS - Menos de 120 m ² - De 120 a 399 m ² - Más de 399 m ²	398.493 44.752 11.613	87.61% 9.84% 2.55%
NÚMERO DE PERSONAL FIJO - Uno - Dos - De 3 a 4 - De 5 a 9 - De 10 a 19 - Más de 19	291.892 91.924 44.799 17.941 5.800 2.502	64.17% 20.21% 9.85% 3.94% 1.28% 0.55%
CIFRA DE VENTAS EN MILLONES DE PESETAS - Menos de 10 - De 10 a 30 - De 30 a 50 - De 50 a 100 - Más de 100	312.167 99.438 22.047 11.049 10.157	68.63% 21.86% 4.85% 2.43% 2.23%
EQUIPAMIENTO COMERCIAL - Cajas registradoras - Ordenadores - Congeladores y frig.	215.360 99.773 256.357	47.34% 21.93% 56.35%
NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS EMPRESARIOS INDIVIDUALES - Primarios - Grad. escolar - B.U.P. - Formación prof. - Título universitario	227.669 75.954 37.691 13.775 27.114	59.57% 19.87% 9.86% 3.60% 7.09%

Fuente: Encuesta de Comercio Interior de 1988 del Instituto Nacional de Estadística.

Por otra parte, del análisis de los datos recogidos en el cuadro 1.5 se puede extraer importantes conclusiones sobre la distribución del equipamiento comercial en España en relación a las diferentes áreas comerciales. En primer lugar, se pone de manifiesto que el sector hostelero es el de mayor relevancia, al contar con 213.426 establecimientos abiertos al público. En segundo lugar, resulta evidente que el tipo de minorista que más prevalece es el tradicional (90.117), seguido por aquellos establecimientos que comercializan productos perecederos (78.491) y que, generalmente, tienen una estructura muy similar. En tercer lugar, el número de autoservicios (23.906) es sensiblemente inferior debido, por una parte, a que las estructuras comerciales no están lo suficientemente desarrolladas y, por otra parte, porque la apertura de autoservicios puede traer consigo el cierre de un importante número de establecimientos de tipo tradicional. Por último, se observa una relativa presencia del sistema comercial "cash & carries" (822) que, a pesar de ser una forma de venta mayorista, también se dirige a aquellos consumidores finales que adquieren grandes cantidades de productos.

CUADRO 1.5
TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	TOTAL EN ESPAÑA
Grandes superficies	139
Autoservicios	23.906
Tradicionales	90.117
Perecederos	78.491
Cash-Carries	882
Droguerías/perfumerías	28.535
Electrodomésticos	9.319
Jugueterías	18.003
Ferreterías	11.653
Farmacias	16.680
Muebles	21.175
Hostelería	213.426

Fuente: Anuario del Mercado Español de Banesto (1990).

1.4.3. EL EQUIPAMIENTO COMERCIAL DE GRANDES SUPERFICIES.

En relación al equipamiento comercial de las grandes superficies nacionales hemos de señalar que se han producido notables cambios en lo que a su estructura se refiere, debido al desarrollo de nuevas fórmulas comerciales (hipermercados) y a la progresiva desaparición de aquellos otros sistemas que se encuentran en la etapa de declive de su ciclo de vida como son, por ejemplo, los almacenes populares. En los cuadros 1.7 y 1.8 se recoge el número de establecimientos y la superficie total de venta abierta al público en cada una de las regiones de los sistemas comerciales más significativos como son los centros comerciales, los hipermercados, los grandes almacenes, los almacenes populares, las grandes superficies de muebles y los mercados de abasto. En este sentido, cabe destacar la notable presencia que están teniendo en el mercado nacional los hipermercados, que disponen en la actualidad de 135 establecimientos con una superficie total de ventas que asciende a 942.670 metros cuadrados. Si comparamos estos valores con los del año 1984 (véase cuadro 1.6), se confirma que este sistema comercial se encuentra en fase de crecimiento, con la particularidad de que se han sabido adaptar a las nuevas fórmulas que han surgido con posterioridad en el mercado, como es el caso de los centros comerciales. Esta circunstancia contrasta con el elevado número de centros comerciales que se han abierto en los últimos años -que ascienden a 95-, y que ha llegado a igualar al de los grandes almacenes, si bien el área dedicada a la venta directa sigue siendo sensiblemente inferior en los centros comerciales (691.493 m²) en comparación a la superficie que disponen los grandes almacenes (922.665 m²).

Las regiones en las que se han abierto el mayor número de hipermercados se corresponden con Andalucía (36), Cataluña (24), la Comunidad Valenciana (19) y Madrid (14). Estas cifras no guardan la misma relación con respecto a los grandes

almacenes, donde sigue siendo la región andaluza la que cuenta con el mayor número (19), seguido de Madrid (16), Canarias (8), Cataluña (7) y Galicia (7). Por otra parte, se aprecia un moderado incremento en la superficie de venta de los grandes almacenes, ya que en el período comprendido entre 1984 y 1991 sólo han experimentado un incremento del 10.04% que, comparado con el aumento del 293% que han tenido los hipermercados en el mismo período de tiempo, nos hace pensar que existe una cierta saturación en el mercado español.

Al mismo tiempo, los centros comerciales, al ser un sistema relativamente nuevo en España, se han desarrollado principalmente en aquellas provincias que cuentan con los núcleos urbanos más importantes, es decir Madrid y Barcelona, al disponer además con el apoyo de los grandes almacenes e hipermercados que sirven como principal reclamo de los consumidores. En el resto de las comunidades autónomas destaca el elevado número de centros comerciales que se han instalado en las Islas Canarias, debido a la orientación turística que se le ha dado a este sistema de distribución. Por otro lado, los almacenes populares ya han alcanzado su período de madurez y se encuentran en franca decadencia, al ser la única organización que dentro de las grandes superficies ha visto disminuir su superficie de ventas en un 53% entre 1984 y 1991 (véase cuadro 1.6). Asimismo, los almacenes populares abiertos en España siguen una distribución por regiones diferente a la de los grandes almacenes, siendo Madrid la que cuenta con el mayor número (25), seguido por Andalucía (15), Comunidad Valenciana (12), Aragón (9) y Asturias (8), destacando el escaso éxito que ha tenido esta fórmula comercial en Cataluña, que tan sólo dispone de 4 establecimientos de estas características.

Las grandes superficies dedicadas a muebles se distribuyen de forma peculiar por las diferentes regiones, siendo Andalucía la que cuenta con un mayor número de

establecimientos (27), seguida por la Comunidad Valenciana (23), Cataluña (21) y Aragón (10). Finalmente, los mercados de abastos, con 837 centros abiertos al público y una superficie total de ventas de 1.270.575 m², es el sistema comercial más numeroso a nivel nacional dentro de las grandes superficies. Las regiones donde existen un mayor número de este tipo de establecimientos son Andalucía (211), Cataluña (153), Comunidad Valenciana (102) y Galicia (78), tal y como se refleja en los cuadros 1.7 y 1.8.

En base a lo anteriormente expuesto, podemos concluir que los comercios minoristas que más predominan en España son los pequeños establecimientos generalmente de carácter familiar que cuentan con un número de empleados muy reducido. Actualmente, estos comerciantes se enfrentan a una mayor intensificación de la competencia, que en los últimos años se ha agravado por la implantación de cadenas nacionales y multinacionales, generalmente bajo la forma de hipermercado o de cadenas de establecimientos especializados, y por el reto que les supone asimilar las nuevas técnicas comerciales generadas por la incorporación de las innovaciones tecnológicas en el ámbito de la distribución.

CUADRO 1.6
EVOLUCIÓN DE LA SUPERFICIE DE VENTAS
DE LAS GRANDES SUPERFICIES

AÑOS	ALMACENES POPULARES	GRANDES ALMACENES	HIPERMERCADOS	TOTAL AÑO
1984	348.444	838.464	320.704	1.507.612
1991	162.724	922.665	942.670	2.028.059
DIFERENCIA	- 185.720	+ 84.201	+ 621.966	+ 520.447

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario del Mercado Español de Banesto de los años 1985 y 1992.

CUADRO 1.7
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE GRANDES SUPERFICIES
POR COMUNIDAD AUTÓNOMA

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	CENTROS COMERCIALES	HIPERMERCADOS	GRANDES ALMACENES	ALMACENES POPULARES	GRANDES SUP. DE MUEBLES	MERCADOS DE ABASTOS
1 ANDALUCÍA	11	36	19	15	27	211
2 ARAGÓN	1	2	4	9	10	9
3 ASTURIAS	1	4	4	8	9	25
4 BALEARES	1	4	1	--	6	16
5 CANARIAS	20	3	8	2	4	19
6 CANTABRIA	1	2	2	4	5	10
7 CASTILLA-LEÓN	3	6	5	3	5	27
8 CASTILLA-MANCHA	3	2	4	3	4	22
9 CATALUÑA	17	24	7	4	21	153
10 COM. VALENCIANA	3	19	5	12	23	102
11 EXTREMADURA	--	1	2	1	3	17
12 GALICIA	1	6	7	4	5	78
13 MADRID	29	14	16	25	9	57
14 MURCIA	1	3	5	--	8	35
15 NAVARRA	1	--	--	--	--	5
16 PAÍS VASCO	2	8	5	7	2	48
17 RIOJA (LA)	--	1	--	1	3	3
TOTAL ESPAÑA	95	135	94	98	144	837

Fuente: Anuario del Mercado Español de Banesto (1992).

CUADRO 1.8
SUPERFICIE DE VENTA DE LOS GRANDES SUPERFICIES
POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	CENTROS COMERCIALES	HIPERMERCADOS	GRANDES ALMACENES	ALMACENES POPULARES	GRANDES SUP. DE MUEBLES	MERCADOS DE ABASTOS
1 ANDALUCÍA	83.715	256.042	134.807	25.800	152.260	209.788
2 ARAGÓN	7.200	20.890	53.839	12.977	33.300	9.120
3 ASTURIAS	30.000	34.838	19.289	13.150	47.698	37.891
4 BALEARES	3.000	24.943	13.142	---	17.640	28.702
5 CANARIAS	130.392	14.000	65.923	2.300	13.000	34.827
6 CANTABRIA	9.300	10.809	7.000	10.500	16.084	18.655
7 CASTILLA-LEÓN	7.053	43.085	45.996	4.600	18.300	47.428
8 CASTILLA-MANCHA	18.126	12.500	9.677	3.900	33.600	34.966
9 CATALUÑA	106.756	158.955	99.206	8.400	68.600	248.685
10 COM. VALENCIANA	131.680	119.670	75.280	20.950	80.950	205.560
11 EXTREMADURA	---	9.900	5.129	1.900	19.500	23.497
12 GALICIA	13.900	43.921	82.750	7.560	27.540	110.969
13 MADRID	128.290	113.388	217.149	39.255	48.176	125.149
14 MURCIA	12.640	22.577	37.613	---	22.000	58.351
15 NAVARRA	2.296	---	---	---	---	12.984
16 PAÍS VASCO	7.145	47.102	55.865	10.749	7.750	59.303
17 RIOJA (LA)	---	10.050	---	1.135	11.900	4.700
TOTAL ESPAÑA	691.493	942.670	922.665	162.724	618.298	1.270.575

Fuente: Anuario del Mercado Español de Banesto (1992).

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO DE LAS VARIABLES COMERCIALES DE LOS MINORISTAS

2.1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES COMERCIALES.

Dentro del "retailing-mix" se engloban todas aquellas variables de carácter comercial que deben ser articuladas por las empresas minoristas para poder desarrollar su estrategia comercial. Evidentemente, las actividades que llevan a cabo las empresas que integran los canales de distribución tienen un alto componente comercial, debido a que no realizan ninguna de las funciones transformadoras, especializándose exclusivamente en la compra y venta de productos o servicios (Walters y White, 1992; Burstiner, 1991).

Lazer y Kelley (1961) fueron los primeros autores que definieron las distintas variables que conforman el "retailing-mix", clasificándolas en tres grandes grupos: el mix de los productos y servicios, el mix de la distribución física y el mix de la comunicación. No obstante, como se puede apreciar en el cuadro 2.1, se han propuesto relaciones alternativas a ésta como la de Davidson, Sweeney y Stampfl (1988) que diferencian entre las disponibilidades físicas, el "merchandising", el precio, la promoción, los servicios y la organización. Asimismo, Walters (1988) establece que dentro de las variables que integran el "retailing-mix" se encuentran las características del producto, el precio, el servicio a los clientes, la localización del establecimiento, la imagen institucional, el ambiente, el diseño y "merchandising", la comunicación y las facilidades que se les proporcionan a los clientes como, por ejemplo, el "parking", las guarderías, etc.. Por último, Cox y Brittain (1988) consideran que las variables comerciales a nivel minorista son la localización, el producto, la estrategia de compras, la gestión de "stocks", el precio, la publicidad, el personal de ventas, la promoción, la atmósfera y el "layout" y los servicios.

CUADRO 2.1
RELACIÓN DE VARIABLES DEL "RETAILING-MIX" PROPUESTAS

AUTORES	VARIABLES DEL RETAILING-MIX
LAZER Y KELLEY (1961)	EL MIX DEL PRODUCTO Y LOS SERVICIOS EL MIX DE LA DISTRIBUCIÓN EL MIX DE LA COMUNICACIÓN
WALTERS (1988)	LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO EL PRECIO EL SERVICIO A LOS CLIENTES LA LOCALIZACIÓN LA IMAGEN INSTITUCIONAL EL AMBIENTE EL DISEÑO Y EL "MERCHANDISING" LA COMUNICACIÓN LAS FACILIDADES A LOS CLIENTES
DAVIDSON, SWEENEY Y STAMPFL (1988)	LAS DISPONIBILIDADES FÍSICAS EL "MERCHANDISING" EL PRECIO LA PROMOCIÓN LOS SERVICIOS LA ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL
COX Y BRITAIN (1988)	LA LOCALIZACIÓN EL PRODUCTO LA GESTIÓN DE COMPRAS LA GESTIÓN DE "STOCKS" EL PRECIO LA PUBLICIDAD EL PERSONAL DE VENTAS LA PROMOCIÓN DE VENTAS LA ATMÓSFERA Y EL "LAYOUT" LOS SERVICIOS

Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo a las distintas clasificaciones propuestas así como a los objetivos que se persiguen en el presente trabajo de investigación, consideramos que la estructura de las variables del "retailing-mix" que mejor se ajusta a nuestras necesidades es la que diferencia nueve tipos de dimensiones comerciales: la localización, el producto, el precio, la gestión de compras, la distribución física entendida en toda su amplitud, la promoción y la publicidad, el personal de ventas,

la atmósfera y el "merchandising" y el servicio a los consumidores. Como se puede apreciar, la promoción y la publicidad la hemos considerado en un mismo apartado, ya que desde el punto de vista del minorista deben estar perfectamente articuladas; es decir, es necesario que estén orientadas a perseguir los mismos objetivos, actuando de forma complementaria. Asimismo, la atmósfera y el "merchandising" también se han integrado dentro de un mismo apartado, puesto que en esta última incluimos todos los aspectos relacionados con el mobiliario, la longitud y el diseño del lineal así como la disposición de la superficie de ventas.

En los siguientes epígrafes procedemos a desarrollar los aspectos más relevantes de estas nueve variables comerciales, que hemos considerado conveniente agruparlas en cuatro apartados. En primer lugar, trataremos la localización y toda la problemática que trae consigo para las empresas minoristas. En segundo lugar, pretendemos estudiar conjuntamente todas las variables que engloban la oferta minorista, es decir, el producto, el precio y los servicios. En tercer lugar, abordaremos los aspectos básicos del reaprovisionamiento de las empresas detallistas a través de la gestión de compras y la distribución física. Finalmente, concluimos este segundo capítulo con el análisis de las variables de comunicación que, desde la perspectiva de los minoristas, hacen referencia a la publicidad y la promoción, la fuerza de ventas y la ambientación y el "merchandising" fundamentalmente.

2.2. LA LOCALIZACIÓN DE LOS COMERCIOS MINORISTAS.

La localización es quizás una de las variables más trascendentales en el contexto de los comercios minoristas, ya que determina, en gran medida, el tipo de

público objetivo que pueden llegar a captar, así como la posibilidad de poder conseguir clientes que vivan o trabajen lejos del lugar donde se ubica el establecimiento comercial. Una buena localización puede suponer el mantenimiento de una sólida posición en el mercado con respecto a la competencia y, al mismo tiempo, constituye una de las barreras de entrada, de movilidad y de salida más importante dentro de los sectores minoristas (Graig, Ghosh y McLafferty, 1984).

En la selección de la localización más adecuada para situar un punto de venta, Mercurio (1987) considera que hay que tener en cuenta una serie de factores internos y externos a la empresa minorista. Dentro de los primeros se han de valorar los siguientes aspectos: (a) el tipo de organización de la empresa, (b) los mercados atendidos en el momento de plantearse la decisión de abrir un punto de venta, (c) los recursos humanos disponibles, (d) la capacidad de contratación y formación de nuevos empleados, (e) los objetivos que se pretenden alcanzar para tratar de encontrar la localización que mejor se ajuste a ellos, (f) los recursos financieros disponibles, (g) los sistemas logísticos con los que se cuenta para poder suministrar al nuevo punto de venta y (h) la capacidad de la dirección para abrir un establecimiento o para asumir los riesgos que conlleva este tipo de decisiones.

En lo que respecta a los factores externos, se deben ponderar los siguientes aspectos: (a) el marco regional-geográfico donde se desea ubicar el establecimiento; (b) el entorno físico del lugar, en especial en lo que a infraestructura se refiere; (c) los indicadores económicos de la región y de la población; (d) las características de la población referidas al número de habitantes existentes en la zona geográfica y las expectativas futuras; (e) las características demográficas de la población; (f) el potencial de consumo del área; (g) el entorno comercial, profundizando principalmente en la forma de competir de los minoristas establecidos en el mercado; (h) las áreas

comerciales de carácter regional; (i) la orientación de los consumidores hacia los productos y los tipos de establecimientos que se pretenden abrir; y (j) la evaluación de los productos, los precios, las condiciones físicas, etc., de los competidores que ya operan en el mercado.

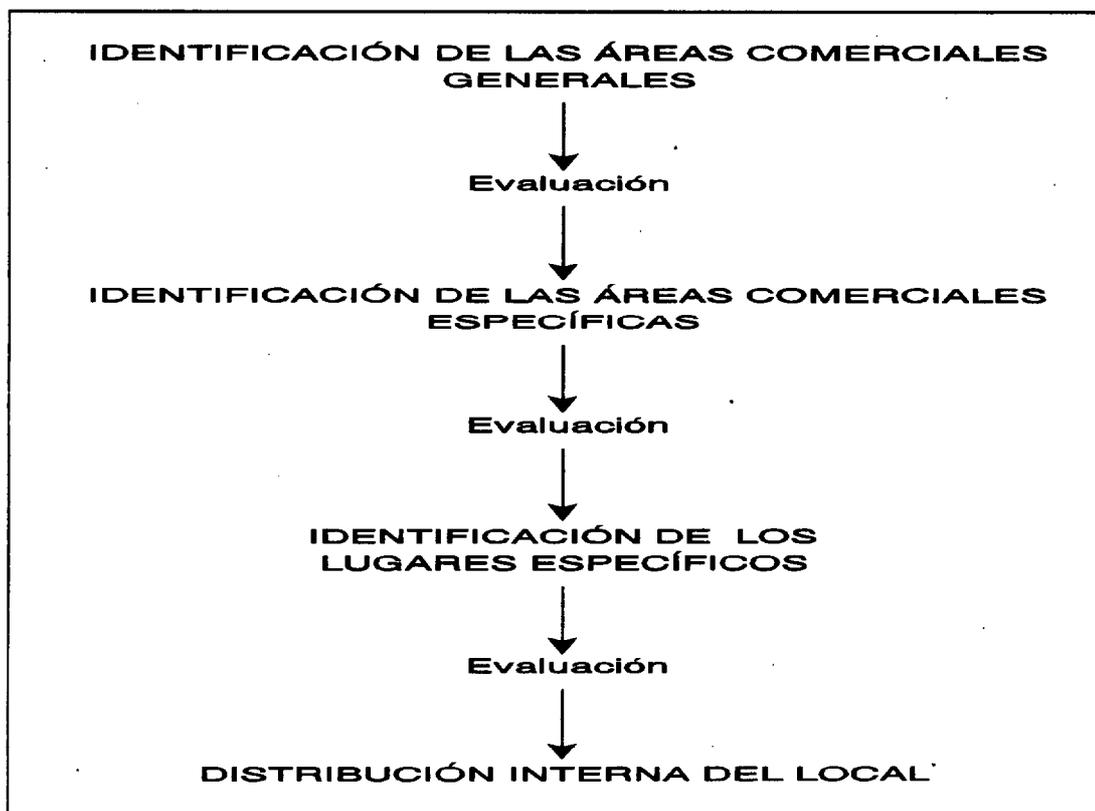
De acuerdo con Caseres Ripol *et al.* (1987) la secuencia de las diferentes decisiones que deben tomarse para la ubicación de un establecimiento se centran en: (a) identificar las áreas comerciales generales, (b) delimitar las áreas comerciales específicas, (c) definir los lugares específicos y (d) determinar la distribución interna del local (véase cuadro 2.2). El área comercial general abarca todo el espacio geográfico en el que residen o trabajan los consumidores habituales de los centros comerciales (Serrano Gómez, 1990). Dentro de este concepto se incluye la totalidad del equipamiento comercial que se emplaza junto a las grandes zonas de servicios, y que tiene la capacidad no sólo de atender las necesidades de la población que reside en el mismo lugar, sino que capta también a consumidores que se desplazan desde otras poblaciones para realizar sus compras.

Por su parte, el área comercial específica determina la capacidad de atracción de clientes que tiene cada uno de los establecimientos comerciales que componen el centro comercial, por lo que estará definida por el espacio geográfico sobre el que ejerce su influencia comercial. Para identificar los lugares específicos donde se deben instalar los nuevos puntos de venta es necesario considerar los diferentes tipos de localizaciones existentes dentro de un área comercial, que Pintel y Diamond (1991) clasifican en cinco:

- El centro de las ciudades, donde se suelen congregan un elevado número de establecimientos y servicios de todo tipo, que comportan un foco de atracción

de consumidores muy importante por la diversidad de su oferta. Asimismo, en estos centros urbanos se suelen instalar grandes almacenes, supermercados, tiendas especializadas y comercios tradicionales (Hasty, 1983).

CUADRO 2.2 DECISIONES PARA LA UBICACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO



Fuente: Casares Ripol *et al.* (1987).

- Los centros comerciales, que han surgido como alternativa a los anteriores, debido al crecimiento de las poblaciones de las grandes ciudades y al

encardecimiento y escasez de los puntos de venta en los centros urbanos, lo cual ha determinado la creación de nuevos barrios que requieren de un equipamiento comercial adecuado y moderno. Estos centros, al estar compuestos por un gran almacén o por un hipermercado con una gran variedad de tiendas especializadas e independientes a su alrededor y al contar con una gran superficie dedicada a "parking" y a otros tipos de servicios, generan una capacidad de atracción muy elevada que, en algunas ciudades, están logrando desbancar a los centros tradicionales (Davidson, Sweeney y Stampfl, 1988).

- Las áreas de vecindad, que están compuestas por un grupo de comercios que surten de productos o servicios de primera necesidad a una zona residencial. Los establecimientos que se instalan en estas localizaciones suelen ser de pequeñas dimensiones y de tipo familiar, especializándose generalmente en la comercialización de productos de gran consumo, como la alimentación, la perfumería, la limpieza o los farmacéuticos, con un margen comercial superior al de los sistemas comerciales más complejos que se sitúan en lugares de primer orden comercial (Pintel y Diamond, 1991).

- Los establecimientos que se ubican en las principales arterias de comunicación de las grandes poblaciones con la capacidad de atraer un elevado número de clientes. Entre ellos se encuentran la mayoría de los hipermercados que se implantan en el extrarradio de las grandes ciudades. Estas localizaciones coinciden, en muchas ocasiones, con las circunvalaciones que se realizan con el fin de descongestionar la circulación rodada en el centro de las ciudades, configurando una red de comunicación de fácil acceso a gran parte de la población (Burstiner, 1991).

- Los establecimientos adyacentes a los grandes almacenes o a los centros comerciales dentro de las ciudades. La estrategia que siguen estos pequeños minoristas se centra en aprovechar el flujo de clientes que logran captar los sistemas comerciales de venta masiva situados dentro de las ciudades, ya que se localizan en las vías de acceso a los mismos.

Entre las investigaciones que se han realizado sobre la localización de establecimientos minoristas destacan la de Mahajan, Sharma y Srinivas (1985) que a través de un análisis de cartera trataron de identificar los lugares más adecuados para abrir un nuevo punto de venta. Conceptualizan las decisiones de localización de los minoristas como un problema de cartera producto-mercado y sugieren un modelo para resolver este tipo de problema en las entidades financieras. Posteriormente, Mahajan, Sharma y Kerin (1988) elaboraron otro modelo para valorar las oportunidades de penetración en los mercados y el potencial de saturación en el caso de múltiples establecimientos. Finn (1987) estudió los criterios específicos que determinan el atractivo de los mercados en relación a las perspectivas de cada empresa, con el fin de aportar elementos de apoyo a la toma de decisiones de cartera de los minoristas cuando se plantean aumentar los puntos de venta de una cadena de establecimientos.

La localización de los establecimientos de conveniencia fue estudiada por Houston y Stanton (1984), para lo cual elaboraron un modelo de evaluación de las diferentes alternativas existentes partiendo de la base de que los supermercados son competidores directos de dichos establecimientos. Por otra parte, Eagle (1984) orientó su investigación hacia la predicción del impacto general que tiene sobre el comportamiento de elección de los consumidores los cambios en el entorno del mercado y, a partir de aquí, determinar la mejor localización para cada uno de los minoristas. Goodchild (1984) describe un modelo de localización-distribución dirigido

a seleccionar los puntos de venta de los comercios detallistas (ILACS). Rosebloom (1976) describió un sistema analítico que permitía la selección de nuevas áreas comerciales para establecimientos de venta al detalle. Por último, Craig, Ghosh y McLafferty (1984) llevaron a cabo una revisión de los estudios teóricos y empíricos que se han realizado sobre los proceso de localización a nivel minorista.

2.3. LAS VARIABLES RELACIONADAS CON LA OFERTA MINORISTA.

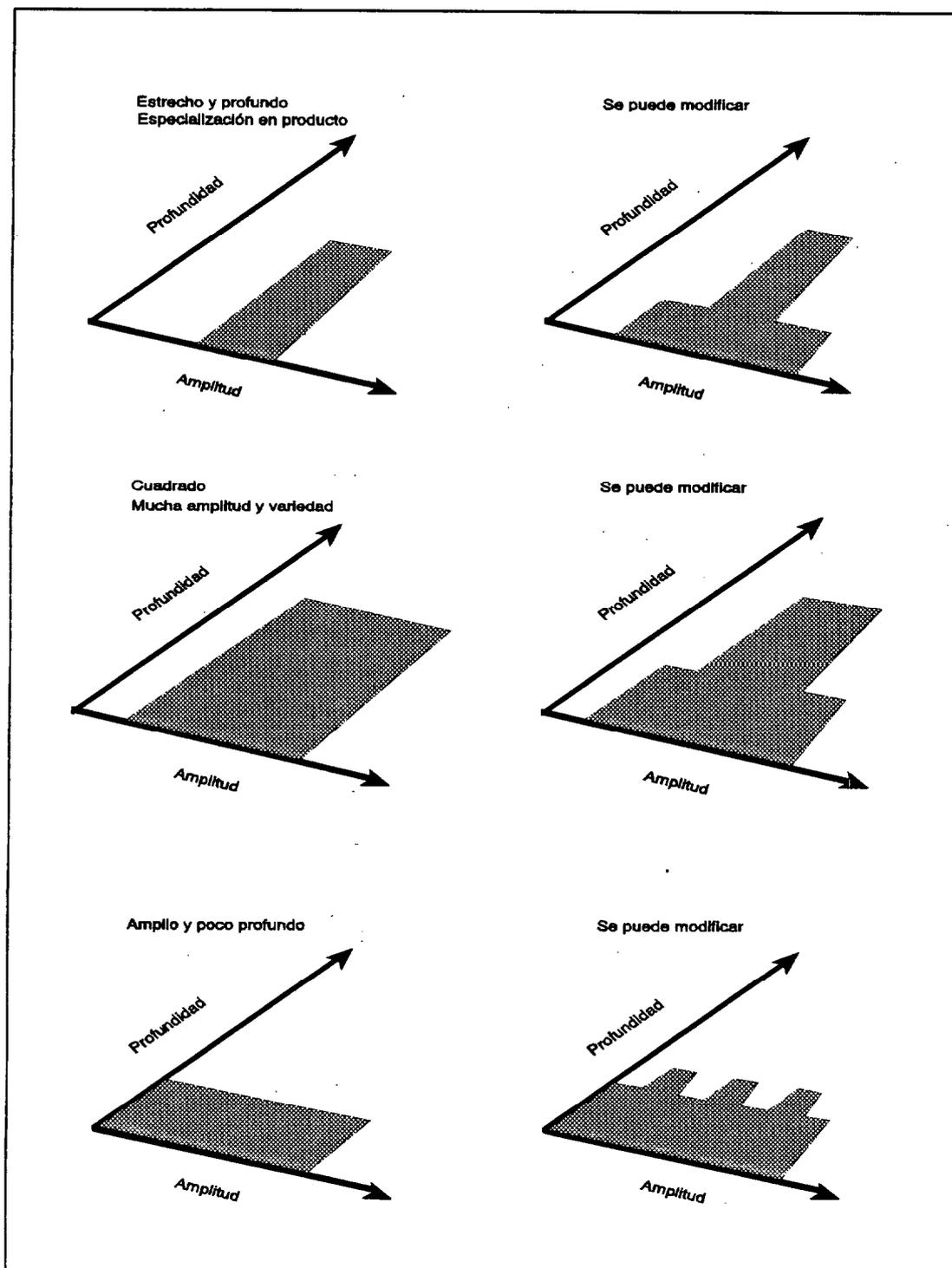
2.3.1. EL ANÁLISIS DEL PRODUCTO.

En un establecimiento minorista, las decisiones sobre los tipos de productos y los aspectos del surtido relacionados con su profundidad y variedad delimitará, en cierto modo, los segmentos de mercado a los cuales pretende dirigir su estrategia comercial (Davidson, Sweeney y Stampfl, 1988). Al mismo tiempo, las características de los productos se encuentran entre los principales factores que se toman en consideración en el proceso de elección de un establecimiento por parte de los consumidores en la realización de sus compras (Gist, 1981). En este sentido, Cox y Brittain (1988) establecen que los principales aspectos que han de valorarse con respecto a esta variables para la configuración de un surtido minorista son los siguientes: (a) el tipo de producto en relación a sus características físicas y técnicas; (b) la cantidad de mercancía, tanto desde una perspectiva global como por cada una de las líneas y referencias; (c) el nivel de precios asociado al producto seleccionado; (d) la calidad de los productos que se comercializan y el grado de uniformidad entre los diferentes artículos que componen el surtido; (e) el momento en el cual el minorista desea disponer de la mercancía; y (f) el lugar donde deben ser entregados

los productos para que puedan ser comercializados. Evidentemente, esta variable está estrechamente relacionada con el nivel de precios definidos por el detallista así como por la gestión de compras, que debe actuar en función de los objetivos comerciales que se fije cada minorista en lo que respecta a estas variables. Asimismo, el producto y el precio, junto con la calidad de los servicios de los detallistas, conforman la oferta global de este tipo de empresas.

Sobre la base de las tres dimensiones básicas que definen los diferentes surtidos, se han propuesto diversos modelos que tratan de reflejar la estrategia seguida por cada minorista en relación al producto que comercializa. Desde esta perspectiva, Casares Ripol *et al.* (1987) describe las siguientes estrategias: (a) la estrategia de atracción, que se caracteriza por surtidos amplios y profundos; (b) la estrategia defensiva, que se define por surtidos amplios y poco profundos, pretendiendo cubrir las necesidades de la clientela próxima al establecimiento que realiza sus compras de forma periódica; (c) la estrategia ofensiva, constituida por surtidos estrechos pero profundos, siendo más utilizada por los comercios especializados; (d) la estrategia de reposición, que se caracteriza por surtidos estrechos y poco profundos, siendo practicada generalmente por los comercios de proximidad con un radio de atracción de ventas muy pequeño y orientados a cubrir necesidades imprevistas o puntuales. Otro modelo de características similares ha sido desarrollado por Cook y Walters (1991) que, como se aprecia en la figura 2.1, describen los perfiles de las diferentes estrategias de producto que siguen los minoristas. Partiendo de la profundidad y amplitud de los surtidos desarrollan tres tipos de estrategias de producto: la estrecha y profunda, la cuadrada y la amplia y poco profunda

FIGURA 2.1
PERFILES DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTO



Fuente: Cook y Walters (1991).

A partir de la matriz de Ansoff (1965), que permite describir las estrategias de crecimiento y diversificación de las empresas, Knee y Walters (1985) establecieron los diferentes tipos de estrategias posibles que podían seguir los minoristas para alcanzar sus objetivos comerciales. Estas estrategias producto-mercado, que se encuentran representadas en la figura 2.2, se concretan en cuatro: la de consolidación, la de reposicionamiento, la de diversificación hacia nuevos productos/servicios y la de crecimiento. A continuación describiremos brevemente cada una de ellas.

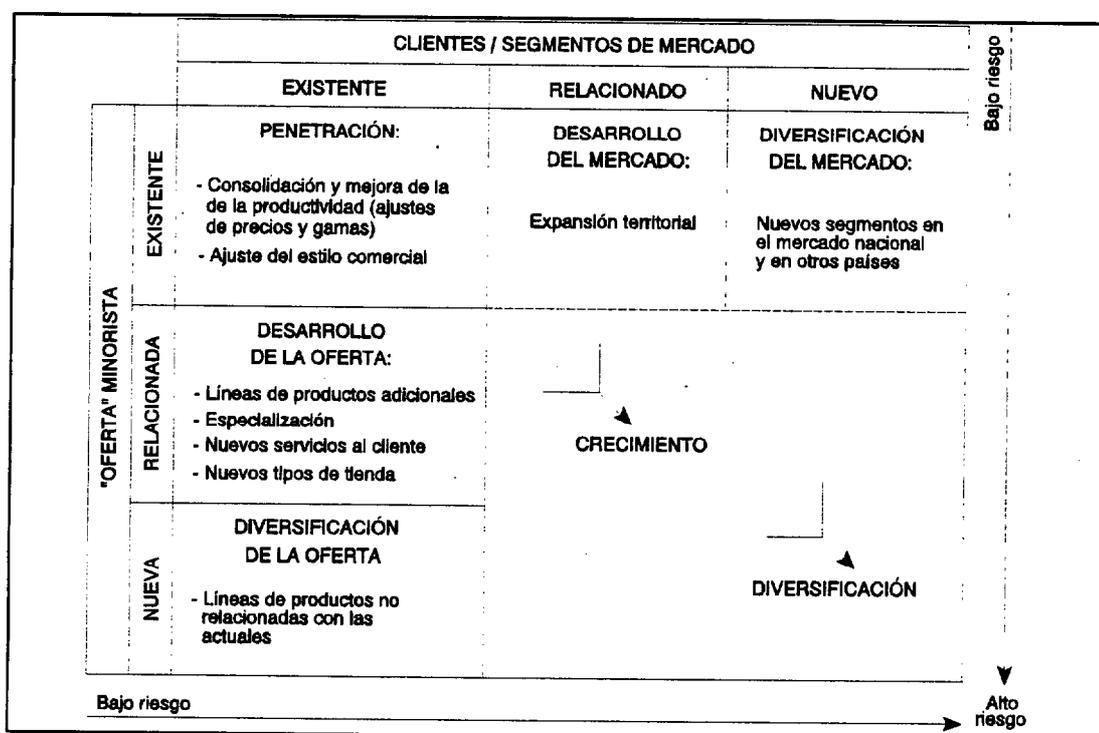
- *Estrategia de consolidación.* El principal objetivo que persigue el minorista con esta estrategia es el de alcanzar una mayor penetración en el mercado en el que opera sin alterar su oferta. Generalmente se manifiesta a través de una mejor gestión de los costes y de una mayor presencia en el mercado, que se ve reflejada a través de una adecuada determinación del nivel de precios y de los lugares donde se instalan los puntos de venta, adquiriendo así una mayor cuota de mercado y un incremento en la rentabilidad de la empresa (Casares Ripol *et al.*, 1987).

- *Estrategia de reposicionamiento.* Cuando se modifican las necesidades o las preferencias de los consumidores, los minoristas deben adaptarse cambiando el surtido de productos o el estilo comercial. En este sentido, muchos minoristas han tenido que contrarrestar la competencia de las grandes cadenas por medio de una mayor especialización en los productos que comercializan (Walters y White, 1992).

- *Estrategia de diversificación hacia nuevos productos/servicios.* Esta estrategia está orientada a incrementar el volumen de ventas introduciendo, en el surtido ya existente, nuevas líneas de productos o creando nuevos tipos de

establecimientos que ofrecen una gama de referencias no trabajada hasta ese momento (Walters 1988).

FIGURA 2.2
ESTRATEGIAS PRODUCTO/MERCADO EN EMPRESAS MINORISTAS



Fuente: Knee y Walters (1985) y Casares Ripol *et al.* (1987).

- *Estrategia de crecimiento.* Implica que las empresas crecen abriendo nuevos puntos de venta en aquellos mercados con los que no tienen relaciones comerciales, ofreciendo en esencia la misma gama de productos con el mismo sistema comercial. Esta estrategia supone un aumento del riesgo pero, al mismo tiempo, si se realizan inversiones adecuadas contribuye a consolidar a

las empresas, al disponer de más recursos para superar las adversidades del mercado y los cambios en la situación económica (Knee y Walters, 1985).

Por último, hemos de señalar que las investigaciones realizadas generalmente han tratado el producto en relación a otras variables que también afectan a las empresas minoristas, como son el precio, el comportamiento del consumidor, la tipología de los establecimientos y principalmente las promociones. Mittelstaedt y Stassen (1990) examinaron el comportamiento de compra y la clasificación de los comercios con el fin de determinar las estrategias de producto en los establecimientos de venta al detalle. Moriarty (1985) estudió los efectos de las promociones de los minoristas sobre las ventas obtenidas intra e inter marca, tratando de determinar las implicaciones que tienen para los comerciantes las actividades promocionales propiciadas por los fabricantes sobre sus marcas. Green, Mahajan, Goldberg y Kedia (1984) describen, a partir de un análisis basado en las percepciones y en las preferencias de los consumidores, un sistema de apoyo a la toma de decisiones, denominado BENEMAX, que sirve para ayudar a los comerciantes a definir las características de los productos, los componentes de la imagen y su repercusión en los resultados de la empresa. Kumar y Leone (1988) analizaron los efectos de las promociones en los almacenes comerciales sobre la sustitución de las marcas y los establecimientos. Bemmaor y Mouchoux (1991) llevaron a cabo una experimentación a través de un diseño factorial con el fin de investigar los efectos a corto plazo de la promoción y la publicidad sobre las ventas de seis categorías de productos no perecederos pertenecientes a doce marcas nacionales. Por último, Walters (1991) estudió el impacto de los precios de promoción sobre el desplazamiento de las ventas entre establecimientos y la repercusión en las compras de productos sustitutivos y complementarios realizadas por los consumidores.

2.3.2. LA VARIABLE PRECIO.

El precio es otra de las variables básicas para la definición de la oferta de cada minorista. Al igual que sucede con el producto, el comerciante debe determinar su estrategia de precios en función de los segmentos de mercado a los que se dirige (Bolen, 1988). Por otro lado, el precio de los productos o servicios influye decisivamente en los beneficios de los minoristas, y afecta directamente a su estrategia financiera (Rogers, 1987).

La variable precio sirve para definir no sólo el tipo de estrategia, sino que además es una de las características que permite encuadrar a los diferentes comercios dentro de las clasificaciones existentes. De esta forma, los establecimientos de descuento o las tiendas especializadas de alto nivel se diferencian no sólo por el tipo de producto que comercializan, sino también por su nivel de precios (Larson, Weigand y Wright, 1982). Por otro lado, la determinación de las estrategias de precios que sigue cada establecimiento es una tarea muy compleja, pues mientras una serie de comercios deciden marcar un mismo margen comercial a todos los productos en un período de tiempo determinado, otros optan por modificarlo constantemente en función del tipo de producto y del período del año en que se encuentren.

Según Dobler, Burt y Lee, (1990), en la determinación del nivel de precios de los establecimientos inciden principalmente los siguientes aspectos: (a) los costes de compra de los productos a los fabricantes o a los intermediarios; (b) el nivel de competencia que exista en el mercado, ya que determinará el intervalo más idóneo en el que se tienen que mover los márgenes comerciales; (c) el sistema de venta, que influirá en el tipo de estrategia de distribución seguida por cada minorista; (d) el nivel de gastos de cada comercio, ya sean de carácter estructural, ocasionados por la propia

actividad comercial o por el nivel de servicios ofrecido a los clientes; y (e) la influencia de la opinión pública, entendiendo por ella la imagen que tienen los consumidores de los productos y de los establecimientos comerciales.

No obstante, éstos no son los únicos factores que inciden en la determinación de los precios de las empresas minoristas ya que se han de valorar otros elementos, tales como la influencia que ejerce el director de compras en la selección de los productos, debido a que aporta un aspecto subjetivo a la realidad comercial (Pintel y Diamond, 1991); el nivel de servicios antes, durante y después de la venta (Jardin, 1990); el nivel de rotación media de los productos (Gist, 1981); la imagen que pretende transmitir cada comercio; el tipo de exclusivas concedidas por los proveedores; y las características de los productos.

Este último factor es quizás el que más influye en la toma de decisión de los márgenes comerciales de los minoristas (Bolen, 1988). En este sentido, podemos distinguir entre productos de alto riesgo, como son los que tradicionalmente se denominan "perecederos", que por su naturaleza se deterioran en un espacio de tiempo relativamente corto; los productos afectados por las estaciones del año, que deben aumentar sus precios en las épocas de demanda alta para poder hacer frente a las pérdidas que se originan cuando ésta decae (Burstiner, 1991); y las mercancías afectadas por la moda, que de alguna forma pueden ser consideradas como "perecederas", en tanto en cuanto dejan de tener valor e interés para los consumidores en un período de tiempo relativamente corto, teniéndose que liquidar los sobrantes de temporada. No obstante, existen diferencias significativas entre los productos "perecederos" y los de moda, ya que los primeros dejan normalmente de consumirse por su deterioro, en cambio los productos de moda sólo pierden valor al dejar de estar

de actualidad. Por otra parte, los productos "percederos" pierden su atractivo para los consumidores en un espacio de tiempo más corto que los productos de moda.

El precio es también uno de los principales instrumentos que inciden en las promociones de ventas, tanto de los minoristas como de los fabricantes, a través de las cuales se pueden alcanzar múltiples objetivos comerciales. En primer lugar, los minoristas pueden optar por vender determinados productos al coste o por debajo del mismo para atraer la clientela a su establecimiento (Davidson, Sweeney y Stampfl, 1988). En segundo lugar, se pueden seleccionar determinados productos y situarlos en puntos estratégicos para que los clientes los adquieran, con el fin no sólo de incrementar la venta de los mismos, sino de crear una determinada imagen del establecimiento. Por último, los precios son el principal mecanismo para liquidar los sobrantes de "stocks" que, por razones de diversa índole, no se puedan vender a su precio normal (Monroe, 1979).

Walters y White (1992) consideran que los objetivos básicos que pueden perseguir las empresas minoristas mediante la fijación de precios son cinco: (a) el aumento de las ventas o de los beneficios y el crecimiento de la cuota de mercado; (b) alcanzar un nivel de rentabilidad expresado en términos de intereses por inversión realizada; (c) llevar a cabo una estrategia competitiva diseñada por cada minorista, ya sea para entrar en un nuevo mercado, disminuir la rentabilidad de sus competidores, mantener precios por debajo del costo, estabilizar los precios del mercado o para consolidar un determinado posicionamiento; (d) la generación de "cash-flow" con el fin de reciclar los productos o crecer en el mercado; y (e) consolidar una estrategia a medio plazo, como establecer un posicionamiento en el mercado, aumentar el prestigio comercial con respecto a los clientes y a los proveedores, cambiar los hábitos de los consumidores, etc.

Dentro de las investigaciones llevadas a cabo sobre esta variable, Carlson (1983) analizó la sensibilidad de los clientes a los descuentos en los precios de los productos de moda confeccionados, concluyendo que los descuentos realizados durante las diferentes etapas del ciclo de vida de un producto de moda son predecibles. Sheffet y Scammon (1985) estudiaron las implicaciones legales de los precios de venta sugeridos por los fabricantes, y propusieron varias alternativas para que éstos pudieran eludir los problemas suscitados por la legislación de Estados Unidos. Dickson y Sawyer (1990) realizaron una esclarecedora investigación a través de la cual llegaron a la conclusión de que los compradores tienden a emplear tan sólo un corto espacio de tiempo en la selección de los productos, y muchos de ellos no chequean los precios de las referencias adquiridas, llegando a no recordar el precio y las condiciones de las promociones más de la mitad de los encuestados. Litvack, Calantone y Warshaw (1985) examinaron los efectos de la elasticidad de los precios a corto plazo en establecimientos de alimentación, tanto para productos perecederos como no perecederos. Jensen y Rao (1988) investigaron los cambios en el comportamiento de los clientes para necesidades no duraderas que se ven afectadas por la inflación. Por otra parte, en muchas de las investigaciones el precio se ha analizado desde un punto de vista promocional, abordando las implicaciones que tiene esta variable en las ventas de los establecimientos, las marcas, los productos sustitutivos, las promociones, etc.. En este campo destacan los trabajos realizados por Walters (1988), Walters y Rinne (1986), Walters y MacKenzie (1988), Biswas y Blair (1991), Bearden, Lichtenstein y Teel (1984) y Mulhern y Leone (1990). Por último, también se han realizado estudios en los que la variable precios se analiza en relación a los servicios ofrecidos por los minoristas, destacando los trabajos realizados por Grant (1985) e Ingene y Levy (1982), que se centraron en el análisis de los descuentos por compras al contado como alternativa a las ventas realizadas con tarjetas de crédito.

2.3.3. EL SERVICIO A LOS CLIENTES.

Por medio de los servicios, los minoristas pretenden aumentar el valor de su oferta con el fin de incrementar sus ventas y conseguir una mayor fidelidad de los clientes. Asimismo, la calidad del servicio es uno de los medios más importantes con los que cuentan los detallistas para diferenciarse de sus competidores y conseguir ventajas competitivas que les permitan consolidar su posición en el mercado (Walters, 1988; Weitzel, Schwarzkopf y Peach, 1989). De esta forma, cuando los consumidores tienen que decidir entre distintos establecimientos cuyas ofertas coinciden, tienden a basarse en aspectos como la calidad del servicio y la profesionalidad de las personas que contactan con los clientes (Katz, 1987; Berry, 1981).

Para poder clasificar los numerosos servicios que los minoristas ofrecen a sus clientes se han propuesto diferentes criterios que a continuación pasamos a desarrollar. Una primera clasificación es la que establece como criterio el momento en el que el cliente se beneficia de los servicios, distinguiendo entre los que se realizan durante la venta, después de la venta y los servicios auxiliares (Knee y Walters, 1985). Otra clasificación, propuesta por Larson, Weigand y Wright (1982), es la que diferencia entre los servicios esenciales, los esperados y los opcionales. Los servicios esenciales son los que se consideran básicos para la realización de la venta; los servicios esperados son aquellos que los clientes consideran inherentes a determinados tipos de minoristas pero que no son básicos para que la venta se lleve a cabo. Por último, en los servicios opcionales se incluyen los que no se encuadran dentro de los dos antes citados.

Por otra parte, los servicios ofrecidos por los minoristas también se pueden clasificar atendiendo a la relación de propiedad que tiene el cliente con el producto,

pudiéndose diferenciar tres categorías: (a) los productos que se alquilan, tales como los alquileres de coches, las camas de hospital, los taxis, etc.; (b) los servicios sobre productos que son propiedad de los clientes, integrando en esta segunda categoría a las reparaciones o servicios de mantenimiento que son necesarios para determinados productos una vez que han sido adquiridos por los consumidores finales; y (c) los servicios sobre productos que ofrecen los minoristas para conseguir que los clientes los adquieran (Hasty 1983).

Dado que nuestra investigación se centra en la venta al detalle de productos elaborados, consideramos necesario profundizar en los servicios que más se utilizan en esta actividad y que se encuadran en la tercera categoría descrita anteriormente. Dentro de estos servicios destacan los sistemas de crédito y otras formas de pago. No obstante, existen otros tipos de servicios que también son muy comunes en la actividad minorista como las listas de boda, las guarderías, los horarios de apertura, las alteraciones de los productos, el envío de mercancías, los cambios y las devoluciones.

Los minoristas intentan superar las limitaciones económicas de los consumidores ofreciéndoles distintas alternativas de pago, con el objetivo de que el precio no sea un obstáculo en el proceso de adquisición del producto deseado. Entre los sistemas de cobro más comunes en el comercio destacan el pago de contado o "cash", el pago mediante cheque bancario y la venta a crédito (Burstiner, 1991). Los motivos por los que los clientes demandan a los establecimientos los sistemas de créditos pueden ser de distinta índole, como la conveniencia de no llevar dinero en metálico, seguir una política de compras familiar específica, por razones de prestigio o por reducir las órdenes de pago que se realizan con un minorista durante un determinado período de tiempo (Pintel y Diamond, 1991).

Por otro lado, las características esenciales del crédito se concentran en tres: el riesgo, el tiempo y el límite del crédito. Los comerciantes que venden a crédito aceptan el riesgo de que el cliente no les pague o lo haga en un plazo superior al estipulado. A este coste hay que añadir también el de la gestión del cobro o el requerimiento judicial del pago, que obviamente repercuten en el incremento de los márgenes comerciales de los productos que se venden. Asimismo, el riesgo que soportan los minoristas depende de las características particulares de cada cliente, como su prestigio, sus ingresos y los bienes que posee (Larson, Weigand y Wright, 1982). El elemento tiempo repercute directamente en el coste financiero que se deriva de la venta a crédito, variando en función de la duración del período comprendido entre el momento en el que se realiza la venta hasta que se cobra. Por último, y en lo que a los sistemas de crédito más utilizados por los minoristas se refiere, destacan las cuentas abiertas, las ventas a plazo, el crédito revolvente y las tarjetas de crédito (Bolen, 1988).

Entre las escasas investigaciones que se han realizado sobre los servicios ofrecidos por los minoristas destacan la realizada por Ingene y Levy (1982), en la que analizan las implicaciones comerciales y financieras que tienen para los detallistas el ofrecer un descuento por compras al contado a aquellos clientes que no paguen con tarjeta de crédito. Weitzel, Schwarzkopf y Peach (1989) realizaron un análisis factorial de las percepciones de los vendedores sobre la influencia de los servicios ofrecidos a los clientes en las ventas de los establecimientos, descubriendo que la calidad en el servicio es el factor más relevante y, por tanto, una de las variables que los minoristas pueden introducir en su estrategia para obtener ventajas competitivas. Zeithaml y Gilly (1987) investigaron la problemática relacionada con la aceptación por parte de los consumidores de edades más avanzadas de las nuevas tecnologías aplicadas a la venta al detalle como los "scanners", las transferencias electrónicas y los cajeros

automáticos. Las percepciones de los clientes sobre la calidad de los servicios ofrecidos por los minoristas fueron estudiadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), utilizando una escala multivariante (SERVQUAL) en la que incorporaron veintidós variables relacionadas con el servicio y la organización de los minoristas. Por último, Bateson (1985) realizó un estudio empírico sobre los procesos de elección de los consumidores cuando tienen que decidir entre la opción del autoservicio o un sistema con servicios más tradicionales.

2.4. LAS VARIABLES RELACIONADAS CON EL APROVISIONAMIENTO MINORISTA.

2.4.1. LA GESTIÓN DE COMPRAS.

La gestión de compras consiste "en obtener bienes y servicios a un precio justo, de un proveedor adecuado, en la cantidad precisa, con la calidad debida y en el momento apropiado" (Dollar, 1990:25). El departamento de compras se encuadra dentro del marco general del aprovisionamiento de las empresas y se responsabiliza de las relaciones directas con todos sus proveedores. Dobler, Burt y Lee (1990) destacan la importancia que tiene la gestión de compras, al considerarla dentro de las seis funciones básicas de la empresa: (a) la creación, (b) las finanzas, (c) los recursos humanos, (d) las compras, (e) la transformación y (f) la distribución.

De las funciones anteriores hemos de señalar que la transformación no se realiza en las empresas minoristas, debido a que al formar parte de los canales de distribución sólo compran y venden productos ya elaborados. De aquí se deriva la

importancia que tiene para todo establecimiento detallista la función de compras, pues de su gestión depende en gran medida alcanzar un buen posicionamiento en el mercado y una adecuada situación financiera (Heinritz, Farrell, Giunipero y Kolchin, 1991), llegando algunos autores a afirmar que es el factor decisivo en el éxito de determinadas actividades empresariales como la minorista (Cox y Summers, 1987).

Las principales decisiones que tienen que tomar los compradores para cumplir sus funciones están relacionadas con: (a) la definición de los tipos de productos que se han de comprar en cuanto a sus características y precio; (b) la cantidad a adquirir por cada una de las referencias y la política de reaprovisionamiento a seguir; (c) la determinación de los principales proveedores, tanto en el número como en sus características básicas; y (d) el momento en el que se han de realizar las compras y en el que se debe de efectuar su entrega en el almacén para su posterior venta.

Para poder determinar las mercancías que debe adquirir el director de compras necesita información precisa de los productos demandados por los clientes. Esta información puede proceder de distintas fuentes, como los estudios de mercado y de segmentación, los datos aportados por el equipo de ventas, la información que suministran los proveedores y el conocimiento adquirido por el comprador en el punto de venta y en los comercios cercanos (Hasty, 1983; Sheth, 1981). La cantidad de unidades compradas por producto incide directamente en la rotación de las mismas, en la rotura de "stocks" y en la financiación de la empresa (Cox y Summers, 1987).

En el proceso de identificación de los proveedores influyen distintos elementos, entre los que destacan: (a) el surtido que se seleccione; (b) el tipo de proveedor, según sea nacional o extranjero, mayorista o detallista; (c) el tipo de contacto que se mantenga con ellos, es decir, a través de ferias donde puede asistir

todos los competidores que lo deseen o acudiendo directamente a la propia fábrica; y (d) el número de proveedores sobre los que se reparta el presupuesto de compras (Jardin, 1990; Dollar, 1990).

Por último, para determinar cuándo se debe adquirir la mercancía, el comprador debe evaluar el momento en el que sus clientes la puedan necesitar para, posteriormente, analizar las características del producto, el servicio de los proveedores, la complejidad del proceso de fabricación, el tiempo que tarda en transportarse desde los lugares de origen y el sistema de almacenaje más aconsejable (Pintel y Diamond, 1991; Dollar, 1990).

Uno de los aspectos más importantes que debe valorar el director de compras es la motivación con la que los intermediarios situados en los eslabones superiores o los fabricantes tratan de fomentar la venta de sus productos. Estas acciones se enmarcan dentro de la denominadas "estrategias de presión", que se caracterizan por intentar conseguir la colaboración de los intermediarios en el proceso de distribución. Para ello, según Lambin (1991) las variables más relevantes desde la perspectiva del fabricante son:

- La concesión de descuentos.
- La participación en la publicidad del intermediario.
- Las promociones con el intermediario.
- Dejar productos en depósito.
- Conceder facilidades de pago.
- La formación del personal del intermediario.
- Las acciones de "merchandising" con el intermediario.

A la relación anterior hay que añadirle las exclusivas concedidas a los detallistas por parte de los mayoristas y los fabricantes, debido a que la gran segmentación del mercado que se está produciendo en los últimos años obliga a los minoristas a considerar las exclusivas como uno de los medios más adecuados para conseguir sus objetivos comerciales. Asimismo, entre los descuentos más usuales dentro de los sistemas de distribución destacan: (a) el descuento por cantidad, (b) por crecimiento, (c) por temporada, (d) por pronto pago, (e) en mercancía y (f) los descuentos comerciales (Lawrence, 1989; Ballou, 1991; Dollar, 1990).

Otro de los mecanismos que emplean los fabricantes y los intermediarios para motivar a los eslabones inferiores en el canal de distribución es la concesión de líneas comerciales de crédito. Su objetivo consiste en lograr que aquellos clientes que tienen una gran capacidad de ventas pero no disponen de los recursos financieros suficientes, adquieran una mayor cantidad de productos de forma que el proveedor consiga incrementar sus ventas globales (Jardin, 1990)

Para finalizar, el estudio de la gestión de compras no ha sido un tema que se haya prodigado excesivamente en las investigaciones realizadas sobre la venta al detalle debido, en gran medida, a la dificultad que entraña analizar los comportamientos de los directores de compras y definir normas heurísticas universalmente válidas. Por ello, aunque sean pocos los trabajos que se han llevado a cabo y a veces de escaso rigor, hemos de valorarlos como una iniciativa positiva de abrir esta línea de investigación tan importante para las empresas minoristas. En este contexto, Neu, Graham y Gilly (1988) estudiaron los comportamientos y los resultados obtenidos en las negociaciones entre compradores de establecimientos detallistas y vendedores de empresas fabriles, en función del sexo de la persona que intervenía en dichas negociaciones. Por otra parte, Cox y Summers (1987)

profundizaron en la determinación de normas heurísticas sobre la venta de productos y las compras que deberían efectuar los directores de compras de confección en grandes almacenes y, a tal efecto, formularon un modelo apropiado para aquellos grupos de productos con una esperanza de ciclo de vida y una estacionalidad similar. Finalmente, Lal (1990) analizó las implicaciones de los acuerdos de mercado de aquellos fabricantes que prefieren ofrecer sustanciosas disminuciones de precios a los compradores en un período corto de tiempo para, posteriormente, elevarlo a su precio normal, en lugar de hacer una menor reducción de forma permanente.

2.4.2. LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA.

Para delimitar el concepto de distribución física, muchos autores recurren a la definición propuesta por el National Council of Physical Distribution Management (1979)¹ en el que se considera que:

"El término gestión de la distribución física integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implantación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos finales desde el punto de origen al de consumo. Estas actividades pueden incluir, entre otras muchas, servicios de reparación, manipulación de mercancías, procesamiento de pedidos, selección de la ubicación geográfica de fábricas y almacenes, compras, empaquetado de productos, tratamiento de mercancías devueltas, recuperación y tratamiento de desperdicios, distribución y transporte, y almacenamiento".

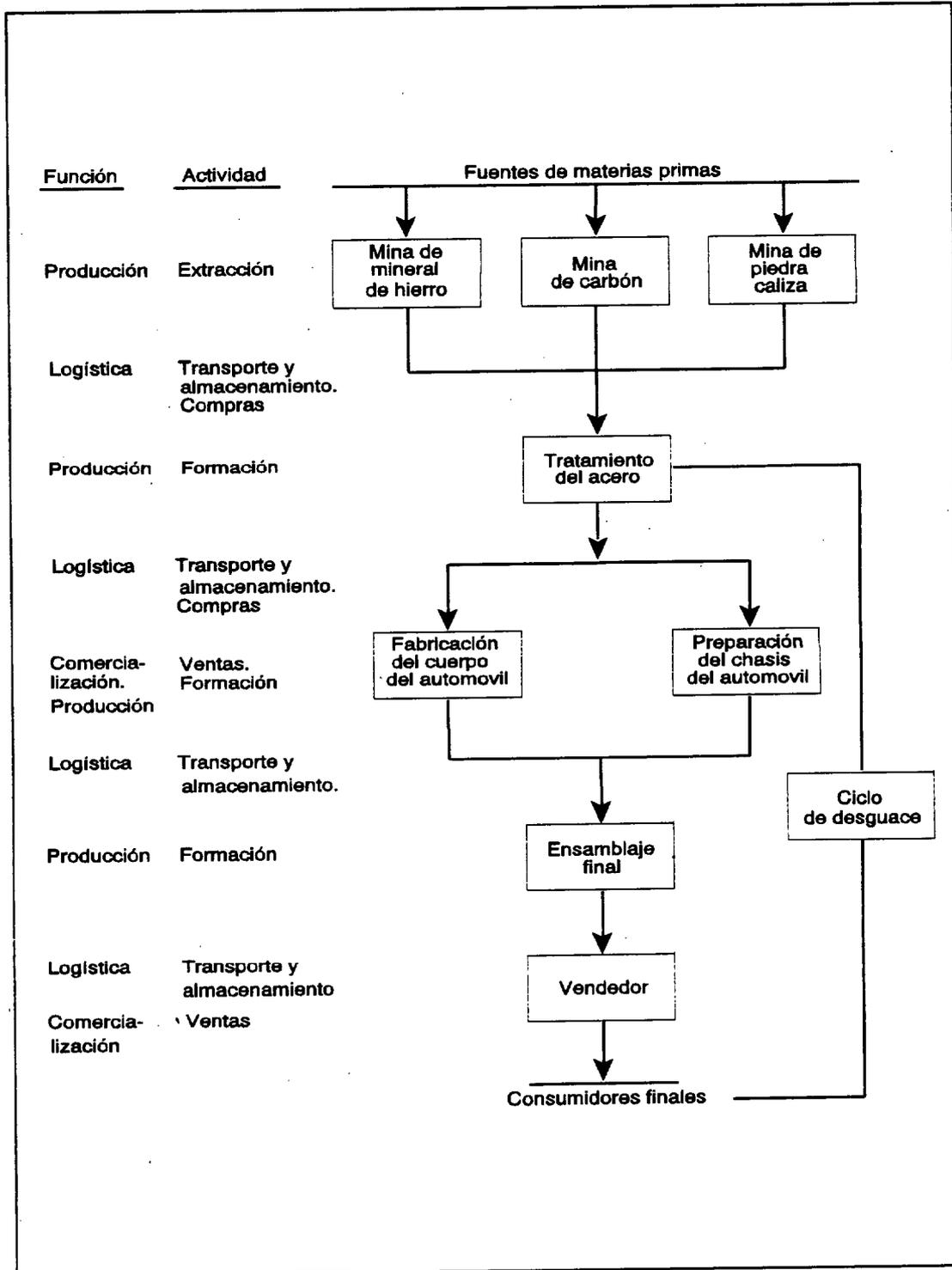
¹ Esta definición se recoge en la obra de Ballou (1991:4).

Por tanto, la distribución física se puede considerar como un conjunto de actividades que se repiten a lo largo del canal por el que se transfiriere el flujo de las materias primas hasta convertirse en productos que son comprados por el consumidor final (Ballou, 1991). En la figura 2.3 se representa el canal de distribución de un automóvil, que se inicia con la extracción de las materias primas de la naturaleza, y finaliza cuando los consumidores finales adquieren los productos.

Los canales de distribución pueden ser simples o complejos en función del número de intermediarios que participen en el proceso de transporte, manipulación y almacenaje de los productos o materias primas (Coyle, Bardi y Langley, 1988). Así, mientras en la figura 2.4 recogemos un canal de distribución simple, en la figura 2.5 se aprecia cómo en un canal complejo se incorporan todos los procesos de elaboración y comercialización de los productos.

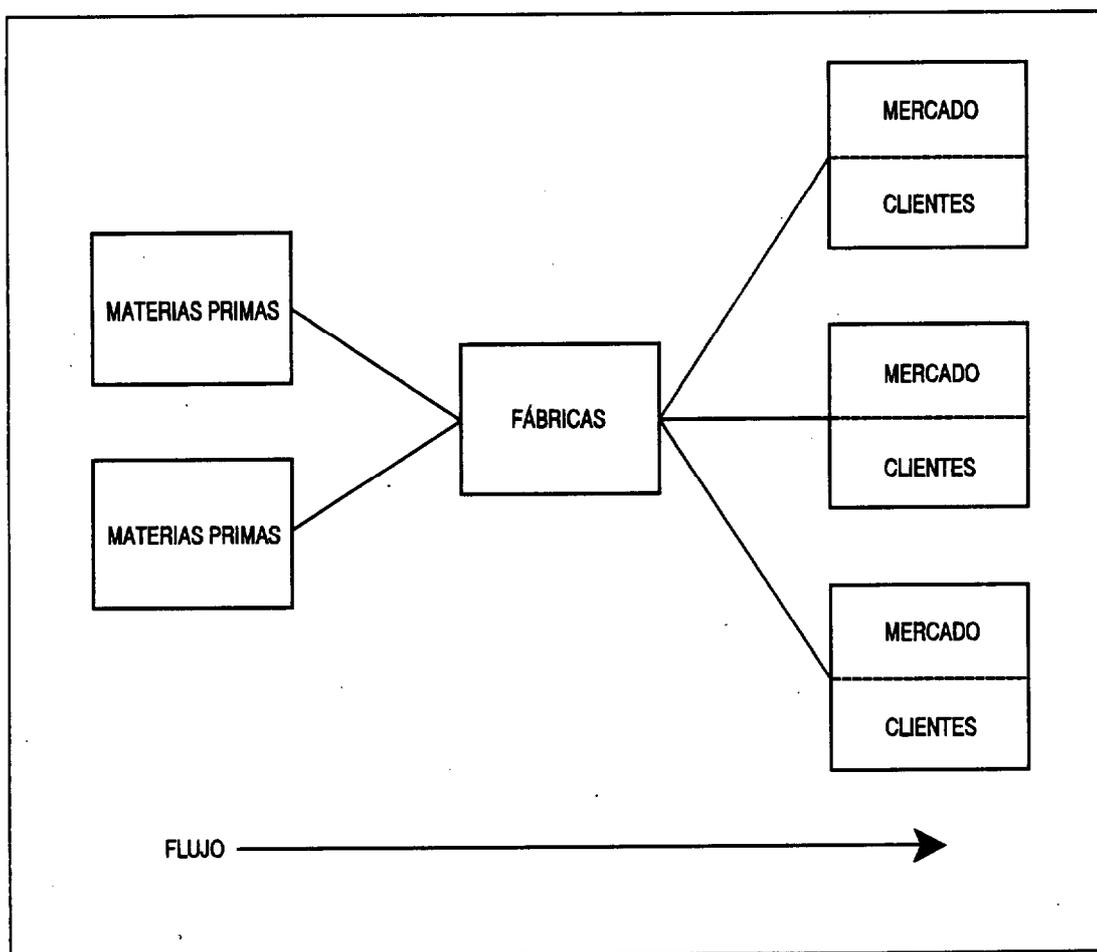
Uno de los principales problemas con los que se encuentra la dirección de las empresas dentro de la distribución física es determinar su coste para poder valorar y decidir cuál es el canal y el sistema logístico más apropiado. La dificultad estriba en la variedad de funciones que inciden en los costos finales del proceso de distribución además de otras circunstancias como la duración de cada etapa, el tipo de producto y la distancia que haya que recorrer para hacer llegar los productos a los mercados de destino (Taff, 1984). En el pasado se apreciaba una tendencia a considerar como costos de distribución física tan sólo los gastos de transporte y los de almacenaje. Sin embargo, en la actualidad, se reconoce el concepto de coste total de distribución, que incluye el nivel de servicios y el coste de mantener un inventario mínimo como

FIGURA 2.3
CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE UN AUTOMÓVIL



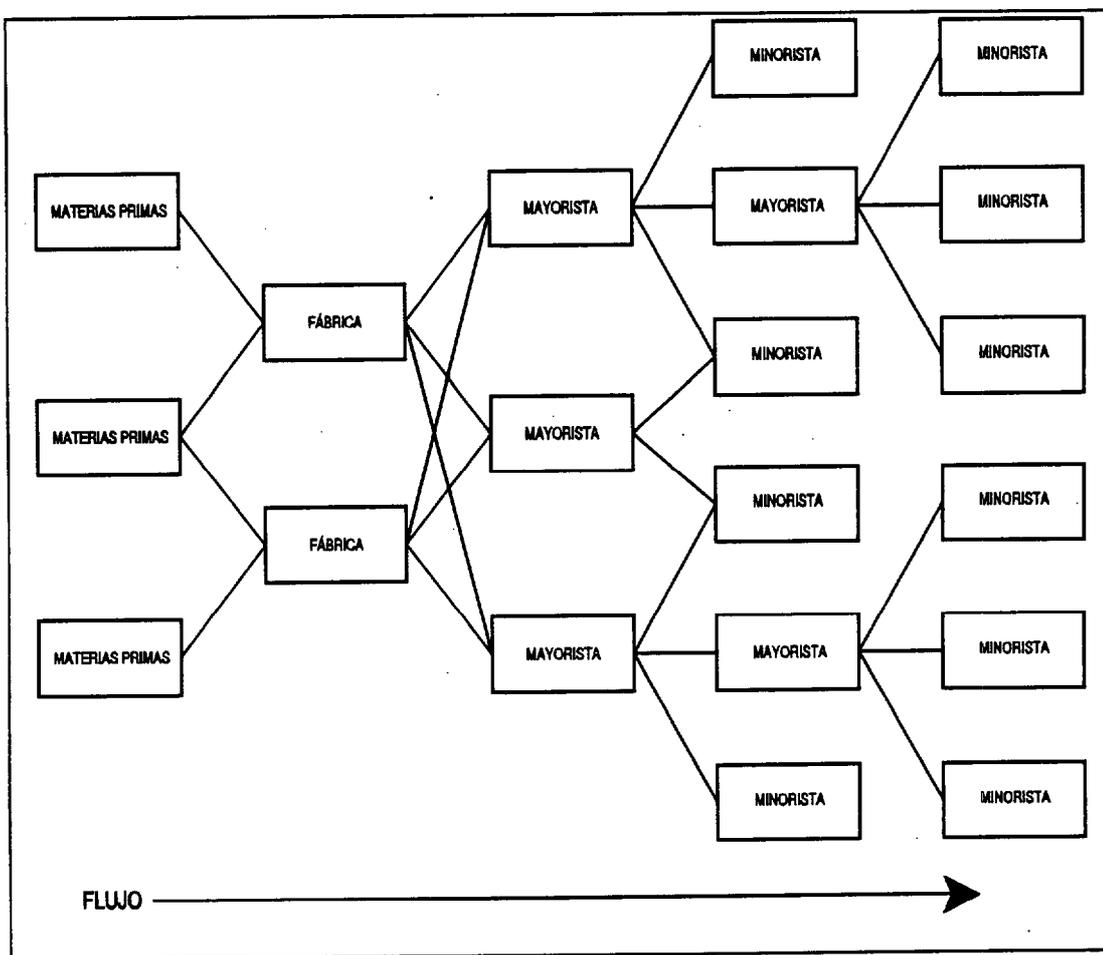
Fuente: Ballou (1991).

FIGURA 2.4
CANAL DE DISTRIBUCIÓN SIMPLE



Fuente: Coyle, Bardi y Langley (1988).

FIGURA 2.5
CANAL DE DISTRIBUCIÓN COMPLEJO



Fuente: Coyle, Bardi y Langley (1988).

principales elementos. Según Christopher (1991) el coste total de distribución puede expresarse de la forma siguiente:

$$TDC=TC+FC+CC+IC+HC+PC+MC$$

donde:

- TDC = Coste total de distribución.
- TC = Coste de transporte.
- FC = Coste de depósito y almacenaje.
- CC = Costes de comunicación.
- IC = Costes de inventario.
- HC = Costes de manipulación.
- PC = Costes de mantenimiento y conservación.
- MC = Costes de dirección de distribución.

En lo que respecta a las funciones esenciales que integran la distribución física, Taff (1984) establece el transporte, el control de inventarios, el almacenamiento, el embalaje industrial, la manipulación, la preparación y envío de las órdenes de pedido, el análisis de localización y la dirección del flujo de información. Por su parte, Coyle, Bardi y Langley (1988) añaden a las anteriores las funciones de pronosticar la demanda, la planificación de la producción, las compras y el servicio a los clientes.

Christopher (1991) engloba las actividades de la distribución física dentro del término "logística-mix", contemplando las funciones de inventario, información, almacenamiento y manipulación y transporte. En la función de inventario se recogen las decisiones sobre el nivel de servicios y de productos que se han de mantener para satisfacer la demanda de los clientes, así como la planificación de los recursos

materiales necesarios para este fin. En la función de información se incluyen todos los datos necesarios para la preparación y remesa de los pedidos, tratando de prever las oscilaciones de la demanda con el fin de que los productos estén disponibles en el momento preciso, ofreciendo así el nivel de servicios deseado por los consumidores.

En la función de almacenamiento y manipulación se incluyen los aspectos relacionados con la localización de los almacenes y las funciones propias que se realizan en los mismos, tanto en lo que respecta al almacenamiento como al manejo de las mercancías (Bowersox, Smykay y La Londe, 1968). Por último, el transporte es una de las funciones básicas de la distribución física a través del cual se interconexiónan las plantas de fabricación, los almacenes, los intermediarios en los canales de suministro de materias primas y en los canales de marketing trasladando los productos demandados entre ellos (Coyle, Bardi y Langley, 1988). Los medios más utilizados para el transporte de las mercancías son los terrestres, los marítimos y los aéreos (Kotler, 1984).

2.5. LAS VARIABLES ASOCIADAS A LA COMUNICACIÓN MINORISTA.

2.5.1. LA PROMOCIÓN Y LA PUBLICIDAD.

Para vender un producto o servicio no es suficiente con ofrecerlo a un determinado precio a través de unos canales de distribución. Es necesario también dar a conocerlo, informar y persuadir a los clientes que integran el segmento o segmentos de mercado al que va dirigido y estimular la demanda a través de los diferentes

medios: publicidad, promoción, venta personal y relaciones públicas. En el ámbito del comercio al detalle es necesario añadir a los anteriores medios de comunicación y, por consiguiente, de creación de imagen, el ambiente y el "merchandising" (Walters, 1988). En el presente apartado pretendemos desarrollar la publicidad y la promoción de ventas desde la perspectiva del comercio minorista, dejando para los siguientes epígrafes, el análisis de la fuerza de ventas y la atmósfera y el "merchandising".

Hemos considerado conveniente abordar conjuntamente la publicidad y la promoción de ventas por varias razones. En primer lugar, son instrumentos que deben coordinarse para conseguir la máxima eficacia, y de hecho los minoristas generalmente suelen desarrollar un plan de actuación conjunto con ambos medios de comunicación (Phillips, Bloom y Mattingly, 1985). En segundo lugar, muchas investigaciones han analizado simultáneamente las repercusiones de la publicidad y la promoción en la realidad comercial. En tercer lugar, en los últimos años los presupuestos de promoción de ventas están superando a los de publicidad, como consecuencia de la saturación que está produciendo en el mercado el excesivo número de campañas publicitarias (Lal, 1990). De acuerdo con lo anteriormente expuesto, podemos afirmar que en determinados casos la promoción y la publicidad se nos presentan como medios de comunicación sustitutivos, puesto que el aumento de la inversión en promoción de ventas se ha realizado en detrimento de las inversiones en publicidad.

La publicidad es un proceso de comunicación impersonal que se transmite a través de diferentes medios con el objetivo de dar a conocer productos, servicios e ideas, para influir en su compra o aceptación por parte de los consumidores (Berkman y Gilson, 1987; Ortega Martínez, 1987). Al ser un sistema de comunicación y de apoyo a la venta muy costoso, se aprecian grandes diferencias en las actividades

publicitarias que desarrollan los distintos tipos de minoristas. Así, los grandes comercios generalmente cuentan con un departamento de publicidad en el que se diseñan las campañas, tratándolas de coordinar con las promociones de ventas para aumentar el impacto de la acción de comunicación. Por el contrario, los pequeños comercios, al disponer de un nivel de recursos limitados, se ven obligados a recurrir a las agencias de publicidad o a conseguir la colaboración de los fabricantes o mayoristas en la realización y distribución de sus campañas publicitarias (Edwards y Lebowitz, 1981).

El ámbito geográfico sobre el que incide la comunicación detallista suele ser local, a excepción de las empresas que cuentan con múltiples puntos de venta, cuyo alcance en la comunicación es superior. Asimismo, los minoristas pueden hacer girar la campaña de publicidad o bien sobre las marcas de los productos que venden o sobre la marca del propio comercio (Rossiter y Percy, 1987). Estos dos tipos de campañas publicitarias tienen objetivos de comunicación diferentes, llegando en muchos casos a superponerse y a apoyarse en el tipo de imagen que transmiten. Por otra parte, tal y como señalan Phillips, Bloom y Mattingly (1985) los minoristas pueden emplear varios tipos de campañas publicitarias en función de las metas que pretendan alcanzar, y que pueden sintetizarse en publicidad institucional, publicidad de producto y publicidad cooperativa. A su vez, las campañas que los detallistas realizan sobre los productos se pueden agrupar en las que se centran en precios regulares, en precios especiales, las de liquidación y la venta por correspondencia.

Por su parte, la promoción de venta es una de las principales actividades de comunicación con las que cuentan los minoristas para conseguir sus objetivos comerciales. En este sentido, las promociones pueden considerarse como ofertas dirigidas al consumidor final que se transmiten a través del minorista. Al mismo

tiempo, son ofertas especiales porque tienen un carácter extraordinario, ya que son específicas en el tiempo o en el lugar donde se realicen (Burnett, 1984) y, como sucede en otros muchos aspectos del marketing, el objetivo de la promoción de ventas consiste en estimular a los consumidores para que orienten su comportamiento hacia el objetivo comercial propuesto (Burstiner, 1991).

Las promociones pueden ser promovidas por los fabricantes, por los mayoristas, por los detallistas, o conjuntamente. Las principales características de las promociones de los fabricantes y de los mayoristas se centran en que tienen que contar necesariamente con la colaboración de los minoristas, y que el eje central de su promoción está dirigido hacia las marcas que producen o hacia los productos que comercializan. Los detallistas, sin embargo, las realizan con el fin de promocionar sus establecimientos, pudiéndose valer en muchas ocasiones de la imagen creada por los fabricantes para potenciar la suya propia (Rossiter y Percy, 1987).

Burnett (1984) considera que entre las principales razones por las que en los últimos años se ha producido un gran auge de las promociones destacan: (a) la mayor especialización de las direcciones comerciales en la implantación de las promociones de ventas como parte integrante de la estrategia de producto, (b) la mayor presión que se está ejerciendo sobre la dirección para que las inversiones en las campañas de comunicación generen resultados a corto plazo, (c) la inflación y otros factores económicos han provocado que los consumidores se sientan especialmente atraídos por ellas y (d) el incremento de la competencia en el mercado ha forzado a las empresas a intentar obtener nuevas ventajas a través de las promociones de ventas.

En general existen tres colectivos básicos a los que se orientan las promociones de ventas: el consumidor final, las instituciones o personas que forman

la cadena de distribución a nivel de detallista y la fuerza de ventas. La promoción dirigida al consumidor tiene por objeto inducir a la compra de una marca o de un producto determinado. Las promociones en el canal de distribución a nivel de detallista pretende una mayor penetración en el mercado a través de ocupar los lugares claves en el punto de venta, beneficiándose de los medios publicitarios y promocionales con los que cuentan los minoristas. Por último, con las promociones dirigidas a la fuerza de ventas se intenta incrementar el esfuerzo que realizan sus integrantes para potenciar la venta de una determinada marca o referencia (Schultz, Martin y Brown, 1984).

Entre las principales acciones promocionales orientadas hacia los consumidores finales destacan los descuentos en los precios, las ofertas de cupones, las ofertas en las que se combinan dos productos, los sorteos, los premios, las demostraciones, el envase y las rebajas (Bolen, 1988). También se debe añadir a esta relación las promociones de precios "loss leader" y las promociones de dobles cupones (Walters y Mackenzie, 1988).

Entre las diversas investigaciones que se han realizado sobre las actividades publicitarias y promocionales desarrolladas por los minoristas conviene destacar el trabajo de Mulhern y Leone (1990) en el que llevaron a cabo una experimentación para determinar la forma en que afectaban en los resultados de varios comercios de alimentación el cambio de las estrategias promocionales desde muchas referencias con pequeños descuentos a pocas referencias con descuentos sustanciosos. Bearden, Lichtenstein y Teel (1984) analizaron las reacciones de los consumidores ante anuncios en prensa de establecimientos minoristas en los que se incluían o suprimían promociones de precios y cupones en distintas marcas. Gardner y Houston (1986) examinaron los componentes verbales y visuales de la comunicación a nivel minorista,

estudiando el procedimiento que siguen los consumidores para percibir un mensaje con elementos verbales y no verbales. Fader y Lodish (1990) realizaron un análisis de tabulaciones cruzadas en el que se comparaban una amplia clasificación de categorías de productos en función de la frecuencia y los tipos de promociones que realizan los comerciantes y los fabricantes. Por último referenciamos aquellos trabajos de investigación en los que se relacionan a la promoción con los precios, como son el estudio de Walters (1988) sobre los efectos de las promociones de precios publicitadas y las promociones de precios comunicadas a través de correo directo; el de Walters y Rinne (1986) y Walters y MacKenzie (1988), en los que se analiza el impacto de las promociones de precios en los resultados de los minoristas; y, finalmente, la investigación de Biswas y Blair (1991), que estudiaron cómo afectan los precios de referencia en las acciones publicitarias, en las percepciones de los consumidores y en las intenciones de compras en diversos contextos.

2.5.2. EL PERSONAL DE VENTAS.

La fuerza de ventas es uno de los principales medios de comunicación de cualquier empresa (Lambin, 1991), llegando a ocupar un papel predominante en los establecimientos minoristas, ya que su principal característica es la especialización en la distribución directa a los consumidores finales. Esta circunstancia implica que, después de los costos de las mercancías comercializadas, el componente más importante del presupuesto de gastos de los detallistas lo constituye el desembolso que tienen que realizar en seleccionar y mantener un personal de ventas preparado para asimilar las nuevas innovaciones que surgen constantemente en los sistemas comerciales (Walters, 1988).

El personal dedicado a estas funciones se organiza y controla a través de cuatro actividades ejercidas por la dirección de ventas: la selección del personal, la formación, la motivación y la designación de su territorio de ventas (Thompson, 1986). Además de estas tareas, el director de ventas debe de planificar el proceso de ventas, analizar el mercado, dirigir y controlar los servicios, ejecutar y coordinar las acciones promocionales que afectan al equipo de ventas y controlar a los vendedores (Wilson, 1989; Rogers, 1987).

Las etapas que se deben seguir en el proceso de selección del equipo de ventas, según Varela González (1991), son los siguientes: (a) determinar el perfil del puesto que se desea cubrir, (b) especificar las vías mediante las cuales se tratará de seleccionar al personal, y (c) definir el método de selección. Asimismo, es necesario determinar la duración de la relación laboral en función de que los objetivos a alcanzar sean a corto o a medio plazo. Por otra parte, el grado de profesionalidad requerido para realizar las funciones de ventas influirá también en el ámbito temporal de la relación laboral (Wilson, 1989).

En lo que a la formación del personal de ventas se refiere, Davidson, Sweeney y Stampfl (1988) consideran que todo programa que pretenda mejorar el nivel de conocimientos de la fuerza de ventas debe perseguir como principales objetivos los que a continuación detallamos:

- Aumentar la capacidad de los miembros de la empresa al objeto de que disminuyan los costes por unidad vendida.
- Aumentar los beneficios individuales a través de unos emolumentos superiores con los que consiga una mayor motivación en el trabajo.

- Obtener una actitud más positiva de las personas hacia su trabajo y hacia su empresa.
- Superar los problemas que generan los sistemas de control mediante la estandarización de los métodos operativos empleados.
- Incrementar los niveles éticos y morales de los trabajadores y conseguir un mayor grado de integración dentro de los sistemas culturales de la empresa.

La motivación, por su parte, se puede definir como la capacidad que tienen los directores para conseguir de los trabajadores una determinada actitud o unas metas concretas en la ejecución de sus funciones, que permitan alcanzar los objetivos generales trazados por cada empresa (Bolen, 1988). En este sentido, la fuerza de ventas puede ser motivada a través de diversos factores, entre los que se incluye la compensación económica como uno de los más relevantes, si bien el reconocimiento y la promoción son aspectos también de gran trascendencia para las personas que ejercen estas funciones (Chonko, Enis y Tanner, 1992).

Por último, la definición del territorio está estrechamente ligada con el potencial de ventas o el nivel de rendimientos presentes y futuros que tenga cada zona o departamento sobre los que se distribuyen los productos de una empresa (Holmes y Smith, 1989). En el contexto de las empresas minoristas que realizan sus ventas sólo dentro de un establecimiento comercial, el personal de ventas se asigna a las secciones o centros de coste en función del servicio que se desea ofrecer al cliente y de la rentabilidad y la cifra de ventas que se intenta alcanzar en cada sección. Se pueden emplear distintos ratios para conocer el nivel de coherencia que tiene la asignación de los territorios de venta en las empresas minoristas. En los índices que a continuación detallamos se relacionan diferentes magnitudes como el número de

vendedores ($N^{\circ}V$), los metros cuadrados (M), el nivel de ventas (V) y la rentabilidad obtenida (R):

- Ventas por metro cuadrado: V/M .
- Rentabilidad por metro cuadrado: R/M .
- Número de vendedores por metro cuadrado: $N^{\circ}V/M$.
- Ventas por número de vendedores: $V/N^{\circ}V$.
- Rentabilidad por ventas: R/V .

Estos ratios se pueden calcular en relación a todo el establecimiento, a nivel de sección o a nivel de centro de costes, y nos dan como resultado una visión global del nivel de rentabilidad y ventas que se está obteniendo en cada comercio minorista. Con ello, los directores pueden tomar decisiones sobre el número de vendedores a asignar a cada área de ventas, una vez que se ha considerado la calidad de los servicios que se debe ofrecer a los clientes, el tipo de sistema de ventas a emplear y el grado de satisfacción que desean obtener los clientes del trato directo de la fuerza de ventas.

Dentro de las investigaciones que se han llevado a cabo sobre el personal de ventas en el comercio minorista hay que hacer mención al trabajo realizado por Gable, Gillespie y Topol (1984), en el que analizaron la composición del personal de dirección (hombres versus mujeres) de los veinticinco grandes almacenes más importantes de los Estados Unidos, para luego compararla con las industrias más importantes del mismo país. Los resultados que obtuvieron los compararon a su vez con los de un trabajo anteriormente realizado por Gillespie (1977) en el que examinaba el "status" del personal de dirección en los grandes almacenes. Dubinsky y Skinner (1984) estudiaron la relación existente entre la percepción del trabajo de la

fuerza de ventas minorista y el nivel de satisfacción, la motivación, el cargo ocupado dentro de la organización, la percepción del rol y los resultados obtenidos, así como las interrelaciones existentes entre estas variables. Ingene (1983) desarrolló un modelo conceptual sobre la productividad de los trabajadores en los grandes almacenes con el fin de mejorar los rendimientos obtenidos en las acciones de marketing. Lusch y Serpkenci (1990) investigaron las relaciones entre cuatro variables de carácter personal y los resultados obtenidos por los directores de los establecimientos comerciales. Terborg y Ungson (1985) examinaron las consecuencias asociadas a la implantación de un sistema de bonos para motivar a la alta dirección en los 103 establecimientos minoristas más importantes de los Estados Unidos. Lucas (1985) también se centró en los directores de establecimientos detallistas para investigar las relaciones entre sus actitudes en el trabajo, las características personales de dichos directivos y los resultados obtenidos en su trabajo. Por último, Gable, Hollon y Dangelo (1984) estudiaron los cambios voluntarios de los directores de formación en una empresa del sector minorista con ámbito de actuación nacional en los Estados Unidos.

2.5.3. LA ATMÓSFERA Y EL "MERCHANDISING".

No existe acuerdo doctrinal en la determinación de los distintos elementos que componen el "merchandising". Así, en un sentido amplio podemos considerar que abarca problemas de tipo logístico, de presentación de producto, de distribución del espacio de los establecimientos, de rotación de "stocks", de determinación de los surtidos adecuados tanto en exposición como en almacén, de aspectos decorativos, de promociones de ventas, etc. (Cricq y Bruel, 1975; Salén, 1987). Una visión más restringida del "merchandising" engloba aspectos tales como la ambientación, el

diseño, la decoración y la implantación de los establecimientos minoristas (Pintel y Diamond, 1991; Hasty, 1983). En el presente trabajo hemos optado por desarrollar esta segunda perspectiva, sin olvidar que todos los elementos que conforman la realidad minorista están interrelacionados de tal forma que confluyen en el diseño de la imagen que se comunica a los clientes.

La atmósfera de los establecimientos es un concepto relacionado con la respuesta de los consumidores a los diferentes ambientes que pueden encontrarse en los locales comerciales. Si bien es un concepto difícil de definir, incorpora aspectos relacionados con los diseños físicos y las condiciones del establecimiento que permiten crear una decoración ambiental de forma que los clientes puedan diferenciarla claramente (Grossbart, Hampton, Rammohan y Lapidus, 1990).

El diseño de un establecimiento es, por definición, el estilo decorativo o el carácter arquitectónico del mismo. Hace referencia, por tanto, a aspectos de decoración general a través de los cuales se pretende dar una idea de conjunto del comercio, e influyen directamente todos los elementos que están relacionados con la distribución y la decoración del espacio donde se va a realizar la venta directa (Burstiner, 1991). El diseño de un comercio se puede considerar tanto desde un punto de vista externo como interno (Pintel y Diamond, 1991). Se entiende por perspectiva externa el conjunto de elementos del comercio que se pueden contemplar desde el exterior del mismo, mientras que la perspectiva interna comprende a todos los elementos que sólo se pueden apreciar en el interior del local.

En las investigaciones realizadas destaca un interesante estudio sobre la atmósfera de los establecimientos y la respuesta de los clientes a los distintos ambientes realizado por Grossbart, Hampton, Rammohan y Lapidus (1990), en el que

trataron de analizar la sensibilidad de los clientes hacia el diseño, las condiciones físicas del comercio y el tráfico de personas que circulan en los establecimientos, partiendo de diferentes hipótesis referidas a las atmósferas existentes en los comercios detallistas: pastoralismo, urbanismo, adaptación ambiental, búsqueda de estímulos, ambiente antiguo, necesidad de aislamiento de los clientes y el denominado "trust" ambiental. Entre las principales críticas que podemos hacer a este trabajo se encuentra la falta de universalidad de las definiciones de los ambientes, ya que están sesgadas por las condiciones culturales de cada mercado geográfico, siendo, al mismo tiempo, extremadamente difícil que los clientes entiendan el mismo concepto de ambiente que se pretende definir. Por otra parte, es muy complejo englobar en unos grupos prefijados los diferentes y variados ambientes y diseños que tienen todos los comercios en un determinado mercado, complicándose esta tarea con la evolución y los constantes cambios que se introducen en las ideas decorativas. A pesar de todos estos inconvenientes, es necesario realizar un esfuerzo por definir las atmósferas de los establecimientos, pues es la única forma de relacionar la imagen que comunican con el nivel de resultados que obtienen y con las expectativas de los consumidores. Por su parte, Zimmer y Golden (1988) analizaron la satisfacción de los consumidores por la imagen final de los establecimientos comerciales a partir de los datos obtenidos en un panel de consumidores. Por último, Mazursky y Jacoby (1986) estudiaron cómo influye el entorno en la imagen del comercio que perciben los consumidores.

En relación al "merchadising", sus principales funciones se centran en lograr una adecuada implantación de la superficie de venta de los establecimientos minoristas (Salén, 1987). En una primera etapa, podemos diferenciar entre las zonas en las que se desarrolla la venta y las que se utilizan como soporte a la misma. Posteriormente, se deben definir las superficies que se dedican a pasillos, exposición de ventas, probadores, almacenes de aprovisionamiento junto al punto de venta,

trastienda, cajas centrales, etc., tratando de cubrir los objetivos y el tipo de decoración que la dirección establezca (Davidson, Sweeney y Stampfl, 1988).

Las características que deben tenerse presente en la disposición de un local dedicado a la venta al detalle se centran en: la utilización óptima de la superficie interior, la optimización de la inversión en "stocks", un buen acondicionamiento y disposición del mobiliario y la optimización de los puntos de explotación mediante una gestión eficaz del "merchandising" (Cricq y Bruel, 1975). Entre los objetivos que se persiguen con una adecuada distribución de la superficie de venta hemos de destacar el de utilizar correctamente la superficie disponible, facilitar a los clientes sus compras y crear un circuito por el que los consumidores recorran el establecimiento, con el fin de conseguir un nivel de ventas óptimo y la máxima rentabilidad para el minorista (Packard y Carron, 1982).

Otra de las funciones básicas del "merchandising" es conseguir un reparto del lineal entre los distintos productos que permita al comercio minorista maximizar la cifra de ventas, obtener un margen bruto total óptimo, aumentar el índice de rotación, minimizar los gastos de mantenimiento de "stocks", liquidar productos que no interesen, realizar promociones de atracción de clientes, cuidar la complementariedad de los productos, etc.. Por tanto, es necesario conjugar todos estos objetivos en función de las características de la imagen de cada establecimiento (Burstiner, 1991). Asimismo, el "merchandising" también recoge todas las acciones encaminadas no sólo a incrementar las ventas generales de todo el comercio, sino también a promocionar la venta específica de determinadas referencias mediante el uso de "displays" o situándolas en lugares estratégicos (Cricq y Bruel, 1975).

Por último, entre las investigaciones realizadas sobre los distintos elementos que afectan a la implantación de los establecimientos minoristas se encuentra la de Bellizzi, Crowley y Hasty (1983), que analizaron los efectos que tiene el color en el diseño de los locales de venta al detalle para atraer la atención y la presencia física de los consumidores, poniendo de manifiesto que presentan una cierta cualidad perceptual en el efecto de la imagen de los productos y del comercio. Milliman (1982) estudió la forma en que la música afecta a las compras realizadas en supermercados, determinando la influencia que ejerce sobre el tráfico de los clientes y en el resultado que obtienen los minoristas. Gagnon y Osterhaus (1985) realizaron una investigación para medir la efectividad de los "displays" a nivel de piso en relación a las ventas de productos. Holbrook (1983) utilizó un análisis de correlación canónica para estudiar las estrategias de "merchandising" con productos reales. Por último, Eroglu y Harrell (1986) estudiaron las influencias que tienen en las conductas de los consumidores las aglomeraciones de público que se producen en los establecimientos minoristas.

CAPÍTULO III

LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS: APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y ESTUDIO DE LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS

3.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE GRUPO ESTRATÉGICO.

El concepto de grupo estratégico surge como consecuencia de la necesidad de estudiar los comportamientos competitivos de las empresas que integran un mismo sector industrial, con el fin de determinar la composición interna del mismo en base a la estructura y a las estrategias seguidas por cada uno de sus miembros. Hunt (1972), en su tesis doctoral sobre la industria de productos blancos, fue el primero que utilizó este término, siendo posteriormente definido por Caves y Porter (1977:250) como "un subgrupo de empresas que tienen características estructurales similares". Por su parte, Cool y Schendel (1988:1106) definen a los grupos estratégicos como "un conjunto de empresas que compiten dentro de una industria sobre la base de objetivos similares y de parecidos recursos comprometidos". Asimismo, Hatten y Hatten (1987:329) establecen que "un grupo estratégico es una agrupación de empresas que siguen estrategias similares y disponen de recursos equiparables", considerando, al mismo tiempo, que permite segmentar las distintas industrias en grupos de empresas.

Porter (1979:215) ha sido el autor que más ha contribuido a popularizar este concepto, definiéndolo como aquél "conjunto de empresas de un sector industrial que sigue una misma o similar estrategia en relación a las diferentes dimensiones estratégicas". En este sentido, Porter (1980) considera que las dimensiones que permiten identificar las diferencias existentes entre las estrategias seguidas por las empresas que pertenecen a una misma industria, son las siguientes: (a) la especialización, (b) la identificación de la marca, (c) la elección del canal de distribución, (d) la calidad del producto, (e) el liderazgo tecnológico, (f) la integración vertical, (g) el liderazgo de costes, (h) el nivel de servicios, (i) la política de precios, (j) el apalancamiento financiero y operativo, (k) la relación matriz-filial y (l) la

relación mantenida con los gobiernos. No obstante, no existe acuerdo doctrinal en la definición de las dimensiones que deben identificar las estrategias seguidas por las empresas dentro de cada sector (Frazier y Howell, 1983), por lo que algunos autores recurren a otros tipos de dimensiones para describir con mayor exactitud las estrategias de las empresas que componen determinadas industrias (Martens, Van Cauwenbergh y Cool, 1988).

A la vista de las distintas definiciones que se han propuesto sobre este concepto, McGee (1985) concluye que éstas se han realizado "ad-hoc", ya que si se parte de la base de que los grupos estratégicos se identifican a partir de la similitud de las estrategias seguidas por cada empresa, éstas deberían ser consideradas en relación a las actividades que realizan, en las que se incluirían las estrategias de posicionamiento, las estrategias de producción, las estrategias de precios, las estrategias de mercado y las estrategias de distribución. Por otro lado, el hecho de fundamentarse en la definición propuesta por Porter (1979) puede suponer que, al centrarse en las dimensiones estratégicas, determinados sectores estén compuestos por un sólo grupo estratégico.

Mascarenhas y Aaker (1989:475) consideran que un grupo estratégico está formado por un "conjunto de empresas dentro de una industria diferenciado de otros grupos por las barreras de movilidad, de entrada y de salida", fundamentalmente por dos razones: (1) siguiendo a Caves y Porter (1977) consideran que las barreras de movilidad son la base teórica del concepto de grupo estratégico, puesto que comparten las mismas características en relación a los miembros de una industria que las barreras de entrada y de salida con respecto a los que se encuentran fuera del sector; y (2) porque estiman que el concepto de grupos estratégicos permite determinar el atractivo

de cada uno de los mismos, así como valorar la capacidad que se necesita para competir adecuadamente dentro de ellos.

Las barreras de movilidad es el argumento teórico aportado por Caves y Porter (1977) para justificar la existencia de grupos estratégicos, al considerar que permiten determinar en cada sector la consolidación dentro de un mismo grupo de empresas similares salvo en el tamaño. Siguiendo el esquema propuesto por los autores anteriormente mencionados, Cool y Schendel (1988:207) definieron las barreras de movilidad como aquellas "fuerzas estructurales que impiden a las empresas cambiar libremente su posición competitiva". Por su parte, McGee y Thomas (1986) enumeran tres grandes categorías de barreras de movilidad: (a) las que están relacionadas con las estrategias de mercado; (b) las características de producción, tecnología y distribución; y (c) las que inciden en los aspectos relacionados con la propiedad y dirección de cada una de las empresas.

Como se aprecia en el cuadro 3.1, las barreras de movilidad que se incluyen dentro de las estrategias de mercado son: (a) las líneas de productos, (b) el nivel de tecnología incorporado a cada producto, (c) los segmentos de mercado atendidos, (d) los canales de distribución, (e) las marcas comercializadas, (f) los mercados geográficos cubiertos y (g) los sistemas de ventas. Harrigan (1985) considera que también se puede incluir como barrera de movilidad la estrategia de servicio que sigue cada empresa para comercializar sus productos. Dentro de la segunda categoría se incluyen: (a) las economías de escala que pueden proceder de la producción, el marketing o la administración; (b) los procesos de fabricación; (c) la capacidad que tiene cada empresa en investigación y desarrollo; y (d) el marketing y los sistemas de distribución. Por último, las características relacionadas con la propiedad y dirección de las empresas se centran en: (a) la composición del accionariado, (b) la estructura

organizativa, (c) los sistemas de control, (d) la capacidad de la dirección, (e) los límites de cada empresa contemplados desde la perspectiva de la diversificación y la integración vertical, (f) el tamaño de la empresa y (g) las relaciones mantenidas con los grupos de poder.

**CUADRO 3.1
FUENTES DE LAS BARRERAS DE MOVILIDAD**

ESTRATEGIAS DE MERCADO	CARACTERÍSTICAS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN	CARACTERÍSTICAS DE LA PROPIEDAD Y LA DIRECCIÓN
Líneas de productos Nivel de tecnología Segmentos de mercado Canales de distribución Nombres de marcas Mercados geográficos atendidos Sistemas de ventas	Economías de escala: - producción - marketing - administración Procesos de fabricación Investigación y desarrollo Marketing y los sistemas de distribución	Composición del accionariado Estructura organizativa Sistemas de control Capacidad de dirección Límites de cada empresa: - diversificación - integración vertical Tamaño de la empresa Relaciones con los grupos de poder

Fuente: McGee y Thomas (1986).

A pesar de la controversia existente en la definición de la metodología más adecuada para determinar los grupos estratégicos dentro de un sector industrial, Hatten y Hatten (1987) consideran que es una poderosa herramienta para analizar y conocer los fenómenos que se producen entre las empresas que compiten dentro de un mismo sector, destacando tres aportaciones básicas: (a) 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; (b) al investigar simultáneamente múltiples empresas que concurren en un mismo sector, permite valorar la efectividad de las estrategias seguidas; y (c) al analizar los datos procedentes de cada empresa sobre las dimensiones clave de cada industria es posible determinar cuál de ellas explica mejor los fenómenos que se

producen dentro del sector, aproximándonos con ello al conocimiento de los elementos y las decisiones que llevan al éxito o al fracaso a las empresas.

3.2. SECTORES INDUSTRIALES EN LOS QUE SE HAN CENTRADO LAS INVESTIGACIONES SOBRE GRUPOS ESTRATÉGICOS.

Las investigaciones realizadas sobre grupos estratégicos se han centrado en diferentes sectores industriales de ámbito internacional, nacional o local. Al estudiar dichos trabajos se aprecia una falta de unidad de criterio para determinar con exactitud los límites del sector objeto de estudio. Así, encontramos trabajos centrados en sectores industriales perfectamente definidos e identificados como sucede con los realizados por Hatten y Schendel (1977) y Hatten, Schendel y Cooper (1978) sobre la industria cervecera, el de Ryans y Wittink (1985) sobre las líneas aéreas o el de Cool y Schendel (1988) sobre la industria farmacéutica por citar algunos ejemplos (véase cuadro 3.2). Por el contrario, otras investigaciones no se ajustan a un sector industrial perfectamente delimitado, como es el caso de Harrigan (1985) que, a pesar de estudiar las empresas dedicadas a la venta al detalle, no distingue en ellas otras características que diferencien claramente el tipo de actividad que realizan y el tipo de producto que comercializan. Por otro lado, también se han efectuado trabajos que analizan varios sectores industriales al mismo tiempo como son el caso de Oster (1982), que se centra en el estudio de 19 industrias de bienes de consumo, el de Porter (1979), que orientó su investigación hacia 38 industrias de bienes de consumo o el de Lawless, Bergh y Wilsted (1989), que desarrollaron su trabajo seleccionando 31 industrias manufactureras de los Estados Unidos.

Las causas de esta falta de unidad de criterios pueden ser muy variadas, pero ciñéndonos a las consideraciones realizadas por McGee y Thomas (1986), podemos destacar que los principales inconvenientes con los que se encuentran los investigadores al enfrentarse a este tipo de cuestiones son, en primer lugar, la gran cantidad de empresas que producen o comercializan productos de diferente naturaleza y que no siempre son sustitutivos entre sí, 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. En segundo lugar, en muchos sectores no se manifiesta una gran correlación entre el tipo de empresa, el tipo de producto elaborado o comercializado y los procesos de producción o de distribución empleados, difuminando con ello los límites de cada industria. A pesar de lo expuesto anteriormente, generalmente se aceptan dos criterios básicos para definir los sectores industriales: los mercados y las tecnologías.

El criterio del mercado es aquél que asigna las empresas a cada sector en función de la similaridad de los productos fabricados o comercializados, siendo generalmente aceptado que éstos deben de ser sustitutivos (Porter, 1980; McGee y Thomas, 1986). Este criterio ha sido el utilizado en la mayoría de las investigaciones que se han realizado sobre grupos estratégicos, quizás porque sea el que identifica con mayor facilidad las empresas que compiten. Así Newman (1978) se centró en empresas que producían bienes de producción para procesos químicos; Hatten y Schendel (1977) y Hatten, Schendel y Cooper (1978) estudiaron la industria cervecera; Ryans y Wittink (1985) y Jones, Lamont y Pustay (1987) investigaron las compañías de transporte aéreo; Frazier y Howell (1983) estudiaron la industria de suministro y equipamiento médico; Hawes y Crittenden (1984), Harrigan (1985) y Lewis y Thomas (1990) investigaron sobre la distribución a nivel minorista; Cool y Schendel (1988), Martens, Van Cauwenbergh y Cool (1988) y Cool y Dierickx (1989)

CUADRO 3.2
INVESTIGACIONES DE GRUPOS ESTRATÉGICOS POR SECTORES

AUTORES	SECTORES INDUSTRIALES
NEWMAN (1978)	34 INDUSTRIAS DE CUATRO DÍGITOS DE BIENES DE PRODUCCIÓN EN PROCESOS QUÍMICOS
PORTER (1979)	38 INDUSTRIAS DE TRES DÍGITOS DE BIENES DE CONSUMO
HATTEN Y SCHENDEL (1977)	INDUSTRIA CERVECERA
HATTEN, SCHENDEL Y COOPER (1978)	INDUSTRIA CERVECERA
OSTER (1982)	19 INDUSTRIAS DE BIENES DE CONSUMO
RYANS Y WITTINK (1985)	INDUSTRIA DE LÍNEAS AÉREAS
PRIMEAUX (1985)	INDUSTRIA TEXTIL DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO
FRAZIER Y HOWELL (1983)	INDUSTRIA DE SUMINISTRO Y EQUIPAMIENTO MÉDICO
DESS Y DAVIS (1984)	INDUSTRIA DE PRODUCTOS DE PINTURAS Y COMPLEMENTARIOS
HAWES Y CRITTENDEN (1984)	SECTOR MINORISTA DE ALIMENTACIÓN EN SUPERMERCADOS
HATTEN Y HATTEN (1985)	INDUSTRIA CERVECERA
COOL Y SCHENDEL (1988)	INDUSTRIA FARMACÉUTICA DE U.S.A.
HARRIGAN (1985)	92 ESTABLECIMIENTOS DE VENTA AL DETALLE
FOMBRUN Y ZAJAC (1987)	INDUSTRIA DE SERVICIOS FINANCIEROS EN U.S.A.
JONES, LAMONT Y PUSTAY (1987)	INDUSTRIA DE LÍNEAS AÉREAS EN U.S.A.
BAIRD, SUDHARSHAN Y THOMAS (1988)	INDUSTRIA DE COMPUTADORES PARA OFICINAS
KEON Y WILLOUGHBY (1988)	ESTACIONES DE ESQUÍ
MARTENS, VAN CAUWENBERGH Y COOL (1988)	INDUSTRIA FARMACÉUTICA DE VARIOS PAÍSES EUROPEOS
LAWLESS, BERGH Y WILSTED (1989)	55 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS DE CUATRO DÍGITOS DE BASE DE DATOS
MASCARENHAS (1989)	INDUSTRIA PERFORADORA EN EL MAR PARA OBTENER PETRÓLEO
MASCARENHAS Y AAKER (1989)	INDUSTRIA PERFORADORA DE PETRÓLEO
COOL Y DIERICKX (1989)	INDUSTRIA FARMACÉUTICA DE U.S.A.
LEWIS Y THOMAS (1990)	INDUSTRIA DE MINORISTAS DE ALIMENTACIÓN EN EL REINO UNIDO
FIEGENBAUM Y THOMAS (1990)	INDUSTRIA ASEGURADORA EN U.S.A.
MARTÍNEZ VILCHES (1991)	SECTOR DE CAJAS DE AHORRO EN ESPAÑA
CAVES Y GHEMAWAT (1992)	EMPRESAS ESCOGIDAS DE VARIAS INDUSTRIAS DE UNA BASE DE DATOS

Fuente: Elaboración propia.

estudiaron la industria farmacéutica; Fombrun y Zajac (1987) orientaron su investigación hacia los servicios financieros; Fiegenbaum y Thomas (1990) estudiaron la industria aseguradora; Martínez Vilches (1991) se centró en el sector de Cajas de Ahorros; Baird, Sudharshan y Thomas (1988) investigaron la industria de computadoras especializadas en cubrir las necesidades de las oficinas; y por último, Keon y Willoughby (1988) estudiaron las estaciones de esquí.

Por otra parte, las investigaciones que se han centrado en el criterio del proceso de producción para definir los sectores industriales no han sido tan numerosas, entre las que destacan las de Primeaux (1985), que basó su estudio en el sector textil de productos derivados del petróleo; Mascarenhas y Aaker (1989) y Mascarenhas (1989), que estudiaron los grupos estratégicos que integran la industria perforadora de pozos de petróleo.

Centrándonos en el ámbito geográfico donde se ha llevado a cabo el trabajo de campo de las distintas investigaciones recogidas en este apartado, se puede comprobar que la gran mayoría de ellas se han realizado sobre empresas que operan en los Estados Unidos, siendo las excepciones los trabajos realizados por Martens, Van Cauwenbergh y Cool (1988), que escogieron empresas de productos farmacéuticos de varios países europeos; Lewis y Thomas (1990), que se centraron en las empresas minoristas que operaban dentro del Reino Unido; Martínez Vilches (1991), que estudió las Cajas de Ahorros en España; y Mascarenhas (1989) y Mascarenhas y Aaker (1989), que investigaron sobre empresas de diversos países. Asimismo, dentro del ámbito geográfico conviene distinguir entre los estudios realizados a nivel nacional o internacional y los que se han centrado en áreas muy determinadas dentro de un país. Sobre este último aspecto se han realizado muy pocas investigaciones debido, quizás, a la falta de datos disponibles en aquellas empresas

que ejercen su actividad a nivel local o multirregional y que, normalmente, suelen ser de pequeña o mediana dimensión, o al escaso interés mostrado por parte de la comunidad científica en estudiar este tipo de fenómeno en áreas geográficas reducidas.

Entre los escasos trabajos que se han realizado en ámbitos geográficos inferiores al área que comporta una nación se encuentra el realizado por Keon y Willoughby (1988) sobre las estaciones de esquí en determinadas regiones de los Estados Unidos. Por último, también se aprecia la falta de investigaciones en sectores básicos de la economía.

3.3. VARIABLES UTILIZADAS PARA DEFINIR LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS.

La segunda dimensión que consideramos en este capítulo clasifica los diferentes trabajos de investigación en función de las variables utilizadas para determinar los grupos estratégicos. A pesar de que este criterio es de gran importancia, no es fácil categorizar algunos trabajos debido a que generalmente utilizan una gran variedad de dimensiones que no siempre suelen coincidir entre sí por dos razones: (a) porque no se centran en el mismo sector, con lo cual se tienen que adaptar a las propias peculiaridades de cada uno de ellos, o (b) porque siguen una metodología de investigación diferente que les lleva a valorar las variables utilizadas en cada investigación de distinta forma. Teniendo en cuenta estas consideraciones, hemos optado por clasificar las investigaciones realizadas sobre grupos estratégicos en función de la naturaleza de las variables, distinguiendo entre variables comerciales, variables financieras, variables estructurales y variables específicas.

3.3.1. INVESTIGACIONES REALIZADAS EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES COMERCIALES.

Las investigaciones realizadas utilizando exclusivamente variables comerciales no son muy numerosas, pero tienen un gran interés sobre todo en aquellas empresas que están especializadas en realizar alguna de las actividades propias de los canales de distribución. El primer trabajo que se llevó a cabo fue el de Oster (1982), que seleccionó muestras procedentes de diecinueve industrias de bienes de consumo en las que identificó los diferentes grupos estratégicos que componían cada una de ellas según la inversión realizada en publicidad. En este trabajo se llegó a la conclusión de que sólo diez de las industrias investigadas contaban con empresas que seguían estrategias de publicidad específicas, que permitían determinar claramente los grupos estratégicos que las componían (véase cuadro 3.3). Asimismo, la identificación de los grupos estratégicos se realizó, en primer lugar, en función de las diferencias existentes entre los ratios de publicidad sobre ventas dentro de cada industria y, en segundo lugar, en base a la estabilidad que se apreciaban en estas diferencias a lo largo del tiempo.

Por su parte, Dess y Davis (1984) en su estudio sobre la industria de productos de pintura y complementarios determinaron los grupos estratégicos a partir de veintiuna variables que, en su gran mayoría, se encontraban dentro del ámbito del marketing, y entre las que destacan el desarrollo de nuevos productos, la identificación de las marcas, la innovación en las técnicas y en los métodos de marketing, la publicidad, el control de los canales de distribución, las previsiones de crecimiento en los mercados, el servicio a los clientes, los precios competitivos, la amplitud de la gama de productos, el desarrollo y redefinición de los productos existentes, los mercados geográficos especiales atendidos, el abastecimiento de las

materias primas y la reputación dentro de la industria. Asimismo, Hatten y Hatten (1985) identificaron los grupos estratégicos en la industria cervecera de los Estados Unidos partiendo de las siguientes variables de marketing: el precio, la publicidad, el número de marcas y la cuota de mercado a nivel nacional.

Los otros trabajos se centraron en sectores enmarcados dentro de la distribución. Así, Frazier y Howell (1983) estudiaron las empresas de suministro y equipamiento médico a partir de las tres dimensiones propuestas por Abell (1980) para definir las distintas actividades ejercidas por las empresas dentro de una industria: (1) los grupos de clientes atendidos, (2) las necesidades cubiertas y (3) el tipo de tecnología empleada para satisfacer las necesidades de los clientes. Hawes y Crittenden (1984) estudiaron las principales cadenas de supermercados de los Estados Unidos en relación a la incorporación a sus surtidos de las marcas genéricas que hicieron aparición en los últimos años de la década de los setenta. En su trabajo consideraron que los conceptos de "marketing-mix", "retailing-mix" y "target group" sirven como base para desarrollar las estrategias a nivel minorista, determinando los grupos estratégicos a partir de las siguientes variables: (a) los mercados objetivos, (b) el producto, (c) la promoción, (d) el nivel de precios, (e) la gestión de compras, y (f) la forma en que se exponen al público los productos. Por último, otra investigación centrada en los comercios de venta al detalle fue la realizada por Harrigan (1985), en la que utilizó las siguientes variables: (a) el margen comercial, (b) el ratio de rotación de existencias, (c) el promedio de antigüedad de los "stocks", (d) el ratio de productividad por empleado, (e) el ROA y (f) la relación entre los gastos en publicidad y el nivel de ventas alcanzado por cada empresa objeto de estudio.

CUADRO 3.3
INVESTIGACIONES REALIZADAS CON VARIABLES COMERCIALES

AUTORES	VARIABLES COMERCIALES
OSTER (1982)	ESTRATEGIA DE PRODUCTO - RATIO DE PUBLICIDAD/VENTAS
FRAZIER Y HOWELL (1983)	NÚMERO DE CLIENTES SERVIDOS NECESIDADES DE LOS CLIENTES ATENDIDAS (SIGUIENDO A ABELL, 1980)
DESS Y DAVIS (1984)	21 VARIABLES DE MARKETING
HAWES Y CRITTENDEN (1984)	VARIABLES ESTRATÉGICAS DE MARKETING - MERCADO OBJETIVO - PRODUCTO - PROMOCIÓN - PRECIO - COMPRAS - EXPOSICIÓN DE VENTAS
HATTEN Y HATTEN (1985)	VARIABLES ESTRATÉGICAS DE MARKETING - PRECIO - PUBLICIDAD - NÚMERO DE MARCAS - CUOTA DE MERCADO RELATIVA NACIONAL
HARRIGAN (1985)	- MARGEN COMERCIAL - RATIO DE ROTACIÓN DE "STOCKS" - PROMEDIO DE EDAD DE LOS "STOCKS" - RATIO DE PRODUCTIVIDAD POR EMPLEADO - RATIO DE PUBLICIDAD SOBRE VENTAS - ROA

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. INVESTIGACIONES REALIZADAS EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES FINANCIERAS.

No han proliferado las investigaciones realizadas exclusivamente en base a este tipo de variables, posiblemente porque el hecho de utilizar *items* relativos a una función muy concreta y específica de las empresas puede sesgar las investigaciones,

limitando, con ello, las posibles conclusiones que se lleguen a alcanzar. No obstante, la estrategia financiera de las empresas es una parte esencial de la que depende no sólo el crecimiento presente de cada una de ellas, sino también su evolución futura, condicionando en gran medida su situación competitiva y el desarrollo de las otras áreas que comportan la realidad empresarial. Algunos investigadores han recurrido a estas variables en combinación con otras de tipo estructural, comercial o específicas con el fin, no sólo de determinar los grupos estratégicos, sino de conocer las relaciones que existen entre ellos y los niveles de resultados o de beneficios obtenidos por cada una de las empresas que los componen.

Dentro de los trabajos realizados exclusivamente con variables de carácter financiero destacan el de Ryans y Wittink (1985) y el de Baird, Sudharshan y Thomas (1988) (véase cuadro 3.4). Los primeros estudiaron el sector de las líneas aéreas durante el período de tiempo comprendido entre 1977 y 1979 al objeto de analizar los movimientos producidos en las cotizaciones de las acciones de las empresas seleccionadas para realizar el trabajo empírico, ya que consideraban que dichas oscilaciones deberían estar relacionadas con las empresas que formaban el mismo grupo estratégico. Observaron que las compañías de ámbito nacional integraban un grupo compacto, mientras que aquellas que tan sólo se circunscribían dentro del transporte aéreo regional o entre varios estados no presentaban una configuración de grupo muy consistente.

Por su parte, Baird, Sudharshan y Thomas (1988) estudiaron el sector de computadoras especializadas en equipamientos de oficinas, determinando la estructura de cada uno de los grupos que lo integraban a lo largo del tiempo (1977-1981). Emplearon seis variables para establecer el riesgo financiero que asumía cada una de las empresas: (a) el coeficiente de solvencia, (b) la tasa de endeudamiento y riesgo,

(c) los intereses pagados en el tiempo por las obligaciones emitidas, (d) el rendimiento sobre activo, (e) el porcentaje de dividendos pagados y (f) el tamaño de la empresa. Estas variables fueron tratadas estadísticamente a través de un análisis factorial, en el que se determinaron tres factores relevantes que representaban la orientación inversora, la tendencia de la liquidez y la aversión al riesgo de cada una de las empresas.

CUADRO 3.4
INVESTIGACIONES REALIZADAS CON VARIABLES FINANCIERAS

AUTORES	VARIABLES FINANCIERAS
RYANS Y WITTINK (1985)	IDENTIFICACIÓN SEGÚN LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS SEGUIDA EN LOS VALORES RESIDUALES DE LOS ACTIVOS FIJO (RENTABILIDAD DE LAS ACCIONES)
BAIRD, SUDHARSHAN Y THOMAS (1988)	VARIABLES DE RIESGO FINANCIERO - COEFICIENTE DE SOLVENCIA - TASA DE ENDEUDAMIENTO Y RIESGO - INTERESES PAGADOS EN EL TIEMPO - RENDIMIENTO SOBRE ACTIVO - PORCENTAJE DE DIVIDENDOS PAGADOS - TAMAÑO DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. INVESTIGACIONES REALIZADAS EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES ESTRUCTURALES.

Como ya hemos indicado anteriormente, integramos dentro de este apartado todas aquellas investigaciones que se han llevado a cabo sobre la base de una o varias

variables que determinan la estructura de los sectores industriales. Las principales características que podemos destacar sobre estos trabajos se centran en que: (a) no existe unanimidad en la selección de las variables utilizadas para determinar los grupos estratégicos, siguiendo cada investigador su propio criterio; (b) las variables más empleadas dentro de los diferentes trabajos son el tamaño de las empresas y el grado de integración vertical; (c) la mayoría de las investigaciones utilizan variables relacionadas con el marketing, preferentemente la diferenciación y las líneas de productos trabajadas; (d) se le concede muy poca relevancia a las variables de carácter financiero; (e) a pesar de que el tamaño y la integración vertical sean las variables más empleadas, muchos investigadores prescinden de ellas para identificar los grupos estratégicos y recurren a variables como la capacidad tecnológica, la cuota de mercado, el nivel de diferenciación tecnológico o la postura ante el entorno por citar algunos ejemplos; y (f) son muy pocos los trabajos recogidos en este apartado que tienen en cuenta las inversiones realizadas en investigación y desarrollo. Una vez descritas las principales características que se aprecian en los trabajos analizados, a continuación pasaremos a detallar las variables utilizadas en las distintas investigaciones.

Newman (1978) identificó los grupos estratégicos en treinta y cuatro industrias dedicadas a procesos químicos, empleando el grado de integración vertical como única variable en su investigación (véase cuadro 3.5). Porter (1979) también se centró en una sola variable, el tamaño relativo de las empresas, diferenciando entre empresas "leaders" y "followers" en las treinta y ocho industrias de bienes de consumo a las que dirigió su trabajo. En este estudio Porter (1979) pretendió definir o establecer un cuerpo teórico que permitiese determinar el nivel de beneficios de las empresas, analizando la estructura interna de los sectores industriales a partir de los conceptos

CUADRO 3.5
INVESTIGACIONES REALIZADAS CON VARIABLES ESTRUCTURALES

AUTORES	VARIABLES ESTRUCTURALES
NEWMAN (1978)	GRADO DE INTEGRACIÓN VERTICAL
PORTER (1979)	TAMAÑO RELATIVO DE LA EMPRESA - CLASIFICACIÓN "LEADER"/"FOLLOWER"
HATTEN Y SCHENDEL (1977)	VARIABLES DE PRODUCCIÓN - NÚMERO, EDAD, INTENSIDAD DE CAPITAL DE LAS PLANTAS VARIABLES DE MARKETING - NÚMERO DE MARCAS, PRECIO Y CRÉDITO A LOS CLIENTES VARIABLES ESTRUCTURALES - RATIO DE CONCENTRACIÓN DE OCHO EMPRESAS - TAMAÑO DE LAS EMPRESAS
HATTEN, SCHENDEL Y COOPER (1978)	VARIABLES DE PRODUCCIÓN VARIABLES FINANCIERAS VARIABLES DE MARKETING VARIABLES QUE DEFINEN EL ENTORNO
PRIMEAUX (1985)	TAMAÑO, COMPORTAMIENTO INVERSOR
COOL Y SCHENDEL (1988)	VARIABLES ESTRATÉGICAS - CUOTA DE MERCADO - PRODUCTO - EXPANSIÓN GEOGRÁFICA - INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO - RECURSOS DEDICADOS A MARKETING - TAMAÑO E LA EMPRESA (VENTAS) MEDIDAS DE RESULTADOS - RESULTADOS ECONÓMICOS - NIVEL DE RIESGO - NIVEL DE RIESGO AJUSTADO
FOMBRUN Y ZAJAC (1987)	POSICIÓN ESTRUCTURAL POSTURA ANTE EL ENTORNO ESTRATEGIAS SEGUIDAS: - PRODUCTOS Y MERCADOS - ACTIVIDAD DE ADQUISICIÓN - CONEXIONES INTERORGANIZACIÓN

CUADRO 3.5 (CONTINUACIÓN)

AUTORES	VARIABLES ESTRUCTURALES
MARTENS, VAN CAUWENBERGH Y COOL (1988)	<ul style="list-style-type: none"> - CAPACIDAD DE INNOVAR PRODUCTOS - LEALTAD DE LOS PRESCRIPTOROS - "GOODWILL" - SEGMENTOS TERAPÉUTICOS - ÁMBITO GEOGRÁFICO - PROXIMIDAD DE LOS MERCADOS
LAWLESS, BERGH Y WILSTED (1989)	VARIABLES ESTRUCTURALES <ul style="list-style-type: none"> - CONCENTRACIÓN - DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO - BARRERAS DE ENTRADA (CAPACIDAD INDUSTRIAL Y TAMAÑO) DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA CAPACIDAD DE LAS EMPRESAS
MASCARENHAS (1989)	<ul style="list-style-type: none"> - DIVERSIDAD DE LÍNEAS DE PRODUCTOS - CAPACIDAD TECNOLÓGICA - ÁMBITO GEOGRÁFICO - INTEGRACIÓN VERTICAL - ORIENTACIÓN DE MARKETING
MASCARENHAS Y AAKER (1989)	BARRERAS DE MOVILIDAD <ul style="list-style-type: none"> - "KNOW-HOW" - REQUERIMIENTOS DE CAPITAL VARIABLES DE RESULTADOS - INGRESOS MENOS COSTOS POR ACTIVO
COOL Y DIERICKX (1989)	VARIABLE DE BENEFICIOS <ul style="list-style-type: none"> - ROS VARIABLE DE RIESGO - CUOTA DE MERCADO AGREGADA POR SEGMENTO DE MERCADO MEDIDAS DE LA ESTRUCTURA DE CADA GRUPO - DISTANCIA ESTRATÉGICA - GRADO DE INTERDEPENDENCIA ENTRE LOS SEGMENTOS
FIEGENBAUM Y THOMAS (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - LÍNEAS DE PRODUCTOS - EMPLEO DE LOS RECURSOS OBTENIDOS
MARTÍNEZ VILCHES (1991)	EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO <ul style="list-style-type: none"> LIDERAZGO EN COSTES DIFERENCIACIÓN - EN INNOVACIÓN DE PRODUCTOS - EN PRECIOS - EN TECNOLOGÍA ESTRUCTURA DEL NEGOCIO SOLVENCIA Y GARANTÍAS

Fuente: Elaboración propia.

de grupos estratégicos y barreras de movilidad. Asimismo, trató de explicar las persistentes diferencias existentes entre las estrategias competitivas seguidas por las empresas pertenecientes a un mismo sector, así como los distintos beneficios obtenidos por ellas.

Por su parte, Hatten y Schendel (1977) analizaron la industria cervecera de los Estados Unidos utilizando un modelo de ocho variables que relacionaban la rentabilidad de cada empresa con tres variables de producción, tres de marketing y dos estructurales. Las variables de producción que emplearon fueron: el número de plantas que poseía cada empresa, la antigüedad de las plantas y la intensidad de capital. Las variables de marketing utilizadas hacían referencia al número de marcas, el precio y los créditos comerciales en relación al nivel de ventas que representan los recursos asignados a las funciones de distribución en las empresas. Por último, el ratio de concentración de ocho firmas y el tamaño de las empresas objeto del estudio fueron las dos variables estructurales seleccionadas.

Hatten, Schendel y Cooper (1978) aplicaron un modelo cuantitativo para definir las estrategias desarrolladas por las empresas que integraban la industria cervecera de los Estados Unidos. Para ello, partieron de las relaciones existentes entre los objetivos de las empresas, las estrategias definidas por cada una de ellas y las peculiaridades del entorno en el cual operan. Señalaban, que dicho modelo depende de la identificación que se haga de los grupos estratégicos en cada uno de los sectores sobre los que se realiza el estudio. Las variables que emplearon para dicho fin las integraron dentro de los siguientes apartados: (a) la estrategia de producción, (b) la estrategia financiera, (c) la estrategia de mercado y (d) las variables relacionadas con el entorno.

Primeaux (1985) analizó la industria textil derivada del petróleo con el propósito de establecer las relaciones entre la pertenencia a los grupos estratégicos y el ciclo de vida en que se encuentra cada empresa y la industria. Las variables utilizadas se centraron en el comportamiento inversor y el tamaño de las empresas, y los resultados obtenidos pusieron de manifiesto que: (a) los miembros de un grupo estratégico no tienen que encontrarse en el mismo estado del ciclo de vida, y (b) el ciclo de vida de la industria y el ciclo de vida de cada grupo estratégico puede diferir.

Cool y Schendel (1988), en su trabajo sobre la industria farmacéutica, enmarcaron las dimensiones que emplearon en dos grupos: las variables estratégicas y las variables que miden los resultados de cada empresa. Entre las primeras se encontraban la cuota de mercado, los tipos de productos elaborados, la expansión geográfica de cada empresa, la asignación de recursos a investigación y desarrollo, el presupuesto dedicado a marketing (estrategia de producto, estrategia de promoción y estrategia de distribución) y el tamaño de las empresas en función de la cifra de ventas alcanzada. Por otro lado, la cuantificación de los resultados obtenidos la realizaron a través de tres dimensiones: los resultados económicos, el nivel de exposición al riesgo y el grado de riesgo ajustado a los resultados.

Fombrun y Zajac (1987) centraron su investigación en analizar la estratificación que se produce dentro del sector de servicios financieros. Las entidades seleccionadas fueron intermediarios financieros de los Estados Unidos que superaban un determinado volumen de activos. Las variables que utilizaron se centraron en determinar la posición estructural de dichas empresas, la postura ante el entorno y la estrategia seguida por cada una de ellas. La posición estructural la midieron a través de dos variables que representan barreras de movilidad de tipo estructural dentro de los sectores industriales: el tamaño y la función institucional de las empresas. Para

analizar el entorno se valieron de las percepciones que cada empresa tenía con respecto a su tecnología, a la política y a su entorno competitivo. Para determinar la estrategia seguida por cada empresa se utilizaron siete variables clasificadas en tres grupos: (1) líneas de productos y áreas de mercado, (2) actividad de adquisición de otras instituciones financieras y (3) esfuerzos colectivos a través de conexiones interorganizativas e influencias sobre los mecanismos reguladores del gobierno. Este estudio proporcionó un perfil del sector compuesto por tres grupos estratégicos. El primero estaba constituido por un grupo reducido de grandes bancos y entidades de servicios financieros caracterizadas por mantener continuas relaciones con otras instituciones del sector. El segundo grupo era más numeroso, optando por una orientación interna encaminada a una mayor especialización en los productos y a la autosuficiencia. El último grupo le concedía mucha importancia a las estrategias de influencia colectiva como "lobbies" y relaciones públicas.

Otro estudio sobre la industria farmacéutica fue el que realizaron Martens, Van Cauwenbergh y Cool (1988) a partir de los datos recogidos de las cuarenta y una empresas más importantes del sector en diversos países europeos (Bélgica, Francia, Alemania, Holanda y el Reino Unido). Las variables que emplearon para identificar los grupos estratégicos se centraron en: (1) la capacidad de innovar productos, (2) la lealtad hacia las empresas por parte de los médicos prescriptores de fármacos, (3) el "goodwill" de cada empresa medido en función de su estrategia de comunicación, (4) los segmentos terapéuticos a los que se dirigen las empresas con el fin de establecer la estrategia de producto en lo que a la diversificación se refiere, (5) el ámbito geográfico que alcanzan en función de si se centran en mercados muy concretos o si se dirigen a los mercados extranjeros y (6) la proximidad a los mercados y la actividad que llevan a cabo en cada uno de ellos, analizando el porcentaje de ventas en cada una de las veinte clases de productos terapéuticos.

Por su parte, Lawless, Bergh y Wilsted (1989) estudiaron las variaciones de los resultados entre los miembros de los grupos estratégicos sobre una muestra de 55 industrias de cuatro dígitos extraída del "Ward's Business Directory". Las variables utilizadas para desarrollar el trabajo se concentraron en tres aspectos: (a) las dimensiones estructurales, (b) las características de la estrategia y (c) la capacidad de cada empresa. Las dimensiones estructurales las midieron a través del análisis de la concentración, la diferenciación del producto y las barreras de entrada; el nivel de concentración se estableció en función de las ventas de las cuatro empresas más importantes; la diferenciación del producto fue medida utilizando los ratios de gastos de publicidad e investigación y desarrollo en relación a las ventas; finalmente, las barreras de entrada se estimaron a través de la capacidad industrial y el tamaño de las empresas. Las características de la estrategia se identificaron valorando la diferenciación y la eficiencia de cada empresa; para determinar la diferenciación emplearon la productividad por empleado y la publicidad por cifra de ventas, midiéndose la eficiencia a través de los ingresos por ventas y la intensidad de capital utilizada. Por último, la determinación de la capacidad de las empresas se realizó por medio de variables financieras que relacionaban diferentes partidas del balance, la liquidez y el nivel de apalancamiento de las empresas.

Mascarenhas (1989) estudió las empresas perforadoras de pozos de petróleo en el mar a través de las siguientes variables: (1) la diversidad de líneas de productos, (2) la capacidad tecnológica, (3) la extensión geográfica de su actividad, (4) la integración vertical y (5) la orientación de marketing hacia los tres posibles tipos de clientes que tiene la industria (grandes compañías petrolíferas, compañías petrolíferas independientes y compañías petrolíferas nacionales). Otra investigación centrada también en la industria perforadora de pozos de petróleo es la que realizaron Mascarenhas y Aaker (1989), en la que identificaron los grupos estratégicos a partir

de una adecuada definición de las barreras de movilidad, basándose en tres dimensiones dominantes en la industria: la profundidad de las perforaciones, las características del lugar donde se realizan (en tierra o en mar) y el país en el que se llevan a cabo. En su investigación identificaron tres grupos estratégicos integrados por (1) las empresas que realizan sus perforaciones en tierra a baja profundidad y dentro de los mercados nacionales, (2) las que realizan sus perforaciones en tierra a gran profundidad e igualmente dentro de los mercados nacionales y (3) las empresas especializadas en perforaciones en el mar a gran profundidad y en mercados internacionales. Las barreras de movilidad de cada uno de estos grupos las definieron a partir del "know-how" que poseen las empresas y el nivel de capital que es necesario para realizar su actividad, empleando además en la investigación el nivel de resultados obtenido por las empresas en relación al valor de sus activos.

Cool y Dierickx (1989) se centraron de nuevo en la industria farmacéutica de los Estados Unidos, persiguiendo un doble objetivo. Por una parte, pretendían comprobar si los cambios en la rivalidad competitiva y en los resultados obtenidos por las empresas de dicha industria estaban relacionados con las modificaciones percibidas en la estructura de los grupos; por otra parte, estaban interesados en descubrir si los resultados de las empresas estaban más afectados por la rivalidad entre grupos estratégicos que por la rivalidad generada dentro de cada uno de ellos. Las variables utilizadas para realizar el estudio fueron las siguientes: para el nivel de beneficios emplearon el ROS antes de intereses e impuestos; para medir la rivalidad emplearon unas magnitudes agregadas de cuotas de mercado por segmentos; y, por último, para medir la estructura de los grupos estratégicos usaron la distancia estratégica en cada uno de los períodos estudiados¹ y el grado de interdependencia entre los segmentos.

¹ Para medir dicha distancia estratégica se fundamentaron en la distancia de Euclides entre los centroides de cada par de grupos estratégicos.

El sector de seguros de los Estados Unidos fue estudiado por Fiegenbaum y Thomas (1990) siguiendo un esquema desarrollado en cuatro etapas: (1) determinar el ámbito geográfico sobre el que se desarrolla la competencia entre las empresas; (2) definir si las estrategias seguidas se han de contemplar a nivel funcional, de empresa o de corporación; (3) determinar las dimensiones que mejor explican las estrategias; y (4) identificar los períodos de homogeneidad y similitud de las estrategias seguidas dentro del sector. Las variables introducidas en el análisis para definir los grupos estratégicos fueron las líneas de productos trabajadas y el empleo de los recursos obtenidos por la industria. Para finalizar, Martínez Vilches (1991) se centró en el sector de las Cajas de Ahorro españolas, empleando como magnitudes (1) la expansión o crecimiento de las entidades, (2) el liderazgo en costes, (3) la diferenciación a través de la innovación de productos y servicios, la diferenciación en precios y la innovación en los procesos y en la tecnología, (4) la estructura de negocio y (5) la solvencia y garantías de las instituciones objeto de estudio.

3.3.4. INVESTIGACIONES REALIZADAS EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES ESPECÍFICAS.

En este apartado recogemos aquellas investigaciones que, por centrarse en sectores industriales con características propias, obligan a los investigadores a recurrir a variables muy específicas para poder determinar los grupos estratégicos. Asimismo, también se incluyen aquellos trabajos que, por los especiales objetivos que pretenden alcanzar, seleccionan variables de este tipo. La razón de utilizar dichas variables específicas es porque permiten determinar con mayor exactitud la peculiar manera de competir de las empresas dentro de determinados sectores, aunque al fin y al cabo miden, de alguna forma, sus dimensiones estructurales. Hemos decidido abordar

aparte estas investigaciones porque no es fácil realizar un análisis comparativo entre los trabajos realizados en diferentes sectores y, al mismo tiempo, es una clara alternativa para definir los grupos estratégicos en sectores en los que se han de valorar circunstancias particulares. Por lo tanto, estos sectores deben ser considerados separadamente para poder extraer conclusiones que permitan ayudar al desarrollo de las futuras investigaciones que se realicen en este campo.

En este contexto, una de las primeras investigaciones realizadas a partir de estas variables ha sido la de Jones, Lamont y Pustay (1987) desarrollada en el sector integrado por las compañías aéreas norteamericanas, utilizando como variables para medir la posición competitiva de cada una de ellas las siguientes: ingresos de pasajeros por milla, asientos disponibles por milla, promedio de distancia por vuelo, promedio de distancia que un pasajero está en el avión, importancia de los pasajeros en función de los servicios que se les ofrece, promedio de ingresos por pasajero en función de los pasajeros por milla, costes de operaciones por milla, porcentaje de asientos ocupados por los usuarios, el ratio de número de salidas de vuelos desde aquella ciudad donde el transportista realiza la mayor cantidad de sus salidas y, por último, el ratio de número de salidas de vuelos desde las dos ciudades donde el transportista realiza el mayor número de salidas (véase cuadro 3.6).

Keon y Willoughby (1988) realizaron un estudio de carácter "cross-seccional" sobre las estaciones de esquí de varias localidades de los Estados Unidos. Las variables que emplearon en el análisis estadístico fueron la capacidad de subida por hora, el porcentaje de área cubierta por los equipos para hacer nieve, el tiempo de duración de la estación, el número de días abiertos por semana, la disponibilidad de esquiar medio día, la posibilidad de esquiar por la noche, el porcentaje de pistas

CUADRO 3.6
INVESTIGACIONES REALIZADAS CON VARIABLES ESPECÍFICAS

AUTORES	VARIABLES ESPECÍFICAS
JONES, LAMONT Y PUSTAY (1987)	<ul style="list-style-type: none"> - INGRESOS DE PASAJEROS POR MILLA - ASIENTOS DISPONIBLES POR MILLA - PROMEDIO DE DISTANCIA POR VUELO - PROMEDIO DE DISTANCIAS POR PASAJERO - SERVICIOS OFRECIDOS - PROMEDIO DE INGRESOS Y PASAJEROS POR MILLA - COSTES DE OPERACIONES POR MILLA - PORCENTAJE DE ASIENTOS OCUPADOS - RATIOS DE NÚMERO DE SALIDAS
KEON Y WILLOUGHBY (1988)	<ul style="list-style-type: none"> - CAPACIDAD DE SUBIDA POR HORA - ÁREA CUBIERTA POR LOS EQUIPOS DE HACER NIEVE - TIEMPO DE DURACIÓN DE LA ESTACIÓN - DÍAS ABIERTOS A LA SEMANA - TIEMPO DE DISPONIBILIDAD DE ESQUIAR - ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A NIÑOS Y ADULTOS - CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO - SERVICIOS OFRECIDOS - NÚMERO DE TARJETAS DE CRÉDITO ACEPTADAS
LEWIS Y THOMAS (1990)	<ul style="list-style-type: none"> TAMAÑO DE LAS EMPRESAS (VENTAS) VARIABLES ESTRATÉGICAS - NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE LA CADENA - TAMAÑO MEDIO DE LOS LOCALES - PUBLICIDAD POR VENTAS - LÍNEAS DE PRODUCTOS - PROPORCIÓN DE LÍNEAS PROPIAS EN RELACIÓN AL TOTAL - VENTAS DE ALIMENTOS EN RELACIÓN AL TOTAL - VENTAS POR ESTABLECIMIENTO EN RELACIÓN A LAS DEL GRUPO
CAVES Y GHEMAWAT (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - RENTABILIDAD POR VENTAS - COSTOS DE COMPRAS - COSTO DE PRODUCCIÓN - COSTO DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA - MARGEN OBTENIDO - COSTO DE LA FUERZA DE VENTAS - COSTO DE LA PUBLICIDAD - COSTO DE LA PROMOCIÓN DE VENTAS - OTROS GASTOS DE MARKETING - INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO - GASTOS EN LICENCIAS Y "ROYALTIES" - RENTABILIDAD ANTES DE IMPUESTOS

Fuente: Elaboración propia.

dedicadas a los niños y a los adultos, la capacidad de alojamiento, los servicios ofrecidos y el número de tarjetas de crédito aceptadas.

Otro de los estudios fue el realizado en los establecimientos de venta al detalle por Lewis y Thomas (1990), cuyo objetivo se centró en investigar los resultados de las empresas como consecuencia de pertenecer a los diferentes grupos estratégicos, en el contexto específico de los establecimientos minorista de alimentación en el Reino Unido. Las variables que utilizaron para determinar las estrategias seguidas por cada minorista fueron: (a) el número de establecimientos que componen la cadena, (b) el tamaño medio de los locales donde realizan la actividad, (c) los gastos de publicidad en función de las ventas, (d) el número de líneas de productos de alimentación que trabajan, (e) la proporción de líneas de productos propias que trabajan en relación al total, (f) las ventas en alimentación comparadas con el total de las ventas de los supermercados y (g) las ventas por supermercado en relación a las ventas totales del grupo.

Por último, Caves y Ghemawat (1992) analizaron los factores que explican las persistentes diferencias entre las empresas que compiten dentro de un sector, siendo las variables estudiadas las siguientes: (1) la rentabilidad por ventas, (2) el costo de las compras, (3) los costos de producción, (4) el costo de la distribución física, (5) el margen obtenido (rentabilidad por ventas menos costos directos), (6) el costo de la fuerza de ventas, (7) los costos medios en publicidad, (8) el costo de la promoción de ventas, (9) otros gastos en marketing, (10) los gastos en investigación y desarrollo, (11) los gastos en licencias y "royalties", (12) otros gastos y (13) la rentabilidad antes de impuestos.

3.4. TAMAÑO DE LAS MUESTRAS UTILIZADAS Y OBTENCIÓN DE LOS DATOS EMPLEADOS EN LA DETERMINACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS.

Tanto en la determinación del tamaño muestral como en la obtención de los datos necesarios para realizar las investigaciones orientadas a identificar los grupos estratégicos, se han seguido diferentes criterios en función de los objetivos establecidos en cada trabajo. En lo que respecta al tamaño de la muestra es de resaltar que depende, en primer lugar, de si las investigaciones se centran en un solo sector o estudian los grupos estratégicos de varios sectores (Newman, 1978; Porter, 1979; Oster, 1982; Lawless, Bergh y Wilsted, 1989; Caves y Ghemawat, 1992) (véase cuadro 3.7). En segundo lugar, se observa que dicho tamaño también depende del sector que se aborde y de las posibilidades de obtener los datos necesarios para llevar a cabo el trabajo. Así, se pueden encontrar trabajos que tan sólo incorporan trece empresas y otros que llegan a emplear datos hasta de 679 casos. En este sentido, se aprecia que las investigaciones que se orientan hacia empresas de tipo manufacturero con un alto nivel de concentración y con grandes inversiones en capital necesitan, en líneas generales, un tamaño muestral menor, pudiéndose en algunos casos llegar a abarcar todo el sector industrial dentro de un determinado ámbito geográfico. Por otro lado, a medida que se orientan las investigaciones hacia empresas transformadoras poco concentradas, que no requieren de grandes recursos para desarrollar su actividad o que se encuentran ubicadas en los eslabones inferiores de los canales de distribución, el universo a estudiar aumenta considerablemente, teniendo que recurrir generalmente a técnicas de muestreo más sofisticadas. También se observa que muchas investigaciones acotan el tamaño del universo o de la muestra extrayendo sólo una parte de los componentes del sector, siguiendo criterios como la cuota de mercado o la cifra de ventas alcanzada (Hawes y Crittenden, 1984; Lewis y Thomas,

CUADRO 3.7
INVESTIGACIONES SEGÚN LA MUESTRA Y LA OBTENCIÓN DE DATOS

AUTORES	TAMAÑO DE LA MUESTRA	OBTENCIÓN DE DATOS
NEWMAN (1978)	500 EMPRESAS DE 34 INDUSTRIAS	STANDARD INDUSTRIAL CLASSIFICATION
PORTER (1979)	38 INDUSTRIAS	PIMS
HATTEN Y SCHENDEL (1977)	13 EMPRESAS DE LA INDUSTRIA CERVECERA	COMPUSTAT ADVERTISING AGE STANDARD & POORS MOODY'S
HATTEN, SCHENDEL Y COOPER (1978)	13 EMPRESAS DE LA INDUSTRIA CERVECERA	COMPUSTAT ADVERTISING AGE STANDARD & POORS MOODY'S
OSTER (1982)	19 INDUSTRIAS DE BIENES DE CONSUMO	COMPUSTAT
RYANS Y WITTINK (1985)	22 COMPAÑÍAS AÉREAS	CENTER FOR RESEARCH IN SECURITY PRICES
PRIMEAUX (1985)	INDUSTRIA TEXTIL	COMPUSTAT
FRAZIER Y HOWELL (1983)	129 EMPRESAS DE SUMINISTRO Y EQUIPAMIENTO MÉDICO	ENTREVISTA CON LOS DIRECTORES DE EMPRESAS REGISTRADAS EN EL AMERICAN SURGICAL TRADE ASSOCIATION
DESS Y DAVIS (1984)	22 EMPRESAS NO DIVERSIFICADAS	CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS CON DIRECTORES
HAWES Y CRITTENDEN (1984)	478 EMPRESAS CON CADENAS DE SUPERMERCADOS	CUESTIONARIOS POR CORREO
HATTEN Y HATTEN (1985)	16 FABRICANTES DE CERVEZA	MOODY'S, ADVERTISING AGE, 10K'S, THE BREWER'S ALMANAC Y FTC
COOL Y SCHENDEL (1988)	22 EMPRESAS FARMACÉUTICAS	IMS AMERICA Y 10K'S
HARRIGAN (1985)	92 ESTABLECIMIENTOS DE VENTA AL DETALLE	COMPUSTAT

CUADRO 3.7 (CONTINUACIÓN)

AUTORES	TAMAÑO DE LA MUESTRA	OBTENCIÓN DE DATOS
FOMBRUN Y ZAJAC (1987)	113 EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS	CUESTIONARIOS POR CORREO
JONES, LAMONT Y PUSTAY (1987)	28 COMPAÑÍAS AÉREAS	AIR CARRIER FINANCIAL STATISTICS Y AIR CARRIER TRAFFIC STATISTICS
BAIRD, SUDHARSHAN Y THOMAS (1988)	46 EMPRESAS DE COMPUTADORES PARA OFICINAS	COMPUSTAT
KEON Y WILLOUGHBY (1988)	498 ESTACIONES DE ESQUÍ	ENCUESTAS POR CORREO
MARTENS, VAN CAUWENBERGH Y COOL (1988)	41 EMPRESAS FARMACÉUTICAS	INTERCONTINENTAL MEDICAL STATISTICS
LAWLESS, BERGH Y WILSTED (1989)	55 EMPRESAS MANUFACTURERAS	CENSUS OF MANUFACTURERS, WARD'S BUSINESS DIRECTORY, DISCLOSURE, ADVERTISING AGE Y OTROS
MASCARENHAS (1989)	VARÍA DESDE 41 A 123	OFFSHORE DATA SERVICES
MASCARENHAS Y AAKER (1989)	679 EMPRESAS PERFORADORAS DE POZOS DE PETRÓLEO	PETROLEUM ENGINEER INTERNATIONAL'S WORLD RIG LOCATOR
COOL Y DIERICKX (1989)	22 EMPRESAS FARMACÉUTICAS	IMS AMERICA Y 10K'S
LEWIS Y THOMAS (1990)	13 MINORISTAS DE ALIMENTACIÓN	DIFERENTES FUENTES
FIEGENBAUM Y THOMAS (1990)	30 EMPRESAS ASEGURADORAS	BEST'S CORPORATION
MARTÍNEZ VILCHES (1991)	77 CAJAS DE AHORROS	CECA, BANCO DE ESPAÑA, MEMORIA ANUAL CAJA MADRID, MEMORIA ANUAL CAIXA Y OTROS
CAVES Y GHEMAWAT (1992)	59 EMPRESAS	PIMS 'NEW RESEARCH DATABASE'

Fuente: Elaboración propia.

1990; Fiegenbaum y Thomas, 1990). En tercer lugar, otra de las causas que influye en la determinación del tamaño de la muestra es la posibilidad de disponer de datos durante el período de tiempo que se estudia, sesgando muchas veces las investigaciones a aquellas empresas de las que se conoce información de sus variables estratégicas (Baird, Sudharshan y Thomas, 1988). Por último, otra de las características que se aprecian en las investigaciones de carácter longitudinal es que el número de empresas objeto de estudio puede variar según el período de tiempo que se escoja, ya sea porque se han incorporado o han abandonado el sector o porque se han producido procesos de fusión o absorción entre los distintos espacios de tiempo considerados (Mascarenhas, 1989; Lewis y Thomas, 1990; Martínez Vilches, 1991).

En relación a la obtención de la información, se aprecia que las principales fuentes utilizadas para realizar las investigaciones son las bases de datos, las publicaciones periódicas en general (oficiales y no oficiales), las encuestas y las entrevistas en profundidad. Dentro de las anteriores las bases de datos son uno de los sistemas más empleados, quizás por la gran facilidad que supone para los investigadores obtener la información que precisan para llevar a cabo sus trabajos. En este sentido, hemos de resaltar el grado de desarrollo que están experimentando las bases de datos no sólo desde la perspectiva comercial, sino también investigadora, ya que en los últimos años han surgido algunos bancos de información especializados exclusivamente en la realización de investigaciones, donde las empresas o las entidades suministran los datos más relevantes siempre con un carácter estrictamente confidencial (PIMS 'New Research Database').

Los trabajos que se han basado en la información suministrada por las bases de datos han utilizado con mayor frecuencia "COMPUSTAT" (Hatten y Schendel, 1977; Hatten, Schendel y Cooper, 1978; Oster, 1982; Primeaux, 1985; Harrigan,

1985; Baird, Sudharshan y Thomas, 1988) junto con "PIMS" (Porter, 1979; Caves y Ghemawat, 1992), "IMS America" (Cool y Schendel, 1988; Cool y Dierickx, 1989) y "DISCLOSURE" (Lawless, Bergh y Wilsted, 1989).

Por otra parte, las investigaciones que han recabado información de las publicaciones periódicas, ya sean oficiales o privadas, han utilizado distintas fuentes según el sector sobre el que dirigían su trabajo, entre las que destacan "Standard Industrial Classification" (Newman, 1978), "Center for Research in Security Prices" (Ryans y Wittink, 1985), "Moody's" y "Advertising Age" (Hatten y Schendel, 1977; Hatten y Hatten, 1985), "Best's Corporation" (Fiegenbaum y Thomas, 1990) y la Confederación Española de Cajas de Ahorro y el Banco de España (Martínez Vilches, 1991).

De las investigaciones que han optado por utilizar la técnica de las entrevistas en profundidad a los componentes de las diferentes empresas destacan la realizada por Frazier y Howell (1983) y Dess y Davis (1984). Por último, entre las investigaciones que se han basado en encuestas postales se encuentran la de Dess y Davis (1984), la de Hawes y Crittenden (1984), la de Fombrun y Zajac (1987) y la de Keon y Willoughby (1988).

Podemos concluir, por tanto, que las principales fuentes de información empleadas en las investigaciones realizadas sobre grupos estratégicos se centran, fundamentalmente, en las publicaciones periódicas seguidas por las bases de datos. Las encuestas postales son utilizadas en menor medida junto con las entrevistas en profundidad, que ocupan el último lugar en las preferencias de los investigadores.

3.5. MÉTODOS ESTADÍSTICOS UTILIZADOS EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS.

Los grupos estratégicos se establecen en función de la similitud de las estrategias seguidas por las empresas que integran cada uno de ellos y de las diferencias existentes con respecto a las que forman parte de los demás grupos del sector. Ello implica que para realizar un trabajo empírico de esta índole se deben establecer, en primer lugar, las variables que mejor identifican dichos grupos para posteriormente seleccionar las técnicas estadísticas más apropiadas a las características del sector objeto de estudio y a los objetivos que se persigan en la investigación.

Haciendo una revisión de los diferentes estudios realizados sobre grupos estratégicos, destaca la gran disparidad de criterios que existe en la selección de las variables que se han de utilizar para este fin, pudiéndose apreciar una clara diferencia entre los que sólo emplean una variable en su análisis (Newman, 1978; Porter, 1979; Oster, 1982), de aquellos otros que han utilizado múltiples variables y que representan el conjunto de investigaciones más numeroso. Entre las razones esgrimidas por estos últimos en relación a las ventajas que trae consigo utilizar técnicas de análisis multivariante, se encuentran la de permitir una valoración más exacta de la importancia que tiene cada una de las variables en la definición de la estructura de cada grupo, así como la de reflejar mejor las estrategias competitivas de las empresas que se caracterizan por tener una naturaleza compuesta por múltiples aspectos estrechamente relacionados (Jones, Lamont y Pustay, 1987).

Otra de las causas que ha inflido en el desarrollo y utilización de las técnicas multivariantes en comparación a las univariantes o bivariantes, es el gran desarrollo tecnológico que se ha producido en el campo de la informática, dando lugar a la

aparición de una nueva gama de ordenadores al alcance de los investigadores, que les han permitido beneficiarse de programas estadísticos de gran complejidad. Esto ha supuesto un gran avance para la investigación de los sectores industriales y de los grupos estratégicos que los integran. En este sentido, las primeras investigaciones realizadas generalmente se centraban en una o dos variables para identificar los grupos y no utilizaban técnicas multivariantes (Newman, 1978; Porter, 1979; Oster, 1982), frente a las realizadas con posterioridad, en las que se ha impuesto progresivamente el empleo de dichos procedimientos estadísticos.

El tipo de técnica empleada está condicionada por los objetivos de la investigación, ya que cuando se plantea el contraste de hipótesis o la determinación del grado de relación existente entre los componentes de un grupo y alguna variable en concreto (Newman, 1978; Porter, 1979; Oster, 1982; Frazier y Howell, 1983; Cool y Schendel, 1988; Lawless, Bergh y Wilsted, 1989; Fiegenbaum y Thomas, 1990; Lewis y Thomas, 1990; Mascarenhas y Aaker, 1989; Hatten y Hatten, 1985; Primeaux, 1985; Caves y Ghemawat, 1992), se suele recurrir al análisis de la varianza (MANOVA), a las medias, a los coeficientes de correlación, a los test estadísticos o a la regresión (véase cuadro 3.8).

Cuando el objetivo de los estudios se centra en determinar los grupos estratégicos a partir de múltiples variables se suelen aplicar las técnicas de análisis multivariante, que suministran a los investigadores de varios procedimientos estadísticos muy desarrollados como el análisis *cluster* y el análisis factorial (Harrigan, 1985). La primera técnica, basada en diferentes algoritmos matemáticos, agrupa a los casos en función de su similaridad/disimilaridad. Es un método estadístico que ofrece grandes posibilidades en este campo, ya que permite tabular múltiples variables nominales o cuantitativas dentro de sus dos variantes: el *cluster*

CUADRO 3.8
ANÁLISIS ESTADÍSTICOS EMPLEADOS

AUTORES	ANÁLISIS ESTADÍSTICO
NEWMAN (1978)	REGRESIÓN
PORTER (1979)	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN REGRESIÓN
HATTEN Y SCHENDEL (1977)	CLUSTER
HATTEN, SCHENDEL Y COOPER (1978)	CLUSTER
OSTER (1982)	MEDIAS Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR
RYANS Y WITTINK (1985)	COMPONENTES PRINCIPALES CLUSTER
PRIMEAUX (1985)	REGRESIÓN
FRAZIER Y HOWELL (1983)	MEDIAS Y MANOVA
DESS Y DAVIS (1984)	FACTORIAL
HAWES Y CRITTENDEN (1984)	CLUSTER
HATTEN Y HATTEN (1985)	REGRESIÓN
COOL Y SCHENDEL (1988)	CLUSTER
HARRIGAN (1985)	CLUSTER
FOMBRUN Y ZAJAC (1987)	REGRESIÓN CLUSTER
JONES, LAMONT Y PUSTAY (1987)	CLUSTER
BAIRD, SUDHARSHAN Y THOMAS (1988)	FACTORIAL
KEON Y WILLOUGHBY (1988)	CLUSTER
MARTENS, VAN CAUWENBERGH Y COOL (1988)	CLUSTER
LAWLESS, BERGH Y WILSTED (1989)	CLUSTER
MASCARENHAS (1989)	CLUSTER
MASCARENHAS Y AAKER (1989)	CLUSTER
COOL Y DIERICKX (1989)	CLUSTER
LEWIS Y THOMAS (1990)	CLUSTER FACTORIAL DISCRIMINANTE
FIEGENBAUM Y THOMAS (1990)	CLUSTER
MARTÍNEZ VILCHES (1991)	FACTORIAL CLUSTER DISCRIMINANTE
CAVES Y GHEMAWAT (1992)	REGRESIÓN

Fuente: Elaboración propia.

partitivo y el *cluster* jerárquico. Estas circunstancias determinaron que sea la técnica más empleada, habiéndose utilizado en las siguientes investigaciones: Hatten y Schendel (1977); Hatten, Schendel y Cooper (1978); Ryans y Wittink (1985); Hawes y Crittenden (1984); Cool y Schendel (1988); Harrigan (1985); Fombrun y Zajac (1987); Jones, Lamont y Pustay (1987); Keon y Willoughby (1988); Martens, Van Cauwenbergh y Cool (1988); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Mascarenhas (1989); Mascarenhas y Aaker (1989); Cool y Dierickx (1989); Lewis y Thomas (1990); Fiegenbaum y Thomas (1990); y Martínez Vilches (1991).

El análisis factorial está basado en la obtención de las combinaciones lineales existentes entre las distintas variables al objeto de determinar los factores subyacentes que explican la realidad investigada y de reducir la dimensión del problema, ya que los factores que se obtienen son un número inferior a las variables utilizadas en el análisis. Esta técnica se aplica exclusivamente con variables cuantitativas, aunque también se ha desarrollado una variante denominada análisis de correspondencias que se aplica sobre variables nominativas, obteniéndose resultados similares. Entre las principales investigaciones que han utilizado esta técnica se encuentran las de Ryans y Wittink (1985); Dess y Davis (1984); Baird, Sudharshan y Thomas (1988); Lewis y Thomas (1990); y Martínez Vilches (1991). Por último, también podemos observar que un reducido número de investigadores han empleado varios análisis multivariantes en el mismo trabajo, con el fin de poder comprender mejor la realidad estudiada o de contrastar los resultados obtenidos por los distintos métodos empleados, destacando los de Ryans y Wittink (1985), Lewis y Thomas (1990) y Martínez Vilches (1991).

3.6. ESTUDIOS LONGITUDINALES VERSUS "CROSS-SECCIONAL" EN LA IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS.

Una de las principales dificultades con las que se han encontrado los investigadores es la determinación del momento en el cual se han de definir los grupos estratégicos, ya que las estrategias de las empresas van cambiando a lo largo del tiempo para ajustarse a las diferentes situaciones competitivas y del entorno. Por lo tanto, la composición de los grupos estratégicos está influenciada por las distintas alteraciones que se producen no sólo dentro del sector, sino también en su entorno, como pueden ser los cambios de regulación interior en un determinado país o grupo de países que obligan a cambiar drásticamente las estrategias planteadas; los cambios de regulación en lo que respecta a las empresas competidoras extranjeras, que pueden incidir no sólo en la composición del sector, sino que además pueden transformar la forma de competir en un determinado mercado; y, por último, la desaparición o entrada de nuevos competidores en el sector, ya sea por empresas de nueva creación o por la diversificación hacia nuevos sectores de empresas ya consolidadas. Es por ello que algunos autores se plantean la identificación de los grupos estratégicos que componen un determinado sector a partir de una relativa homogeneidad en el tiempo de las estrategias seguidas por las empresas (Hatten y Schendel, 1977; Oster, 1982).

Conviene aclarar que en el presente trabajo se ha considerado como investigaciones longitudinales a aquellas que han recabado información a lo largo de varios años, aunque persigan objetivos de distinta índole, ya que de alguna manera se está condicionando los resultados del estudio al ámbito temporal de las estrategias seguidas por las empresas. En este sentido, se aprecia que una gran parte de las investigaciones de carácter longitudinal se han centrado en identificar los grupos estratégicos en diferentes momentos del tiempo al objeto de analizar con posterioridad

los cambios que se han producido en ellos, siendo el caso de los trabajos realizados por Cool y Schendel (1988); Jones, Lamont y Pustay (1987); Martens, Van Cauwenbergh y Cool (1988), Mascarenhas (1989), Fiegenbaum y Thomas (1990) y Martínez Vilches (1991) (véase cuadro 3.9). Por el contrario, otros investigadores se han centrado en otros objetivos, como son los casos de Primeaux (1985) que relacionó los ciclos de vida de las empresas con la pertenencia a los grupos estratégicos que conforman un sector industrial; Hatten y Schendel (1977) y Hatten, Schendel y Cooper (1978) que, partiendo de la homogeneidad en el tiempo de la industria cervecera, determinaron los diferentes grupos que la integraban; Oster (1982) que aunque estaba interesado en conocer los distintos movimientos que se producen dentro de los sectores de bienes de consumo, pretendió identificar las diferencias que persistían a través del tiempo en la estrategia de publicidad seguida por las empresas; Ryans y Wittink (1985), que trataron de conocer cómo cambiaron las estrategias de las líneas aéreas de Estados Unidos cuando se produjo la desregulación del transporte de pasajeros en 1978; Hatten y Hatten (1985) que trataban de descubrir si existía algún tipo de correlación entre la rentabilidad y la cuota de mercado de las empresas; y Caves y Ghemawat (1992) que pretendían identificar las barreras de movilidad de varias industrias relacionándolas con el nivel de rentabilidad alcanzado.

No obstante, estas circunstancias no desvirtúan las investigaciones de naturaleza "cross-seccional" ya que, salvo que se tenga una perspectiva histórica de los acontecimientos que han determinado cambios en las estrategias de las empresas o que se produzca algún hito de gran importancia dentro de la situación política, económica, social y competitiva que se pueda conocer con la suficiente antelación, es muy difícil determinar el momento adecuado en el que se debe realizar un estudio de estas características. Además, los cambios en las estrategias de las empresas generalmente no se suelen producir de forma drástica, siendo consecuencia, en la

CUADRO 3.9
ESTUDIOS LONGITUDINALES VERSUS "CROSS-SECCIONAL"

AUTORES	LONGITUDINAL/"CROSS-SECCIONAL"
NEWMAN (1978)	"CROSS-SECCIONAL"
PORTER (1979)	"CROSS-SECCIONAL"
HATTEN Y SCHENDEL (1977)	LONGITUDINAL
HATTEN, SCHENDEL Y COOPER (1978)	LONGITUDINAL
OSTER (1982)	LONGITUDINAL
RYANS Y WITTINK (1985)	LONGITUDINAL
PRIMEAUX (1985)	LONGITUDINAL
FRAZIER Y HOWELL (1983)	"CROSS-SECCIONAL"
DESS Y DAVIS (1984)	"CROSS-SECCIONAL"
HAWES Y CRITTENDEN (1984)	"CROSS-SECCIONAL"
HATTEN Y HATTEN (1985)	LONGITUDINAL
COOL Y SCHENDEL (1988)	LONGITUDINAL
HARRIGAN (1985)	"CROSS-SECCIONAL"
FOMBRUN Y ZAJAC (1987)	"CROSS-SECCIONAL"
JONES, LAMONT Y PUSTAY (1987)	LONGITUDINAL
BAIRD, SUDHARSHAN Y THOMAS (1988)	LONGITUDINAL
KEON Y WILLOUGHBY (1988)	"CROSS-SECCIONAL"
MARTENS, VAN CAUWENBERGH Y COOL (1988)	LONGITUDINAL
LAWLESS, BERGH Y WILSTED (1989)	"CROSS-SECCIONAL"
MASCARENHAS (1989)	LONGITUDINAL
MASCARENHAS Y AAKER (1989)	"CROSS-SECCIONAL"
COOL Y DIERICKX (1989)	LONGITUDINAL
LEWIS Y THOMAS (1990)	"CROSS-SECCIONAL"
FIEGENBAUM Y THOMAS (1990)	LONGITUDINAL
MARTINEZ VILCHES (1991)	LONGITUDINAL
CAVES Y GHEMAWAT (1992)	LONGITUDINAL

Fuente: Elaboración propia.

mayoría de los casos, de una evolución progresiva que en espacios de tiempo relativamente cortos no presentan diferencias significativas.

Las investigaciones "cross-seccional" pueden ser el punto de apoyo de nuevos estudios que tengan una proyección longitudinal. En este sentido, muchos investigadores han tenido que optar por realizar trabajos de naturaleza "cross-seccional" al no disponer de la información necesaria para abordar un estudio de carácter longitudinal, comenzando así a aportar datos y conclusiones sobre la realidad competitiva de los diferentes sectores. Dentro de las investigaciones de tipo "cross-seccional" llevadas a cabo sobre grupos estratégicos destacan las de Newman (1978), Porter (1979), Frazier y Howell (1983), Dess y Davis (1984), Hawes y Crittenden (1984), Harrigan (1985), Fombrun y Zajac (1987), Keon y Willoughby (1988), Lawless, Bergh y Wilsted (1989), Mascarenhas y Aaker (1989) y Lewis y Thomas (1990).

3.7. INVESTIGACIONES DE GRUPOS ESTRATÉGICOS REALIZADAS SOBRE EL COMERCIO MINORISTA.

Una vez analizados de forma genérica las distintas investigaciones que se han llevado a cabo sobre los grupos estratégicos, dedicamos este último apartado a analizar los principales trabajos relacionados con las empresas minoristas, como son los de Hawes y Crittenden (1984), Harrigan (1985) y Lewis y Thomas (1990). Con el fin de estudiar sus características más significativas procederemos a realizar un análisis comparativo de los tres trabajos antes reseñados, de acuerdo con los mismos criterios utilizados para la revisión general de las investigaciones. Para finalizar,

expondremos brevemente los resultados más relevantes obtenidos en cada una de estas investigaciones.

Centrándonos en el ámbito geográfico de los sectores minoristas objeto de estudio, es de destacar que mientras Lewis y Thomas (1990) investigaron las empresas de distribución más significativas del Reino Unido, Hawes y Crittenden (1984) optaron por estudiar las principales cadenas de supermercados de los Estados Unidos. Harrigan (1985), por su parte, realizó una revisión de las técnicas estadísticas más adecuadas para identificar los grupos estratégicos en los diferentes sectores industriales, para lo cual llevó a cabo una investigación empírica seleccionando determinadas empresas minoristas que se encontraban recogidas en la base de datos "COMPUSTAT". Otro aspecto de gran relevancia es la determinación de las características de las empresas que se consideran en los estudios orientados a identificar los grupos estratégicos. Lewis y Thomas (1990) sólo investigaron a las empresas más relevantes del sector que acaparaban el 60% del mercado minorista, mientras que Hawes y Crittenden (1984) incluyeron en su trabajo exclusivamente a las cadenas de supermercados con cuatro puntos de venta o más. En este sentido, se puede observar que las tres investigaciones reseñadas sólo se han centrado en investigar un aspecto muy concreto de los sectores minoristas, a pesar de que puedan llegar a alcanzar una cuota de mercado muy importante (véase cuadro 3.10).

Con respecto a las variables que se han empleado para llevar a cabo dichas investigaciones, se aprecia una gran coincidencia a pesar de que cada autor ha seleccionado las dimensiones estratégicas en función de los diferentes objetivos que se han trazado en cada trabajo. Así, mientras Hawes y Crittenden (1984) se basaron en determinar las estrategias de marketing analizando las variables relacionadas con el producto, el mercado objetivo, la promoción, el precio, las compras y la exposición

CUADRO 3.10
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS PRINCIPALES INVESTIGACIONES
SOBRE GRUPOS ESTRATÉGICOS LLEVADAS A CABO EN LOS
SECTORES MINORISTAS

AUTORES	HAWES Y CRITTENDEN (1984)	HARRIGAN (1985)	LEWIS Y THOMAS (1990)
VARIABLES	VARIABLES ESTRATÉGICAS DE MARKETING - MERCADO OBJETIVO - PRODUCTO - PROMOCIÓN - PRECIO - COMPRAS - EXPOSICIÓN DE VENTAS	- MARGEN COMERCIAL - RATIO DE ROTACIÓN DE "STOCKS" - PROMEDIO DE EDAD DE LOS "STOCKS" - RATIO DE PRODUCTIVIDAD POR EMPLEADO - RATIO DE PUBLICIDAD SOBRE VENTAS - ROA	TAMAÑO DE LA EMPRESA VARIABLES ESTRATÉGICAS - NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS - TAMAÑO MEDIO DE LOS LOCALES - PUBLICIDAD POR VENTAS - LÍNEAS DE PRODUCTOS - LÍNEAS PROPIAS EN RELACIÓN AL TOTAL - VENTAS EN ALIMENTACIÓN - VENTAS POR ESTABLECIMIENTO
TAMAÑO DE LA MUESTRA	478 CADENAS DE SUPERMERCADOS	92 ESTABLECIMIENTOS DE VENTA AL DETALLE	13 MINORISTAS DE ALIMENTACIÓN
OBTENCIÓN DE DATOS	CUESTIONARIOS POR CORREO	COMPUSTAT	DIFERENTES FUENTES
ANÁLISIS ESTADÍSTICO	CLUSTER	CLUSTER	CLUSTER FACTORIAL DISCRIMINANTE
LONGITUDINAL/ "CROSS-SECCIONAL"	"CROSS-SECCIONAL"	"CROSS-SECCIONAL"	"CROSS-SECCIONAL"

Fuente: Elaboración propia.

de ventas, considerando además que el "retailing-mix" sirve como base para determinar las estrategias seguidas por los minoristas; Harrigan (1985) se fundamentó en el ROA, el margen comercial, el ratio de rotación de existencias, el promedio de antigüedad de los "stocks", el ratio de productividad por empleado y el ratio de publicidad para identificar los grupos estratégicos; y Lewis y Thomas (1990) utilizaron como variables a analizar el número de establecimientos abiertos al público, el tamaño medio de los locales comerciales, los gastos de publicidad, el número de

líneas de productos, el número de líneas de productos propias, las ventas totales, las ventas por cada supermercado, el ROS y el ROCE, para conseguir el mismo objetivo.

Como se puede apreciar, en los tres trabajos se le ha concedido una gran importancia a las variables relacionadas con el marketing, ya que al ser empresas que se encuadran dentro de los canales de distribución y, por tanto, sus principales funciones son específicamente comerciales, no se pueden reconocer las estrategias seguidas por estas empresas sin tener presente este tipo de variables. Es conveniente aclarar que en la investigación realizada por Hawes y Crittenden (1984) el elemento sobre el cual se identificaron las estrategias de las diferentes empresas fue el comportamiento que siguieron cada una de ellas en lo que respecta a la aparición de las marcas genéricas en la década de los setenta. A pesar de la gran incidencia que tuvo este tipo de productos en el sector de la alimentación, se le puede criticar que adoptar una decisión sobre la comercialización de una gama de productos en un momento determinado de tiempo no es suficiente para determinar toda la complejidad que lleva implícita una estrategia comercial a nivel minorista, que abarca múltiples facetas en las que no sólo se incluye la gestión de compras, sino todas aquellas que se encuentran definidas por las demás variables del "retailing-mix" y por las dimensiones de carácter estructural.

El tamaño muestral ha sido muy distinto en las tres investigaciones, puesto que Hawes y Crittenden (1984) estudiaron 478 empresas, Harrigan (1985) se centró en 92 minoristas y Lewis y Thomas (1990) tan sólo en 13. Por otra parte, los medios a través de los cuales obtuvieron los datos también difirieron de forma significativa, al utilizar Hawes y Crittenden (1984) encuestas postales, Harrigan (1985) obtuvo la información de la base de datos "COMPUSTAT" y Lewis y Thomas (1990) se acogieron a los informes anuales que suministraban cada empresa.

En lo que respecta a los métodos estadísticos se aprecia una clara unanimidad al elegir los tres la técnica multivariante *cluster*, optando Lewis y Thomas (1990) por completar los resultados con el análisis factorial y el análisis discriminante. Por último, otra característica en la que coinciden las tres investigaciones es la de ser trabajos de naturaleza "cross-seccional", quizás por la dificultad que supone obtener información de varios años en este tipo de empresas, debido a la rapidez con la que cambian los sistemas comerciales y por ser sectores compuestos por un gran número de detallistas de pequeñas dimensiones. Asimismo, se da la circunstancia de que en los sectores minoristas se producen constantes modificaciones no sólo en la forma de competir, sino también en el número de empresas que los integran.

Con respecto a los resultados obtenidos en las diferentes investigaciones, hemos de señalar que los objetivos trazados, así como los medios sobre los cuales se han basado para definir las estrategias de las empresas y los grupos que integran los sectores objeto de estudio, han diferido en gran medida entre los tres trabajos que estamos considerando. Como ya hemos mencionado anteriormente, Hawes y Crittenden (1984) se centraron en estudiar las estrategias seguidas por las empresas del ramo de la alimentación de los Estados Unidos ante la aparición de las marcas genéricas en los años setenta, determinando los siguientes grupos estratégicos: (0) los no participantes, que estaba formado por aquellas empresas que no comercializaron marcas genéricas y que, por tanto, siguieron una estrategia claramente diferenciada del resto del sector; (1) los iniciadores agresivos, que recogían a todos los minoristas que siguieron la estrategia más agresiva del sector al introducir las marcas genéricas mucho antes que los componentes de los otros grupos estratégicos; (2) los que tuvieron una reacción conservadora en la medida en que no fueron los primeros en sus mercados en ofrecer las marcas genéricas, introduciendo estas líneas de productos cuando lo hacía la competencia; y (3) grupo formado por aquellos que deciden vender

estos productos cuando ya se ha demostrado suficientemente que tienen éxito en el mercado.

Por su parte, Harrigan (1985) identificó siete grupos estratégicos entre las noventa y dos empresas minoristas que seleccionó de la base de datos COMPUSTAT: (1 y 2) empresas especializadas con baja rotación y reducido ratio de productividad por empleado; (3) establecimientos de alimentación con elevada rotación y productividad por empleado; (4) comercios de alimentación y droguerías con una rotación ligeramente alta y una productividad por empleado baja; (5) minoristas de alimentación y droguerías con un promedio de productividad por empleado bajo, es uno de los grupos más numerosos del sector; (6) también es un grupo muy numeroso integrado en gran parte por grandes almacenes y establecimientos de descuento con baja rotación y un ratio de productividad por empleado medio; y (7) este último grupo estaba formado por cadenas nacionales de grandes almacenes que tienen un ratio de productividad por empleado elevado. Una de las principales observaciones que hace Harrigan (1985) en su trabajo está relacionada con la distancia a la que se encuentran los grupos estratégicos, y que estudia a partir de los resultados obtenidos en el análisis cluster. En este sentido, considera que a mayor distancia entre grupos estratégicos más elevadas serán las barreras de movilidad entre ellos, con lo que disminuirá la rivalidad competitiva mantenida por las empresas que los integran.

Lewis y Thomas (1990) se centraron en estudiar las empresas detallistas más importantes dentro del ramo de la alimentación en el Reino Unido, identificando los grupos estratégicos a partir de tres procedimientos diferentes, con el fin de estudiar la estabilidad de las estrategias seguidas por los minoristas que intervinieron en la investigación. Comenzaron por agrupar las diferentes empresas en función de su dimensión y de los resultados obtenidos, obteniendo tres grupos estratégicos;

posteriormente, realizaron un análisis cluster a partir de cinco variables estratégicas que dio como resultado siete grupos; y, en último lugar, decidieron aplicar un análisis factorial al objeto de reducir el número de dimensiones, obteniendo también siete grupos estratégicos.

Una vez que obtuvieron los resultados de estas tres etapas, realizaron un estudio comparativo en el que se pudo comprobar los siguientes aspectos: (a) el primer grupo es uno de los más estable, estando formado exclusivamente por Mark & Spencer, debido a la estrategia que sigue de comercializar productos con su propia marca, a la reducida inversión que hace en publicidad y a la gran diversificación que siguen en productos que no están relacionados con la alimentación; (b) uno de los grupos se caracteriza por centrarse en menor medida en las cadenas de supermercados y por no diferenciarse en líneas de productos con su propia marca; (c) las empresas con grandes establecimientos que comercializan una gran variedad de productos de alimentación forman un grupo perfectamente definido; (d) otro de los grupos está formado por empresas muy concentradas en el ramo de la alimentación; y (e) el resto de los grupos contiene las empresas menos diferenciadas y que no presentan resultados concluyentes.

PARTE II

IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL COMERCIO MINORISTA TEXTIL

CAPÍTULO IV

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA UTILIZADA PARA IDENTIFICAR LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL COMERCIO MINORISTA TEXTIL.

4.1. EL SECTOR OBJETO DE INVESTIGACIÓN: UNA BREVE REFERENCIA HISTÓRICA.

Uno de los principales aspectos que tiene que abordar todo investigador que pretende identificar y analizar el comportamiento de los grupos estratégicos que conforman un determinado sector es el de conocer en profundidad las características más relevantes que mejor lo definen, así como adentrarse en el estudio de su evolución histórica con el fin de obtener información sobre las estrategias que han seguido en el pasado y que contribuyen, en cierta forma, a explicar las conductas competitivas que se manifiestan en el momento en el que se lleva a cabo la investigación. Asimismo, en cada sector se puede observar diferentes peculiaridades cuyo análisis es indispensable para definir las variables más adecuadas para identificar los grupos estratégicos y para explicar con conocimiento de causa las orientaciones estratégicas de cada una de las empresas que lo integran. A estas peculiaridades propias del sector hemos de añadir las derivadas del espacio geográfico dentro del cual se lleva a cabo la presente investigación. En este sentido, hemos considerado oportuno iniciar este capítulo describiendo brevemente los acontecimientos más relevantes que han marcado la vida comercial de las Islas Canarias en general y de Gran Canaria en particular, ya que el trabajo empírico se ha realizado en los comercios minoristas que operan en esta isla.

4.1.1. EL COMERCIO DURANTE LAS DÉCADAS DE LOS CINCUENTA Y LOS SESENTA.

En la década de los cincuenta la economía de las Islas Canarias dependía exclusivamente de la agricultura, la pesca, la ganadería y, debido a su situación geográfica, también gozaba de una actividad portuaria muy importante. La industria era prácticamente inexistente y los recursos naturales muy limitados, lo cual supuso que el comercio fuese una de las principales fuentes de riqueza de esta región, al ser la única forma de suministro de la población residente y de avituallamiento a los barcos que recalaban en los puertos del archipiélago. Con el fin de contribuir a paliar los efectos de la lejanía y de la carestía de los productos -que se tienen que importar en su gran mayoría-, a las Islas Canarias se les concedió una situación fiscal y arancelaria especial que se reflejó en los puertos francos y en los arbitrios de entrada, lo cual redundó en una mayor actividad comercial, al poder importar mercancías de cualquier país sin tener que soportar ningún tipo de gravamen¹.

En estos tiempos, casi la totalidad de los productos textiles se elaboraban fuera del archipiélago. Ello implicó que sólo aquellos comerciantes que disponían de suficientes recursos financieros y que, además, tenían una capacidad de ventas elevada para absorber los grandes volúmenes de compras que justificasen la realización de una importación, podían acceder a los mercados de origen de dichos productos. Esta circunstancia determinó la supremacía de los intermediarios mayoristas sobre los minoristas y en cierta forma significó que el comercio textil de las islas se desarrollase a partir de las empresas que se dedicaban a suministrar a los detallistas de los productos que adquirirían en otras regiones o países. Al mismo tiempo, se dieron

¹ Decreto de 11 de Julio de 1852, Ley de Puertos Francos de 6 de Marzo de 1900 y Ley 30/72 de 22 de Julio sobre Régimen Económico y Fiscal de Canarias.

dos fenómenos de gran importancia que contribuyeron a reforzar la posición de los mayoristas con respecto al comercio detallista.

En primer lugar, las propias características de los sistemas de producción y de comercialización que seguían las fábricas de productos textiles. En esta época el principal objetivo de las industrias se centraba en conseguir una producción en masa con el fin de abaratar los costes y competir vía precios. Por otra parte, no se le concedía excesiva importancia a la variedad y a la calidad de los productos. Esta orientación de las fábricas exigía una política de distribución que permitiese mantener el elevado ritmo de producción y que no generase un incremento notable de costes derivados de las actividades de comercialización. Este hecho significó una gran concentración de los clientes, seleccionando entre aquellos mayoristas que disponían de estructuras más sólidas en ventas y financiación.

En segundo lugar, la distancia geográfica que separa al archipiélago de la Península Ibérica y el escaso desarrollo que hasta ese momento habían experimentado los medios de transporte, entre otras causas, permitió a los principales mayoristas de las Islas Canarias obtener de sus proveedores ciertos compromisos de exclusivas en los productos que adquirirían. Estos mayoristas estaban en condiciones de incrementar sus márgenes comerciales para conseguir un nivel de beneficios saneado con el que pudiesen afrontar las políticas crediticias que debían mantener con los minoristas a los cuales suministraban en el mercado local.

Por otra parte, los comercios minoristas de esta época estaban diseminados por toda la geografía isleña en función del asentamiento de la población, que se correspondía con el tipo de actividad económica que desempeñaban, ya fuese agrícola, pesquera o ganadera. Asimismo, el sistema comercial que desarrollaban estos

establecimientos detallistas estaba basado en la oferta de una amplia variedad de productos de naturaleza muy diversa y poco homogéneos entre sí. Los clientes eran atendidos personalmente detrás de un mostrador y las mercancías se almacenaban en la trastienda a la que accedía el vendedor para ofrecer los productos solicitados. Otro aspecto que ejercía una gran influencia en estos comercios era el sistema crediticio que se veían obligados a mantener con sus clientes, que normalmente disponían de unos recursos económicos muy limitados que les impedían pagar al contado los productos que adquirían.

Es conveniente también hacer una breve referencia a la relación que sostenían los mayoristas y los minoristas para poder comprender la evolución que se produjo en las prácticas comerciales y la forma de concebir la actividad minorista en esta región. Los principales aspectos que la caracterizaban eran los siguientes: (a) el minorista generalmente era el que acudía a los locales comerciales de los mayoristas a realizar las compras oportunas; (b) los mayoristas basaban su política comercial en almacenar una gran cantidad de productos, que en aquellos tiempos no estaban tan condicionados por la moda como en la actualidad; (c) la política crediticia de los mayoristas hacia los minoristas era muy generosa llegando muchas veces a conceder las máximas facilidades posibles -apunte en cuenta, amplios plazos de pago, etc.-; y (d) al tener una relación comercial muy asidua y constante en el tiempo, la mutua confianza era el eje principal, llegando en muchas ocasiones a no documentarse adecuadamente las transacciones que se realizaban.

En la década de los sesenta se produce un gran avance en los sistemas de venta, al instalarse en esta isla las primeras cadenas de comercios de ámbito nacional como Cortefiel, Cuadrado y una sucursal de tamaño medio de Galerías Preciados. Estas empresas implantan una nueva fórmula comercial denominada establecimientos

de ventas por secciones, que consistía en la oferta de una gran variedad de productos organizados adecuadamente en el espacio dedicado a la venta directa. Asimismo, se incrementa la variedad de los productos, se desarrolla una amplia actividad de comunicación a través de la publicidad y de las promociones y se consolidan las rebajas como un hecho comercial de gran trascendencia. Estos nuevos comercios imprimieron una nueva dinámica en la actividad comercial, influyendo directamente en la evolución de los hábitos de los consumidores y en la mentalidad de los minoristas tradicionales.

4.1.2. EL DESARROLLO ECONÓMICO Y COMERCIAL EN LAS DÉCADAS DE LOS SETENTA Y OCHENTA.

Al final de la década de los sesenta comienza a desarrollarse el sector turístico que, con el tiempo, se configurará como la principal actividad económica del archipiélago canario. Este fenómeno será el punto de partida del espectacular desarrollo que se ha producido en esta región, incrementando el número de edificios dedicados a la hostelería y todo tipo de servicios aparejados a la misma, además de producirse un notable aumento de las inversiones en infraestructura que la Administración Pública afronta para consolidar esta nueva fuente de ingresos.

Como consecuencia de este crecimiento, la población residente reorienta su actividad para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado laboral, produciéndose un éxodo general desde las zonas agrícolas a las turísticas. Esta circunstancia trae consigo la aparición de ciudades dormitorio en las que residen las personas ocupadas en la actividad turística y un crecimiento generalizado de los principales núcleos urbanos. Con ello, el comercio en las pequeñas zonas rurales decae en favor de los

núcleos urbanos, a los que pasan a residir la mayor parte de los habitantes de las islas. Por otra parte, es en esta época cuando los minorista comienzan a independizarse de los mayoristas de forma progresiva. Este proceso es consecuencia de la confluencia de varios factores que influirán decisivamente en la evolución comercial de esta región.

En primer lugar, el aumento del nivel de ingresos en las familias supuso un incremento generalizado del consumo, dando lugar a un gran crecimiento en las ventas de los minoristas. Este hecho permitió a los comerciantes disponer de los recursos necesarios para desplazarse a los mercados de origen y realizar sus compras directamente a los fabricantes. Asimismo, surgieron organizaciones de compras de pequeños comerciantes dirigidas a obtener de los proveedores mejores condiciones en los precios y en los servicios.

En segundo lugar, la crisis del petróleo que se produjo en 1973 trajo consigo una caída generalizada de la demanda y la atomización de la industria textil. La producción en masa se vio totalmente frenada al no poder comercializar las fábricas los productos que elaboraban y, como consecuencia de ello, las grandes industrias textiles se descapitalizaron a un ritmo acelerado, teniendo que cerrar de forma progresiva la gran mayoría de ellas. Muchas de las personas más cualificadas que trabajaban en dichas empresas se asociaron para aprovechar los mercados que éstas dejaban al desaparecer. Estas nuevas fábricas se crearon con una filosofía empresarial acorde a las circunstancias, es decir, con estructuras de reducidas dimensiones y fáciles de transformar para evitar todo tipo de gasto innecesario. Al mismo tiempo, y como consecuencia del aumento de la competencia, comenzaron a abandonar la política de ventas orientada hacia una concentración de los clientes, y empezaron a

aceptar pequeños pedidos de aquellos minoristas que demostraban disponer de la solvencia requerida.

En tercer lugar, el desarrollo de los medios de transporte facilitó el traslado de los comerciantes a los mercados de origen. Esta circunstancia fue la que más incidió en la pérdida de poder de los mayoristas, ya que se abrían unas mayores posibilidades de acceder a las fuentes de suministro. Al mismo tiempo, el adquirir los productos directamente a las fábricas suponía, por una parte, comprar a un precio sensiblemente inferior que les permitían mejorar sus resultados y, por otra parte, ofrecer una gama de productos más diferenciada con respecto a sus competidores más directos.

Por último, los profundos cambios en los hábitos y en las preferencias de los consumidores trajeron consigo unos mayores niveles de exigencias en relación a la variedad y exclusividad de los productos textiles que adquirirían. Al mismo tiempo, el desarrollo de los medios de comunicación incrementó la información de los consumidores, por lo que los comerciantes tuvieron que adaptarse para satisfacer a unos clientes cada vez más exigentes que conocían mejor las calidades y los nuevos productos que aparecían en el mercado. Este hecho condicionó la política de compras de los detallistas, obligándoles a buscar nuevas fuentes de suministro que les garantizaran la constante renovación de sus surtidos. Para cubrir esta nueva peculiaridad del mercado, en las principales capitales de la Península y de Europa surgió un nuevo tipo de mayorista que conjugaba esta actividad con la propia elaboración de productos confeccionados de última moda. Con ello, se crea el fenómeno de la "pronto moda" caracterizado por la renovación constante de los productos textiles femeninos y masculinos.

Durante esta época también se produce un acontecimiento de gran trascendencia en la evolución de las prácticas comerciales de la región, que fue la apertura en Las Palmas de Gran Canaria de los primeros grandes almacenes: Galerías Preciados, El Corte Inglés y Cardona. Estos grandes almacenes y, principalmente El Corte Inglés, imprimieron al sector una nueva dinámica comercial e hicieron que los establecimientos tradicionales se quedaran encuadrados definitivamente como un sistema obsoleto ante las nuevas ideas comerciales, fundamentadas en una venta intensiva y en ofrecer la máxima calidad con un nivel de servicios elevado.

Actualmente, en la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria se están construyendo dos centros comerciales de grandes dimensiones -más de 20.000 metros cuadrados cada uno-, que pueden generar profundas transformaciones en los hábitos de los consumidores y en los comportamientos competitivos de los minoristas que operan en este sector. Al mismo tiempo, la instalación de estos dos grandes centros comerciales traerá consigo un incremento de la competencia, con lo cual se tendrá que reajustar la oferta de una gran variedad de productos, entre los que se encuentran los textiles. Ante estos recientes acontecimientos resulta interesante estudiar e investigar las reacciones de los escasos comercios tradicionales, de las tiendas especializadas, de los comercios de descuento, de las cadenas de establecimientos y de los grandes almacenes.

4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Como ya hemos señalado en párrafos precedentes, el trabajo empírico de nuestra investigación se lleva a cabo en el sector minorista textil. Las principales

investigaciones que se han realizado sobre los sectores de venta al detalle han escogido un amplio ámbito geográfico en el que se seleccionaron empresas muy específicas, generalmente, de grandes dimensiones, elevadas cifras de ventas y con varios establecimientos abiertos al público (Hawes y Crittenden, 1984; Harrigan, 1985; Lewis y Thomas, 1990). Con el fin de obtener una visión general de los mercados estudiados, estos trabajos no han incluido empresas minoristas de pequeñas dimensiones o con un área de influencia reducido. No obstante, es de todos conocido que los sectores minoristas están compuestos, en su gran mayoría, por empresas de pequeñas dimensiones muchas de las cuales son de carácter familiar y que en su conjunto mantienen un importante nivel de competencia que no es conveniente obviar en este tipo de estudios. En nuestro trabajo, por el contrario, se escoge un ámbito geográfico más reducido en el que se consideran todas las empresas que operan en el mercado sobre el cual desarrollamos la investigación, independientemente de su tamaño o capacidad de atracción de clientes. Desde esta perspectiva, pretendemos reconocer las distintas estrategias comerciales que se llevan a cabo en el sector objeto de estudio, teniendo en cuenta los diferentes comportamientos competitivos que siguen las empresas minoristas que lo integran.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, nuestra investigación se centra en un mercado geográfico específico de ámbito local y en este contexto perseguimos como primeros objetivos **(1) identificar los grupos estratégicos que integran dicho sector dentro del ámbito geográfico delimitado por la isla de Gran Canaria a partir de las variables del "retailing-mix", y (2) analizar la estructura interna de cada uno de los grupos estratégicos y las características más relevantes de las estrategias comerciales que siguen las empresas que los conforman.**

Una vez identificados los grupos estratégicos es necesario analizarlos desde un punto de vista competitivo para poder reconocer y definir las afinidades y diferencias en las orientaciones estratégicas seguidas por las empresas que integran el sector objeto de estudio. Para ello es preciso, en primer lugar, definir los principales aspectos o dimensiones básicas que determinan las estrategias comerciales seguidas por los minoristas en relación a su público objetivo y a las otras empresas del sector. En segundo lugar, para poder estudiar la estructura interna del sector hemos de analizar la posible rivalidad competitiva existente entre los grupos que lo componen. En este sentido, Porter (1980) considera cuatro factores determinantes del grado de rivalidad entre los grupos estratégicos: (a) la interdependencia de los mercados a los que abastecen los grupos, (b) el grado de diferenciación en el producto, (c) el número de grupos estratégicos y su tamaño relativo y (d) la distancia estratégica entre los diferentes grupos identificados. Por su parte, Cool y Dierickx (1989) miden el grado de rivalidad entre grupos estratégicos a partir del índice de Herfindahl -que determina la concentración de las empresas- y del nivel de ingresos obtenidos por las empresas que integran el sector.

En el sector objeto de estudio no contamos con la información necesaria para analizar la rivalidad competitiva existente entre los grupos identificados a partir de la metodología seguida por Cool y Dierickx (1989), no obstante podemos profundizar en el conocimiento de la rivalidad mantenida entre los grupos estratégicos que componen el sector minorista textil considerando dos de los factores expuestos por Porter (1980). Si tenemos presente que las empresas encuestadas operan en el mismo mercado geográfico, se cumple el primer punto que establece dicho autor para analizar la rivalidad entre grupos estratégicos. Por otra parte, tal y como señalan Martens, Van Cauwenbergh y Cool (1988) y Harrigan (1985), la distancia estratégica entre los grupos que integran un sector puede ser medida a través de la distancia euclídea entre

los centroides de cada uno de los grupos identificados. Por tanto, podemos definir la afinidad entre los distintos grupos comprobando la distancia a la que se encuentran los casos de los demás grupos a un centroide determinado. Lógicamente, en función de las variables utilizadas en el análisis estadístico se determinarán las estrategias seguidas por las empresas que integran los diferentes grupos a través del grado de diferenciación en el producto y el tipo de cliente al cual orientan dichas estrategias comerciales. En este sentido, con la realización de nuestro trabajo empírico pretendemos también alcanzar estos dos objetivos **(3) estudiar los comportamientos competitivos de las empresas que operan dentro de este sector a partir de las dimensiones básicas que mejor los definen, y (4) analizar la rivalidad mantenida entre los diferentes grupos estratégicos identificados.**

Finalmente, hemos de señalar que el presente trabajo se aborda desde una perspectiva "cross-seccional" debido a la inexistencia de información histórica en el sector que nos ocupa. No obstante, constituye un punto de referencia para futuras investigaciones que puedan realizarse con carácter longitudinal o para estudiar las reacciones competitivas que posiblemente se produzcan en este mercado cuasiperfecto, como consecuencia de la implantación de los nuevos centros comerciales en la isla de Gran Canaria.

4.3. VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Como ya hemos mencionado en el tercer capítulo, al revisar las diferentes investigaciones realizadas sobre grupos estratégicos podemos apreciar que las

variables utilizadas en la identificación de dichos grupos están en función de los objetivos perseguidos por los investigadores. Los resultados obtenidos dependen, por tanto, de la adecuada conjunción entre los objetivos prefijados y las variables definidas. Es evidente que en todos estos trabajos la estructura de los distintos grupos que integran un sector y sus comportamientos competitivos están condicionados por las variables que intervienen en el análisis y por la importancia que se le concede a cada una de ellas. En nuestro trabajo, y debido a que las empresas objeto de estudio son comercios minoristas enmarcados dentro de los canales de distribución, hemos considerado oportuno utilizar dos tipos de variables: las estructurales y las comerciales. Con las primeras pretendemos conocer todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión de las empresas detallistas, los segmentos de mercado al que se dirigen, los márgenes comerciales y los resultados que obtienen, con el fin de establecer las características más significativas de la estructura interna de cada uno de los grupos identificados. Desde la perspectiva de las variables comerciales se trata de analizar y determinar las estrategias específicamente comerciales de los detallistas que, como ya analizamos en el capítulo dos, se definen a partir de las variables del "retailing-mix", representando la mayor parte de las actividades que realizan las empresas minoristas.

4.3.1. VARIABLES ESTRUCTURALES.

Para identificar los grupos estratégicos y estudiar la estructura interna de cada uno de ellos es necesario incluir una serie de variables estructurales que contribuyan no sólo a definir las estrategias seguidas por las empresas que componen el sector objeto de estudio, sino que además permitan profundizar en el conocimiento de las relaciones que se pueden establecer entre estas variables y las propiamente

comerciales. Dentro de la dificultad que entraña la obtención de este tipo de información, hemos intentado conocer la estructura de las empresas en relación a seis aspectos: (1) el número de personas que integran la plantilla del comercio, (2) la superficie total del comercio y el espacio dedicado exclusivamente a las ventas, (3) el volumen de ventas anual, (4) el poder de negociación que mantienen con respecto a los proveedores, (5) el margen comercial medio y (6) la tipología de los clientes habituales.

A través de las tres primeras variables pretendemos conocer la dimensión de las empresas así como la influencia que ejerce en la identificación de los grupos estratégicos y en las estrategias comerciales seguidas por los integrantes del sector. En este sentido, hemos de señalar que en el presente trabajo las cadenas de establecimientos se han considerado como un solo minorista, por lo que las líneas de producto y la superficie de ventas se corresponden con la empresa en su totalidad. Por otra parte, la cifra de facturación y el margen comercial medio que los minoristas aplican a los productos que comercializan nos define la dimensión de los comercios en relación a su capacidad de ventas y a la generación de recursos. Lógicamente, la primera variable está estrechamente relacionada con la superficie de ventas y con el número de empleados, de forma que a medida que el espacio de ventas es superior, el surtido de productos y la capacidad de atracción de los comercios minoristas aumenta. No obstante, en el sector minorista textil también existen determinados establecimientos de dimensiones reducidas que logran alcanzar un elevado ratio de ventas por metro cuadrado.

El poder de negociación de los minoristas con respecto a los suministradores nos permite clarificar la capacidad de compra que tienen las diferentes empresas detallistas y la relación de poder mantenida entre estos dos agentes. Partimos de la

hipótesis que el nivel de independencia de los minoristas de productos textiles en relación a sus proveedores es muy elevado y ejercen una posición de poder en la relación dual que mantienen con sus suministradores. No obstante, también hemos de señalar que a medida que los fabricantes comercializan marcas de prestigio conocidas por el público o conceden exclusivas en productos de alta calidad esta relación de poder cambia de sentido. Por ello, el nivel de exclusivas concedidas por los proveedores y la estrategia de diferenciación están estrechamente relacionadas entre sí, de forma que si los minoristas desean obtener ventajas competitivas a través de la diferenciación de sus productos deben aceptar las condiciones impuestas por sus proveedores para que éstos se comprometan a orientar su estrategia de distribución hacia un reducido número de comercios.

Por último, se ha pretendido profundizar en la tipología de los clientes habituales de los comercios minoristas que integran el sector objeto de estudio. En una primera aproximación se han clasificado los consumidores entre residentes y turista, debido a la gran importancia que tiene el sector turístico en la economía del archipiélago canario. Asimismo, hay determinados minoristas que orientan su estrategia comercial exclusivamente hacia el turismo y tienen que ajustar las diferentes variables del "retailing-mix" hacia este mercado objetivo. En la presente investigación se considera de gran trascendencia para la identificación de los grupos estratégicos la adecuada definición de las estrategias comerciales de estos minoristas, al conformar un tipo de establecimiento muy específico dentro del sector objeto de estudio. Por otro lado, también es preciso considerar el "status" social de los clientes habituales para definir adecuadamente el público objetivo al que dirigen todas sus iniciativas comerciales los detallistas de este sector.

4.3.2. VARIABLES COMERCIALES.

A) LA LOCALIZACIÓN MINORISTA.

Las estrategias de localización de los minoristas se pueden diferenciar, en primer lugar, en función de la importancia comercial del lugar donde están instalados. En este sentido, en nuestra investigación hemos distinguido dos tipos de áreas: las que pueden considerarse como principales desde la perspectiva comercial y aquellas que podemos definir como zonas o calles de carácter secundario. Lógicamente, las primeras determinan una mayor capacidad de atracción de clientes y son los lugares preferidos por los detallistas que tratan de realizar una venta masiva o se especializan en productos muy condicionados por la moda con un nivel de precios elevado. Por el contrario, las zonas secundarias se orientan a satisfacer las necesidades de la población que reside cerca de los comercios, por lo que su capacidad de atracción es sensiblemente inferior al de las anteriormente citadas.

Otro aspecto relevante en el presente trabajo es el de discernir entre las empresas que cuentan con la propiedad de los locales comerciales donde realizan su actividad y las que se ven en la necesidad de optar por un régimen de alquiler para disponer de un establecimiento. En este sentido, se pueden considerar que las principales barreras de entrada, de movilidad y de salida de los sectores minoristas son la localización y la propiedad de los locales comerciales, al determinar, por un lado, la capacidad de atracción de clientes de cada una de las empresas que integran el sector y, por otro, la capacidad financiera con la que cuentan los distintos comercios detallistas. Evidentemente, estos dos aspectos condicionan en gran medida el desarrollo de las posibles orientaciones estratégicas que puedan adoptar las

empresas objeto de estudio, por lo que consideramos de gran importancia establecer las relaciones de los diferentes grupos estratégicos con respecto a estas dos variables.

Por último, en nuestra investigación también consideramos necesario conocer la estrategia de crecimiento que siguen las empresas minoristas en función del número de puntos de ventas abiertos al público. Con ello, pretendemos estudiar cómo inciden las cadenas de establecimientos en la composición de los grupos estratégicos, además de establecer los diferentes tipos de estrategias comerciales en relación a las variables producto y precio. Asimismo, el tamaño de las empresas y la superficie dedicada a ventas contribuyen en gran medida a establecer la relación existente entre la dimensión de los comercios y las estrategias de diversificación y especialización que siguen los distintos minoristas.

B) LOS PRODUCTOS TEXTILES Y SU NIVEL DE PRECIO.

Como ya hemos puesto de manifiesto en el tercer capítulo, la variable producto contribuye a determinar, en cierta modo, la afinidad entre las empresas que componen los distintos sectores en función de los objetivos comerciales que se pretenden alcanzar con los productos elaborados o comercializados. Asimismo, esta variable nos permite determinar si las estrategias de los minoristas se orientan hacia la comercialización de una gran variedad de líneas de productos, siguiendo una estrategia de diversificación, o si se concentran en un surtido de reducida amplitud, definiendo con ello una estrategia de especialización en el producto. De esta forma, los detallistas que se orienten hacia la diversificación deben de incluirse dentro de un mismo grupo estratégico y aquellos que opten por especializarse se asignarán en función de los diferentes tipos de productos que comercialicen.

Antes de desarrollar los principales aspectos que intervienen en la investigación empírica es necesario, para profundizar en la naturaleza de los productos textiles, conocer sus principales características que pueden sintetizarse en cinco: (a) la gran influencia que tiene el factor moda, (b) son productos eminentemente estacionales, (c) tienen un gran nivel de sobrantes por destallado o porque el diseño sobre el cual se han elaborado pierde vigencia, (d) los consumidores pueden utilizar los productos textiles para diferenciarse de otros niveles culturales y sociales y (e) su ciclo de vida es relativamente corto.

La clasificación de cualquier surtido minorista entraña una gran dificultad, complicándose en los productos textiles porque, además de influir la denominación genérica de cada prenda, intervienen características de orden cualitativo como son los estilos de moda que se imprimen en los diseños de estos géneros. Por ello, hemos considerado oportuno aplicar una clasificación que permita conocer con profundidad el tipo de cliente al que se dirige la estrategia comercial, y poder así aproximarnos a los segmentos de mercado objetivo de cada uno de los establecimientos de venta al detalle. En el cuadro 4.1 se recoge las diferentes líneas de productos que componen la clasificación de los surtidos textiles que se ha utilizado en la investigación empírica.

Esta clasificación de los productos textiles nos permite indentificar el nivel de riesgo y la capacidad de innovación que caracterizan a las diferentes estrategias comerciales de los minoristas. Por tanto, hemos de diferenciar los distintos tipos de mercancías textiles en función de la duración del ciclo de vida y de la influencia que ejerce sobre ellos el factor moda. En este sentido, se pueden clasificar las anteriores líneas textiles en productos de continuidad y productos de moda, ya que mientras los primeros cuentan con un ciclo de vida superior y están menos supeditados a la

estacionalidad, los segundos tienen que asumir un mayor riesgo, puesto que la aparición de un nuevo estilo puede significar la pérdida de valor de los productos comercializados con anterioridad.

CUADRO 4.1
CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS TEXTILES
EN FUNCIÓN DE LA INFLUENCIA QUE EJERCE EL FACTOR MODA

PRODUCTOS DE MODA	PRODUCTOS EN UNA SITUACIÓN INTERMEDIA	PRODUCTOS DE CONTINUIDAD
Exterior juvenil femenino	Exterior clásico femenino	Interiores en general
Exterior de moda femenino	Exterior clásico masculino	Ropa de playa
Exterior juvenil masculino	Vestidos de novias	Ropa deportiva
Exterior de moda masculino	Exterior niños/as	Ropa del hogar
	Ropa de bebé	Alfombras
	Telas por metro y/o ovillos	Cortinas y/o tapicería

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, para poder definir las estrategias comerciales de los minoristas en función del nivel de riesgo asumido por cada uno de ellos también hemos diferenciado los productos textiles masculinos y femeninos en exterior juvenil, exterior de moda y exterior clásico. En la presente investigación pretendemos demostrar que la composición de los grupos estratégicos está estrechamente relacionada con el grado en el que los comercios orientan sus estrategias hacia la comercialización de productos muy condicionados a la moda -con un mayor riesgo- o hacia los productos considerados como de continuidad que, a pesar de que la moda ejerce una influencia relativa, suponen una inversión más segura aunque los márgenes

comerciales puedan ser sensiblemente inferiores. Asimismo, esta clasificación también nos permite definir la estrategia de diferenciación seguida por los distintos comercios, una vez que los consumidores finales manifiestan una mayor exigencia de diferenciación en los productos textiles más afectados por la moda.

A tenor de lo expuesto con anterioridad, y para poder determinar la amplitud del ciclo de vida de las distintas líneas de productos textiles y sus repercusiones en la elaboración de las estrategias comerciales de los minoristas, es conveniente clasificarlas en función de la influencia que ejerce la moda. Como se puede apreciar en el cuadro 4.1, las mercancías más afectadas por la moda son las exteriores juveniles y las exteriores de moda femenina seguidas por las masculinas, mientras que las líneas de productos que pueden considerarse de continuidad son los interiores en general, la ropa de playa, la ropa deportiva, la ropa del hogar, las alfombras y las cortinas y/o tapicería pues están menos supeditadas a los cambios que se producen en los estilos marcados por la moda y presentan un ciclo de vida muy superior. En una situación intermedia se engloban los productos textiles exteriores clásicos masculinos y femeninos, los vestidos de novia, la ropa de bebé, las telas por metro y, finalmente, la ropa exterior de niños/as que, al tener un gran componente de tejido vaquero no se queda obsoleta con la misma rapidez que los productos de moda exterior femenino y masculino.

Otro de los aspectos que pretendemos analizar en la presente investigación es la estrategia que siguen los comercios minoristas en relación a la variedad de referencias que componen su oferta y a la cantidad que disponen por cada una de ellas para hacer frente a la demanda, pudiendo así determinar la amplitud y profundidad de sus surtidos. Esta información permitirá contrastar el grado en el que los minoristas siguen estrategias de diversificación en el producto, debido a que una

estrategia de especialización en productos textiles de moda que no esté unida a surtidos amplios y pocos profundos, difícilmente prodrá satisfacer las exigencias de selección y exclusividad de los consumidores finales. Asimismo, cuando la estrategia comercial de los detallistas se orienta a mantener unos niveles de "stocks" elevados en cada una de las referencias que ofrecen a sus clientes nos indica que, en líneas generales, no se encuentra entre sus objetivos el mantener un surtido basado en la calidad y en las exclusivas concedidas por los proveedores y que, posiblemente, el precio es el principal elemento competitivo de su estrategia comercial.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, en nuestro trabajo tratamos de identificar: (1) aquellos comercios que siguen una estrategia de producto que combina la variedad y la cantidad para conseguir la máxima intensidad en las ventas, como es el caso de los grandes almacenes y las tiendas de descuento; (2) los minoristas que diversifican la oferta de productos, pero con cantidades por referencia reducidas, como son los comercios de conveniencia o determinados detallistas de pequeñas dimensiones que tratan de emular a las tiendas de descuento; (3) los comercios pequeños especializados que definen perfectamente el tipo de producto que comercializan como, por ejemplo, las "boutiques"; (4) los comercios tradicionales que basan su estrategia comercial en mantener unos niveles de "stocks" elevados; y (5) los establecimientos de dimensiones reducidas que siguen una estrategia de diversificación intermedia.

También consideramos relevante conocer en qué medida los minoristas comercializan marcas conocidas por el público. Normalmente, en los productos textiles las marcas se utilizan para captar clientes de determinados segmentos de mercado que conceden un gran valor a la procedencia y al fabricante que ha elaborado dichos géneros. En este sentido, los fabricantes suelen elegir una estrategia

de distribución selectiva o exclusiva en los productos avalados por una marca de prestigio, al objeto de mantener un nivel de precios elevado y satisfacer las exigencias de selección y exclusividad de determinados consumidores. Por otra parte, también es importante contrastar hasta qué punto los detallistas apoyan su imagen comercial con la de las marcas que comercializan, pues es posible que muchos establecimientos de pequeñas dimensiones no dispongan de los recursos necesarios para llevar a cabo una campaña de comunicación acorde a la calidad y a la selección de sus productos.

Por último, la variable precio puede considerarse como complementaria a la anterior en la medida en que contribuye a precisar cuál es el público objetivo según su nivel de ingresos. En este sentido, pretendemos identificar los diferentes minoristas en función de la estrategia de producto que siguen para, posteriormente, analizar cómo se estructuran en relación al nivel de precios que mantienen. Es necesario constatar que los establecimientos especializados que trabajan marcas conocidas por el público y cuyo principal objetivo se centra en ofrecer productos selectivos de alta calidad se sitúan en los niveles superiores de precios. Por el contrario, aquellos detallistas que concentran sus pedidos en un reducido número de artículos o adquieren muchas cantidades por referencia, en general ofrecerán unos niveles de precios medios o bajos. Por otra parte, existe una relación entre el precio y los productos según sean de continuidad o de moda, ya que los minoristas que siguen una estrategia de comercialización de productos de continuidad y no se diferencian claramente de sus competidores no podrán mantener unos niveles de precios elevados, debido a que al tener los productos de continuidad un menor riesgo se entablaría una dura competencia en precios con los otros detallistas que coinciden en los mismos artículos.

C) LA GESTIÓN DE COMPRAS.

Una vez definido el público objetivo al que se dirigen los establecimientos minoristas, el tipo de producto que comercializan y el nivel de precios determinan su estrategia de compras. Para ello, pretendemos estudiar las relaciones existentes entre esta variable y la oferta de las empresas detallistas. En principio, el número de proveedores que suministran a cada uno de los minoristas nos permitirá diferenciar si siguen una estrategia de compras concentrada en pocos proveedores o diversificada en muchas fuentes de suministro. En el primer caso se encuentran determinados establecimientos de descuento cuya estrategia se centra en conseguir los mejores precios a través de un reducido número de proveedores o aquellas tiendas especializadas en productos de moda de alta calidad en el diseño y en la confección que sólo elaboran fabricantes muy seleccionados. En el segundo caso se pueden identificar a los minoristas que siguen estrategias de diversificación que, lógicamente, necesitan un número mayor de proveedores que los que se orientan a la especialización, así como los minoristas que trabajan productos muy condicionados por la moda y se ven en la necesidad de renovar constantemente sus surtidos con el fin de atraer a los consumidores.

El tipo de proveedor que seleccionan los minoristas para adquirir los productos que comercializan es otro factor indicativo de la dimensión de los establecimientos y de sus estrategias de compras. Para ello, hemos distinguido entre dos posibles fuentes de suministro que condicionan directamente a las estrategias de diferenciación, de precios y al nivel de riesgo asumido por los detallistas: los mayoristas y los fabricantes.

Evidentemente, los sistemas de distribución de los mayoristas suelen ser generalmente extensivos y ello dificulta a los minoristas la posibilidad de obtener ventajas competitivas por la vía de la diferenciación. En el caso de los fabricantes el problema se hace más complejo, puesto que siguen una mayor variedad de estrategias de distribución, como la utilización de canales paralelos, la distribución extensiva, la distribución selectiva o la distribución exclusiva. Dentro de estas dos últimas se encuadran todos los fabricantes que cuentan con marcas conocidas por el público que se comercializan en los niveles más elevados de precios y se ven obligados a realizar una minuciosa selección de sus clientes minoristas con el fin de potenciar la imagen de sus productos.

Con respecto al nivel de riesgo asumido por los detallistas, hemos de señalar que las estrategias de compras de productos textiles que se orientan hacia los mayoristas suponen un riesgo inferior a las que se basan en los fabricantes porque: (1) los mayoristas no son tan exigentes como los fabricantes en relación al número de unidades que deben adquirir los minoristas por cada referencia; y (2) al ser el proceso de producción de los productos textiles muy dilatado, las compras directas a las fábricas deben de proyectarse con un período de tiempo superior a la de los mayoristas, aumentando el riesgo de equivocarse en las referencias seleccionadas o en las cantidades adquiridas.

En relación a la gestión de compras, es conveniente resaltar que en los últimos años han proliferado un tipo de mayorista especializado exclusivamente en los productos de última moda -"pronto moda"- que, además de realizar la función de distribución, elaboran ellos mismos los géneros que comercializan. La filosofía que subyace en estos intermediarios consiste en ofrecer los estilos de moda de mayor novedad en el momento en el que aparecen en el mercado, combinando una gran

rapidez en la fabricación y comercialización de los productos junto con una estrategia de cambiar constantemente las referencias que ofrecen a sus clientes. En la presente investigación pretendemos constatar que, los minoristas que siguen estrategias comerciales consistentes en ofrecer los productos más condicionados por la moda y por la estacionalidad a precios intermedios orientan sus compras hacia este tipo de mayorista, debido a que no exigen grandes volúmenes de compras en productos con un reducido ciclo de vida, mitigando en parte el riesgo que tienen que asumir.

Otro de los aspectos esenciales de la presente investigación consiste en determinar la relación existente entre los lugares de aprovisionamiento que seleccionan los minoristas y las estrategias comerciales que siguen en relación al producto, precio y diferenciación. Resulta evidente que los minoristas que pretendan no coincidir con los productos de la competencia están obligados a recurrir a mayoristas y fabricantes fuera del territorio nacional. No obstante, algunos países, como China y el Lejano Oriente, se caracterizan por elaborar productos textiles a un nivel de precios muy bajo, exigiendo a sus clientes unas cantidades mínimas por referencia muy elevadas que no permiten otra alternativa que la venta masiva. Dentro del territorio nacional las posibilidades de coincidir con el mismo suministrador aumentan considerablemente, por lo que el objetivo de diferenciación no se consigue sino comprando a determinados fabricantes cuya capacidad de producción sea muy limitada. Asimismo, pretendemos comprobar si los minoristas que comercializan productos de moda de alta calidad se suministran de proveedores de países europeos, en especial Francia, Italia, Alemania y el Reino Unido.

Por último, para poder establecer la capacidad de compra y la capacidad financiera de los componentes de los grupos estratégicos identificados, así como el grado en el que los minoristas se integran en organizaciones de compras para mejorar

las condiciones que los suministradores les conceden también es necesario conocer los diferentes tipos de descuentos que consiguen los minoristas de sus proveedores. Con respecto a las organizaciones de compras pretendemos demostrar que, debido a las características de los productos textiles, este tipo de organizaciones no les aportan a los minoristas grandes beneficios, ya que, por un lado, se ven en la necesidad de modificar constantemente sus surtidos para satisfacer las exigencias de los consumidores y, por otro, el nivel de rivalidad mantenido entre ellas y las estrategias de diferenciación dificultan la creación de asociaciones para realizar las compras conjuntamente.

D) LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA.

El medio de transporte seleccionado por los minoristas para trasladar las mercancías adquiridas desde sus proveedores está estrechamente relacionado con la estrategia de producto que puedan seguir. Para valorar este aspecto, hay que tener en cuenta la lejanía geográfica que existe entre el archipiélago canario y los mercados de origen más significativos. Este hecho condiciona el período de reaprovisionamiento de los productos, por lo que aquellas estrategias orientadas a obtener ventajas competitivas tratando de ofrecer los nuevos productos que aparecen en el mercado antes que los otros minoristas que integran el sector, deberán escoger los medios de transporte que tarden un menor espacio de tiempo aunque para ello se vean en la obligación de pagar unos costes superiores.

El avión y Postal Express son los medios de transportes más rápidos, por tanto, debe de existir una estrecha relación en la utilización de estos dos medios de transporte y la estrategia orientada a ofrecer los productos textiles más novedosos, con

el fin de captar a aquellos clientes cuyas preferencias se corresponden con las etapas de distinción y de emulación del ciclo de vida de los productos de moda. Asimismo, también se puede identificar determinados comercios de pequeñas dimensiones que utilizan habitualmente el avión como medio de transporte, pero que por su reducida capacidad de ventas pueden transportar la mercancía en régimen de equipaje.

El sistema de transporte por carretera adquiere especiales connotaciones en la presente investigación. Como ya hemos mencionado anteriormente, la industria textil en la región canaria es prácticamente inexistente, por lo que el transporte por carretera se efectuará casi siempre cuando los proveedores sean mayoristas localizados en la región. Este hecho significa que el minorista que concentra el mayor volumen de sus compras en este tipo de intermediario sigue la estrategia comercial menos arriesgada e innovadora de todo el sector. Asimismo, en estas condiciones es muy difícil obtener ventajas competitivas mediante la diferenciación de los productos, puesto que casi la totalidad de los comercios mayoristas optan por una distribución extensiva.

Por último, la utilización del barco como medio de transporte supone un ahorro en los gastos inherentes al traslado de la mercancía pero, al mismo tiempo, implica disponer de los productos en un plazo de tiempo sensiblemente superior. Por lo tanto, este medio de transporte lleva implícito, por un lado, una estrategia menos agresiva en lo que a productos de moda se refiere y, por otro, una mayor capacidad de compra.

E) LA COMUNICACIÓN MINORISTA.

Si bien los principales medios de comunicación en el marketing son la publicidad, la promoción, la fuerza de ventas y las relaciones públicas, en el presente trabajo sólo hemos considerado las tres primeras variables, al ser las que tienen mayor incidencia en las estrategias comunicacionales de los minoristas. Asimismo, hemos incluido la ambientación y el "merchandising" como elementos de comunicación específicos de la actividad de las empresas detallistas, puesto que ejercen una gran influencia en las decisiones de compra de los consumidores y en la selección del público objetivo al que se dirigen los minoristas.

En este contexto, analizamos los medios sobre los cuales se han apoyado las campañas de publicidad realizadas por los minoristas (radio, prensa, televisión, vallas anunciadoras, revistas, "mailing", etc.), ya que, en principio, la utilización de dichos medios debe estar correlacionado con el tamaño de los establecimientos y, por tanto, con el nivel de recursos económicos con los que cuentan los comercios de venta al detalle.

Las actividades promocionales son el medio de comunicación más asequible a la mayoría de los minoristas, al requerir de una menor inversión monetaria y poder ser diseñadas y realizadas por los propios comerciantes. Entre la amplia variedad de promociones que se llevan a cabo en el ámbito del sector minorista textil destacan las rebajas, los días o semanas especiales de descuento, los descuentos por líneas de productos, los obsequios por compras, los sorteos en sus diferentes modalidades y las facilidades de pago en momentos señalados del año.

En la presente investigación pretendemos identificar las estrategias más innovadoras en el contexto de la comunicación. Si bien la mayor o menor utilización de las campañas publicitarias está directamente relacionada con los recursos financieros de los detallistas, al analizar la combinación que se haga de los diferentes medios publicitarios y las actividades promocionales con el tamaño de los establecimientos, podemos establecer en qué medida los minoristas tratan de obtener ventajas competitivas y afianzar su posicionamiento en el mercado.

La fuerza de ventas puede ser analizada desde diversas perspectivas como la selección, la formación, la relación laboral, la retribución, la motivación y la asignación del territorio de ventas. Debido al elevado número de variables que se estudian en la presente investigación, nos hemos centrado exclusivamente en la formación de los vendedores, el tipo de relación laboral y el número de personas que componen la fuerza de ventas. En este sentido, se pretende establecer la relación que existe entre el tipo de producto y el nivel de precios con el grado de formación de los vendedores, al objeto de comprobar si los detallistas que comercializan productos de mayor calidad y de nivel de precios más elevado requieren de un personal más cualificado en contraposición a los que optan por competir vía precios. Con respecto a la relación laboral también se puede establecer este tipo de interrelación, puesto que suponemos que los vendedores fijos en plantilla tienen la posibilidad de una mejor cualificación que aquellos que sólo permanecen en las empresas por un período determinado de tiempo. Asimismo, las empresas que combinan ambos tipos de relaciones demuestran una tendencia a la racionalización de sus recursos en función de las oscilaciones de la demanda y necesitan de un mayor grado de profesionalización en su gestión.

El tipo de decoración es uno de los elementos que más contribuye a discriminar la estrategia de comunicación seguida por las empresas minoristas. Si bien definir las diferentes decoraciones de los establecimientos entraña múltiples dificultades debido a la complejidad que supone llegar a una definición universal de los distintos estilos que existen, a continuación detallamos la clasificación que hemos diseñado para alcanzar los objetivos del presente trabajo de investigación. Ésta se basa en una escala que va desde el tipo de establecimiento más clásico hasta aquellos que se caracterizan por diseños más avanzados e innovadores.

Clásico. Dentro de este concepto se engloban todos aquellos establecimientos que utilizan mostrador para atender a sus clientes y los productos no están al alcance de los consumidores. Al mismo tiempo, suelen tener una pequeña trastienda donde se almacenan los productos que el vendedor muestra a los clientes que lo solicitan. El ambiente de estos comercios tiene un sabor antiguo y el objetivo fundamental es atender a los clientes de forma directa y personal.

Convencional. Se incluyen aquellos establecimientos en los cuales todos los productos están al alcance de los clientes y la venta no es tan personalizada como en el caso anterior. Por otro lado, se diferencia del siguiente apartado de la escala en que no existe un gran esmero o preocupación por la decoración, siendo ésta un elemento secundario que no se utiliza para crear un ambiente que influya en los clientes para que realicen sus compras. Este tipo de comercio fundamenta principalmente su estrategia comercial en precios relativamente bajos, ya que no invierten grandes recursos en crear un entorno adecuado que estimule las necesidades psicológicas de los consumidores, ni ofrecen un nivel de servicios elevado y de calidad.

Funcional. En este concepto incluimos todos los comercios que conceden una gran importancia a la decoración y al ambiente general pero que, por su estrategia comercial, prefieren no utilizar decoraciones muy avanzadas que desorienten a los segmentos de mercado a los que se dirigen. Por tanto, los establecimientos funcionales suprimen los mostradores que separan a los clientes de los productos así como la trastienda, y si bien el trato del vendedor con el cliente es similar al convencional, se diferencia en que utiliza la decoración y la presentación de los productos como instrumento esencial para realizar las ventas y los muebles no se utilizan para el almacenamiento de unos productos, sino para presentar la mercancía de una forma más adecuada que motive la venta por impulso.

Diseño avanzado. Los establecimientos con este tipo de decoración tratan de resaltar los elementos decorativos más novedosos para conseguir una clara diferenciación de la competencia. La decoración y el entorno se utilizan como medio para definir los segmentos de mercado a los que se orientan y pretenden que los clientes relacionen el carácter innovador y avanzado del ambiente con la calidad de los productos ofrecidos. Por tanto, inciden en aquellos segmentos de mercado que se identifican con las etapas de distinción y emulación del ciclo de vida de los productos de moda.

Al margen de esta escala hemos considerado también un tipo de decoración, denominado *informal*, en el que la disposición de los productos en la zona de ventas no responde a ningún criterio específico. Generalmente, suelen ser establecimientos que exponen parte de sus productos colgados en perchas o apilados en la calle o aceras con una doble finalidad: (a) transmitir la idea de que los precios de los productos son bajos y (b) acercar los productos expuestos a las personas que transitan

en las proximidades con el fin de crear la necesidad de compra. Dentro de esta categoría se pueden incluir los establecimientos de ropa playera o deportiva que se ubican cerca de las zonas turísticas o determinados tipos de establecimientos de descuento.

4.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS PARA SU TRATAMIENTO.

El proceso metodológico seguido en la presente investigación para obtener y procesar la información con el objetivo de identificar los grupos estratégicos que integran el sector minorista textil dentro del ámbito geográfico delimitado por la isla de Gran Canaria consta de cuatro fases: el diseño de la muestra, el diseño del cuestionario, la realización del trabajo de campo y el tratamiento estadístico de los datos obtenidos. En los siguientes epígrafes desarrollamos los aspectos metodológicos relacionados con las tres primeras etapas, dejando para el siguiente apartado el análisis y tratamiento estadístico de la información. Asimismo, en el cuadro 4.2 recogemos la ficha técnica que sintetiza los aspectos más significativos en la obtención de la información.

4.4.1. DISEÑO MUESTRAL.

El universo del presente trabajo de investigación está formado por todos los establecimientos minoristas de la isla de Gran Canaria que dedican toda o parte de su actividad a la venta de productos textiles. Este universo se ha obtenido de los archivos

CUADRO 4.2
FICHA TÉCNICA DEL PROCESO METODOLÓGICO

FICHA TÉCNICA

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO: Encuesta a través de cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas.

UNIVERSO: Comercios minoristas que venden productos textiles.

ÁMBITO: Isla de Gran Canaria.

FORMA DE CONTACTO: Personal mediante visitas directas a los establecimientos seleccionados por el método aleatorio simple.

NÚMERO DE CONTACTOS: En total fueron 410, resultando positivos 373 y negativos 37.

MUESTRA DEFINIDA: 373 establecimientos.

FECHA PRUEBA PILOTO: 30 y 31 de Marzo y 1 de Abril de 1992.

FECHA TRABAJO DE CAMPO: Del 3 de Abril al 6 de Mayo de 1992.

CONTROL ENCUESTAS: De la totalidad de las encuestas realizadas se han supervisado telefónicamente el 10%.

MARGEN DE ERROR: ± 4.43% con un coeficiente de fiabilidad del 95.5%.

de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de la provincia de Las Palmas, que recibe información periódica del Ministerio de Economía y Hacienda. Al existir un cierto desfase en la información suministrada entre ambas instituciones, los encuestadores han tenido que suplir este inconveniente contrastando los datos originales a medida que realizaban las encuestas. Por otra parte, cada local comercial abierto al público necesita de una licencia individual, por lo que las empresas organizadas en cadenas de establecimientos figuraban en el listado obtenido de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Las Palmas tantas veces como puntos de ventas abiertos al público disponen. Por esta razón, hemos tenido que simplificar el universo original considerando sólo las empresas minoristas en función de su razón social y no del número de locales comerciales que posean. Teniendo en cuenta estas consideraciones, el número total de comercios minoristas textiles de la isla de Gran Canaria que conforman el universo consta, aproximadamente, de 1.400 empresas minoristas, cifra que oscila constantemente debido a la propia dinámica de los sectores minoristas.

Para determinar el tamaño de la muestra hemos tratado de no superar un error absoluto del $\pm 4,5\%$, trabajando con un coeficiente de fiabilidad del 95,5% (2 sigma) y empleando la fórmula de estimaciones de proporciones de poblaciones finitas. Debido a que la información objeto de análisis incluye diferentes variables y que las proporciones muestrales p son absolutamente distintas, hemos considerado $p = q = 50\%$. Por otra parte, la selección de la muestra se realizó a través del método aleatorio simple, al disponer sólo de la relación de comercios abiertos al público. Los tres grandes almacenes existentes en la isla de Gran Canaria se incluyeron de forma intencionada, dada la gran influencia comercial que ejercen en el sector.

4.4.2. DISEÑO DE LA ENCUESTA.

Siguiendo las recomendaciones generales de la literatura especializada, la encuesta se ha diseñado tratando de utilizar un lenguaje claro, sencillo y asequible evitando todo tipo de preguntas molestas que puedan hacer fracasar el estudio. Al mismo tiempo, se ha buscado la máxima precisión en los conceptos empleados y se han incluido respuestas fáciles de contestar, para evitar todo tipo de suspicacias que induzcan a los encuestados a suministrar información falsa o que puedan influir en ellos. La distribución de las preguntas en el cuestionario ha seguido un criterio que trata de inspirar confianza en los encuestados, empezando por preguntas de fácil respuesta y no comprometedoras, con el fin de que se vaya creando un ambiente favorable a contestar adecuadamente las preguntas que inciden en aspectos más comprometidos que se plantean en la fase final de la encuesta. En el anexo 1 recogemos el cuestionario que ha sido utilizado para obtener la información necesaria para llevar a cabo esta investigación.

Se ha pretendido que la mayoría de los formatos de las respuestas sean cerrados, aunque se han incluido algunos abiertos en aquellas cuestiones que así lo requerían para la obtención de una información más precisa y certera de la realidad objeto de estudio. Estas preguntas abiertas se codificaron con posterioridad para poder llevar a cabo el análisis de la información. También se incluyeron preguntas con tarjetas en aquellos casos en los que las diferentes alternativas de respuestas no eran fáciles de recordar por el encuestado debido a la dimensión de cada una de ellas.

Realizamos un pretest a quince establecimientos comerciales con el fin de detectar posibles errores en las preguntas de la encuesta. El resultado fue bastante

satisfactorio al no apreciarse defectos de fondo, sino aspectos puramente técnicos que pasamos a detallar a continuación:

- a) En la pregunta 24, que trata sobre la política de productos, las alternativas que proponíamos eran insuficientes, por lo que decidimos dejar una respuesta abierta.
- b) En la pregunta 27, optamos por permitir contestar cualquiera de las posibilidades que desease el encuestado para que no se omitiese información importante acerca de los descuentos obtenidos por los proveedores.
- c) En la pregunta 34, se apreció que cada encuestado tendía a interpretar de forma diferente cada uno de los estilos de decoración propuestos, por lo que se decidió preparar adecuadamente a los encuestadores para que pudiesen asesorar correctamente el sentido que se quería dar a cada denominación.
- d) En la pregunta 35, se pretendía distinguir cuándo un establecimiento recurría a escaparatis profesionales y cuándo eran los vendedores los que suplían esta actividad. No quedando perfectamente claras estas alternativas, se decidió instruir a los encuestadores para los casos que así lo requiriesen.

4.4.3. EL TRABAJO DE CAMPO.

El trabajo de campo fue realizado por alumnos de la Escuela Universitaria de Empresariales y de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, instruidos previamente para el buen desarrollo de la recogida de datos de los comercios minoristas.

El número total de encuestas realizadas fue de 410, siendo 373 el total de encuestas válidas. Una vez revisadas, se rechazaron 37 por falta de coherencia interna. Este número tan elevado de encuestas anuladas es consecuencia del especial celo con el que se corrigieron las mismas, ya que contábamos con el inconveniente de que muchos comercios pequeños tienden a ser remisos a dar información fidedigna sobre determinados aspectos comprometidos. Se prefirió, por tanto, seguir en esta fase un criterio de rigor en la revisión que asegurase la calidad de la información por encima de la cantidad.

El control de las encuestas se realizó por medio de llamadas telefónicas al 10% del total de cuestionarios válidos, no habiéndose detectado ninguna irregularidad ni incidencia al respecto.

4.5. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO CLUSTER A LA INFORMACIÓN RECOGIDA.

En este apartado pretendemos desarrollar brevemente las principales características del análisis *cluster* para conocer los principales aspectos estadísticos

que han intervenido en la indentificación de los grupos estratégicos en el sector minorista textil a través de las técnicas multivariantes. A continuación, detallamos los criterios por los cuales se seleccionaron las variables que intervinieron directamente en el análisis *cluster* y describimos someramente la problemática que se suscitó en la aplicación de este procedimiento matemático. Por último, estudiaremos las distancias entre centroides que surgieron de la aplicación del análisis *cluster* partitivo "K-means", al objeto de determinar el número de grupos que mejor representa la realidad objeto de estudio.

4.5.1. EL ANÁLISIS CLUSTER.

El objetivo del análisis *cluster* se centra en clasificar a distintos individuos o casos en grupos de forma que los miembros de cada uno de ellos sean tan similares como sea posible (Martínez Ramos, 1984). Esta técnica proporciona dos tipos de información: en primer lugar, determina el número de grupos que configuran la población objeto de estudio y, en segundo lugar, identifica los miembros que componen cada uno de los grupos. Este análisis estadístico tiene su origen en la biología, pero se ha aplicado a otros campos del conocimiento con notable éxito, entre los que se incluyen la sociología, la economía y el marketing. Asimismo, esta técnica tiene un carácter exploratorio y descriptivo, por lo que es muy apropiada para realizar clasificaciones, taxonomías, segmentaciones de mercado, así como para identificar grupos estratégicos (Harrigan, 1985).

Los criterios de semejanza y similitud sobre los que opera este análisis estadístico pueden ser clasificados según se basen en la distancia, en los coeficientes de correlación y en las tablas de datos donde se especifica la posesión o no de

determinados atributos. Asimismo, las medidas más utilizadas en el análisis *cluster* son la distancia euclídea, la distancia de Mahalanobis, el coeficiente de correlación de Pearson, el coeficiente de correlación de rangos de Kendall y el de Spearman, entre otros. Esta posibilidad de aplicar múltiples procedimientos para determinar el grado de similaridad y disimilaridad entre los distintos casos a los que se aplica esta técnica ha dado como resultado que se pueda utilizar con diferentes tipos de variables ya sean nominales, ordinales, en escala de razón, binarias, métricas y mixtas.

El análisis *cluster* se puede llevar a cabo a través de dos tipos de procedimientos diferentes: los métodos jerárquicos y los métodos partitivos. En los primeros se puede distinguir entre técnicas aglomerativas ascendentes, que consisten en ir agrupando a los diferentes casos paso a paso hasta llegar a englobarlos en su totalidad, y las técnicas descendentes, que parten del conjunto de los individuos para luego dividirlos progresivamente en grupos más pequeños y homogéneos. Por su parte, los métodos partitivos difieren de los jerárquicos en que permiten la reasignación de los casos ya tratados, corrigiendo con ello aquellas asignaciones erróneas que se hayan realizado en etapas anteriores. Asimismo, estos métodos pretenden encuadrar a los distintos individuos dentro de un número de grupos predeterminado, de forma que los miembros de cada uno de ellos sean lo más similares posibles (Martínez Ramos, 1984).

En el presente estudio se ha utilizado el análisis *cluster* partitivo "K-means" (MacQueen, 1967) del paquete de programas estadístico BMDP. Este procedimiento trabaja con la distancia euclídea y ha sido aplicado a variables binomiales, realizándose el análisis con cinco y seis *cluster*. Hemos optado por los métodos partitivos frente a los jerárquicos debido al elevado número de casos y variables que se han contemplado en este trabajo, lo que impide obtener unos resultados adecuados

y fáciles de interpretar a partir de los procedimientos jerárquicos que, como ya hemos indicado anteriormente, una vez que realiza la asignación de un individuo no vuelve a considerarlo en las siguientes etapas. Por el contrario, los análisis partitivos en estos casos aportan unos resultados muy satisfactorios, al comparar constantemente los diferentes individuos que componen la muestra estudiada, ajustándose perfectamente a los objetivos que se persiguen en esta investigación.

Una de las principales dificultades del análisis *cluster*, y en particular de los procedimientos partitivos, es determinar el número óptimo de grupos a los que se asignarán los casos estudiados, ya que, debido a la falta de hipótesis nulas y a la complejidad de las distribuciones muestrales de las técnicas multivariantes, no se ha podido dar una solución satisfactoria a este problema. En líneas generales, en las ciencias sociales se han seguido dos tipos de aproximaciones, las formales y las heurísticas, siendo estas últimas las que más aceptación han tenido a pesar de ser un procedimiento muy sesgado por las opiniones de los investigadores (Martínez Arias, 1991).

4.5.2. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL ANÁLISIS.

La presente investigación recoge datos de 123 variables de tipo nominal, entre las que se encuentran un reducido número cuyas opciones son escalas de intervalos, otras que recogen variables que tienen más de dos alternativas de respuestas y, por último, el grupo más numeroso en el que se incluyen aquellas variables de tipo binomial o dicotómico. Debido a la limitación que impone el análisis *cluster* "K-means", que sólo permite la tabulación de variables nominales de tipo binomial, y

teniendo presente los objetivos que pretendemos alcanzar, nos vimos en la necesidad de reducir el número de variables a utilizar en el programa estadístico antes mencionado. Con ello pretendemos obtener unos resultados de mayor calidad, en los que se aprecien las principales variables que intervienen en el proceso de identificación de las estrategias seguidas por cada empresa que compone el sector estudiado. Para ello tuvimos que seleccionar, dentro de las variables dicotómicas, aquellas que más discriminasen y que, por tanto, permitiesen asignar los casos a los diferentes grupos con mayor facilidad. Asimismo, para reducir el número de variables binomiales que intervienen en el análisis *cluster* y no perder información relevante que no se ajustase a esta característica de doble alternativa de respuesta se procedió a reconvertir determinadas variables, unificando unas y reduciendo a dos respuestas otras. Una vez que se obtuvieron los resultados, se pudo apreciar que las variables que no habían intervenido en el análisis *cluster* ayudaban a explicar también los grupos identificados, por lo que se puede concluir que existe una gran correlación entre los diferentes datos obtenidos en el trabajo de campo (véase anexo 2).

Una vez realizadas estas observaciones pasamos a detallar las distintas variables que fueron seleccionadas para aplicar el análisis *cluster* partitivo "K-means", especificando, además, aquellas que sufrieron algún tipo de transformación. En primer lugar, se incluyeron en su totalidad los grupos de variables relacionados con el producto, así como las que determinaban el nivel de precios de cada minorista, la forma de pago de los consumidores, la clase social de los clientes habituales, el tipo de proveedor según fuese mayorista o fabricante, los medios de publicidad empleados y las campañas de promoción realizadas. Por otro lado, también se tomaron en consideración algunas variables individuales dicotómicas, como la realización o no de descuentos a los clientes, la residencia de los consumidores, la utilización de informática para facturar, así como dos variables que se configuraban como escalas

de intervalos y que fueron reconvertidas en una sola variable binomial, que hacían referencia al número de vendedores de cada empresa minorista y al número de metros cuadrados dedicados a la venta directa.

Por último, se empleó también el grupo de variables que determinaban los lugares de aprovisionamiento de los minoristas, en las que se realizaron modificaciones encaminadas a reducir su número al incluir dentro de una misma variable los siguientes mercados de origen: (a) Barcelona, Madrid y Valencia; (b) Andalucía, Galicia y resto de la Península; (c) Francia, Italia, Reino Unido y Alemania; (d) Estados Unidos y resto de América; y (e) África y resto del mundo. Como se puede apreciar, sólo quedaron sin ningún tipo de reconversión las variables que representaban las compras realizadas dentro de la región de Canarias y las efectuadas a China y el Lejano Oriente.

4.5.3. DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE CLUSTER.

Una de las cuestiones esenciales que se han de resolver cuando se procede a utilizar las técnicas multivariantes para realizar un análisis *cluster* partitivo es la determinación del número de grupos que mejor definen el universo objeto de estudio. Como ya indicamos anteriormente, no se han desarrollado técnicas específicas para definir el número óptimo de *clusters* que no se encuentren cuestionadas en alguna forma. Ello supone una cierta flexibilidad para el investigador, ya que se reconoce que en los distintos fenómenos estudiados pueden operar una serie de normas heurísticas que no son cuantificables y que influyen de forma decisiva en la conducta de los casos que intervienen en la investigación.

No obstante, en el presente trabajo recurrimos, por un lado, al cuadro de distancias entre centroides que suministra el análisis *cluster* "K-means", combinándolo, en cierta medida, con los objetivos generalistas que deben guiar toda investigación que pretende explicar las grandes líneas que configuran y determinan los comportamientos y las relaciones que existen dentro de un determinado campo de estudio.

Una vez realizadas estas aclaraciones, pasamos a estudiar, comparativamente, las distancias entre centroides correspondientes al análisis realizado con cinco y seis *cluster*. Contrastando los datos recogidos en los cuadros 4.3 y 4.4 se puede apreciar que las distancias aumentan sensiblemente en el análisis realizado sobre seis *cluster*, representando una mejor categorización que el análisis basado en cinco *cluster*. Por otra parte, no hemos considerado la posibilidad de aumentar el número de grupos porque redundaría en una pérdida de la visión global y generalista que debe regir este tipo de estudios. En este sentido, se correría el riesgo de entrar en el análisis de características muy específicas de cada empresa minorista, difuminando, con ello, el objetivo que se pretende alcanzar en esta investigación. Por otro lado, la identificación de un número de grupos inferior al contemplado supondría una visión del sector muy somera y simplista, no contribuyendo a definir las peculiaridades más significativas que determinan la similitud entre las estrategias comerciales seguidas por los minoristas.

Por lo tanto, consideramos que el número de *cluster* que mejor refleja la realidad objeto de estudio es el de seis, puesto que un número superior no ayudaría a clarificar la composición de este sector en función de las estrategias comerciales, y un número inferior de grupos describiría los comportamientos competitivos identificados entre los comercios minoristas de productos textiles desde una

perspectiva excesivamente global, con lo que se perderían matices muy importantes y significativos para describir el entorno competitivo del sector que se estudia en esta tesis doctoral.

CUADRO 4.3
DISTANCIA ENTRE CENTROIDES PARA CINCO CLUSTER

CLUSTER	1	2	3	4
2	3.06304			
3	2.85983	2.35163		
4	2.99010	1.99110	1.70474	
5	2.20895	1.78658	1.71334	2.21989

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 4.4
DISTANCIA ENTRE CENTROIDES PARA SEIS CLUSTER

CLUSTER	1	2	3	4	5
2	3.09184				
3	2.94591	2.57412			
4	2.98298	1.98701	1.90545		
5	2.33742	1.81389	2.10472	2.42613	
6	2.59698	2.08587	1.46246	1.68403	1.69289

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

DETERMINACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR MINORISTA TEXTIL: APLICACIÓN METODOLÓGICA.

En el último capítulo procedemos a analizar y discutir los resultados obtenidos en el trabajo empírico. De la aplicación del análisis *cluster* se han identificado los seis grupos estratégicos siguientes que conforman el sector minorista textil:

Grupo estratégico 1: Estrategia de diversificación en el producto y en el precio.

Grupo estratégico 2: Estrategia de especialización en productos relativamente afectados por la estacionalidad y con bajo nivel de riesgo.

Grupo estratégico 3: Estrategia de diferenciación en productos muy condicionados por la moda y de alto nivel de precios.

Grupo estratégico 4: Estrategia de especialización y diferenciación en productos de alto nivel de precios con largos ciclos de vida.

Grupo estratégico 5: Estrategia de diversificación intermedia en productos de moda de nivel de precios medio-bajo.

Grupo estratégico 6: Estrategia de diferenciación en productos muy condicionados por la moda con un nivel de precios intermedio.

En los siguientes apartados se expondrán las características que mejor definen la estructura interna y las estrategias seguidas por cada uno de los grupos anteriores. Para ello nos fundamentaremos en dos tipos de variables: las de carácter estructural y las de carácter comercial. Dentro de las primeras comenzaremos analizando la dimensión de las empresas que integran cada uno de los grupos, centrándonos en la superficie con la que cuentan los minoristas y la plantilla media que emplean para realizar su actividad. Seguidamente analizamos el carácter familiar de las empresas existentes en cada grupo y también estudiamos las características de las relaciones laborales que existen entre el personal contratado y los empresarios de este sector.

Otro aspecto tratado en la presente investigación es el poder de negociación que tienen los minoristas con respecto a sus proveedores. Si bien el estudio de esta variable es complejo y requiere del análisis de múltiples dimensiones, en este trabajo hemos pretendido realizar una aproximación al tema que contribuya a aclarar la estructura del sector objeto de estudio a través del grado de independencia de los minoristas con respecto a sus proveedores y del nivel de descuentos que obtienen en función de su estrategia comercial.

La siguiente variable de carácter estructural que consideramos en esta investigación empírica es la propiedad de los locales comerciales donde los detallistas realizan su actividad, tratando de establecer la relación entre el tipo de estrategia comercial seguida por los diferentes minoristas y la localización de los puntos de ventas en zona o calle importante o secundaria. Finalizamos este análisis de las variables estructurales realizando una breve descripción de las características del mercado en lo que a tipología de clientes se refiere.

Dentro de las variables de carácter comercial se profundiza en el estudio de cada una de las variables que integran el "retailing-mix", distinguiendo entre el producto, el precio, las compras, en la que se incluye la gestión de compras y la distribución física, y la comunicación -publicidad, promoción, atmósfera y "merchandising"- . Asimismo, en cada uno de los grupos identificados se trata de valorar las perspectivas futuras de las empresas que los integran, destacando las orientaciones estratégicas más adecuadas para afrontar el aumento de competitividad que se producirá en los próximos años en este sector.

El último apartado lo dedicaremos a estudiar la rivalidad competitiva mantenida entre los grupos estratégicos que forman parte del sector objeto de estudio. Para ello, trataremos de definir las dimensiones básicas que mejor definen las estrategias de cada una de las empresas del sector y analizaremos la distancia estratégica a la que se encuentran dichos grupos a partir de los resultados obtenidos en el análisis *cluster* empleado en la presente investigación.

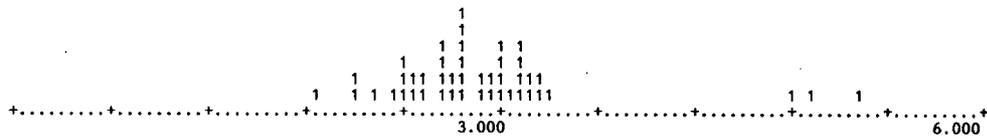
5.1. GRUPO ESTRATÉGICO 1: ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN EN EL PRODUCTO Y EN EL PRECIO.

5.1.1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES ESTRUCTURALES.

Este primer grupo estratégico, formado por 45 empresas, se caracteriza fundamentalmente por la gran amplitud y profundidad de sus surtidos, siguiendo, por tanto, la estrategia de mayor grado de diversificación en el sector objeto de estudio. Se aprecia, en líneas generales, una gran cohesión entre los integrantes de este grupo, con la notable excepción de los casos 9, 10 y 11 que, con una distancia de 4.8446, 5.2310 y 4.9543, respectivamente (véase figura 5.1 y cuadro 5.1), aparecen claramente separados con respecto al conjunto central de los miembros de este grupo. Estas tres empresas representan a los grandes almacenes establecidos en la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria, que se incorporan dentro de este grupo estratégico como los minoristas que presentan el mayor grado de diversificación en el producto y en los precios del sector, además de disponer de las mayores superficies dedicadas a la venta. Asimismo, en las figuras 5.1, 5.4, 5.6, 5.8, 5.10 y 5.12 se puede comprobar que estas empresas no sólo se sitúan a una gran distancia con respecto al centroide de este primer grupo, sino que también son las más alejadas de los centroides de los demás grupos estratégicos. Por estas razones, se puede considerar a estos minoristas como empresas claramente diferenciadas del resto de los miembros del sector, al seguir una estrategia comercial muy particular.

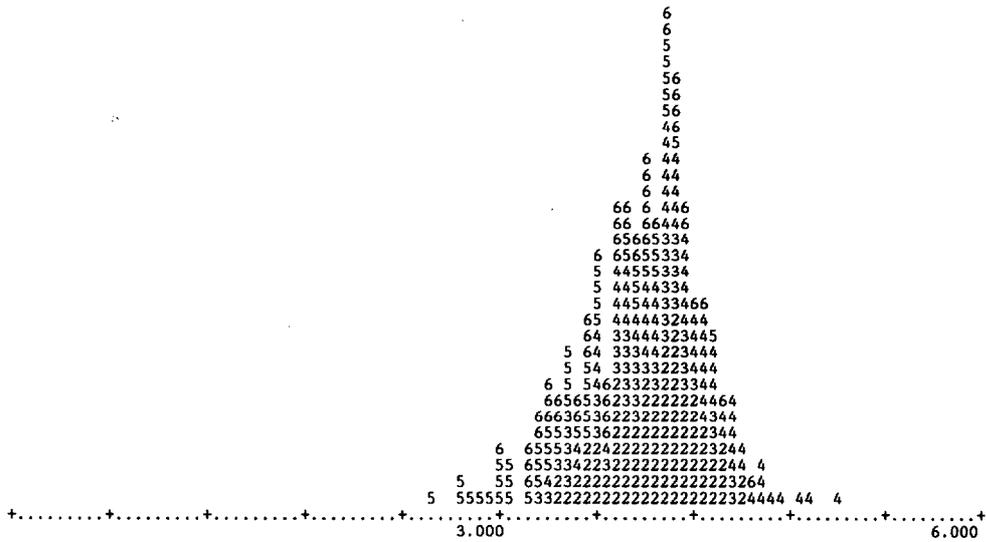
FIGURA 5.1
DISTANCIA DESDE LOS CASOS DEL CLUSTER UNO A SU CENTROIDE

CLUSTER 1 DE 6 CONTIENE 45 CASOS



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 5.2
DISTANCIA DE LOS OTROS CASOS AL CENTROIDE DEL CLUSTER UNO



Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 5.1
DISTACIAS AL CENTROIDE DE LOS CASOS DEL GRUPO UNO

CASOS	DISTANCIAS	CASOS	DISTANCIAS
3	2.9339	172	2.2527
4	3.0168	177	2.6430
5	3.1956	178	2.6783
7	3.2508	205	3.1536
9	4.8546	218	3.0050
10	5.2310	247	2.8179
11	4.9543	263	2.9797
12	2.5182	267	3.0013
14	3.3314	294	2.4523
16	2.9641	309	2.7187
18	3.0643	321	2.4420
23	2.7950	322	2.8141
24	2.5214	325	2.6971
25	1.8700	327	2.7187
33	3.1985	330	2.4871
38	2.4053	334	2.1424
50	2.8069	339	2.3599
61	3.1539	342	2.8111
67	2.1258	345	2.7823
73	3.0454	351	3.1262
122	3.2473	352	2.6556
147	2.9308	353	3.1740
170	2.5234		

Fuente: Elaboración propia.

Desde un punto de vista estructural la dimensión de las empresas tiene una gran importancia para la delimitación de los grupos estratégicos. En este primer grupo se contempla el mayor número de comercios de grandes dimensiones, llegando el 80% de los mismos a contar con más de cien metros cuadrados de superficie total, el 42% dispone de más de doscientos metros cuadrados y un relevante 24.4% utiliza una superficie superior a los mil metros cuadrados -entre los que se encuadran los grandes almacenes y las grandes cadenas de establecimientos-. Por otro lado, aproximadamente el 31% de los miembros disponen de una plantilla superior a nueve personas, superando los veinte empleados el 20% de las empresas.

En este grupo se puede apreciar que un gran número de sus componentes se organizan en cadenas de establecimientos. En este sentido, se observa que el 28.9% de los minoristas disponen entre dos y cuatro puntos de venta, el 8.9% entre cinco y ocho y el 4.4% se encuentra en la escala que va desde los nueve a los trece locales comerciales. Asimismo, este grupo también se caracteriza por contar con el menor número de comercios familiares de todo el sector (28.9%), además de estar integrado por las empresas que combinan en un mayor grado el personal fijo y el eventual (40%) para adecuarse a las oscilaciones de la demanda a lo largo del año.

Los minoristas que se incluyen dentro de este primer grupo estratégico son los que manifiestan un mayor poder de negociación con respecto a los proveedores, no sólo por la capacidad de compras y el nivel de descuentos que obtienen de ellos, sino también porque casi la totalidad de sus miembros (93.3%) pueden cambiar con relativa facilidad de proveedores sin temor a que se produzcan graves repercusiones en su actividad comercial (véase anexo 3 y 4). No obstante, hay que tener presente que por regla general los porcentajes de respuesta en el resto de los grupos se sitúan por encima del 60%, lo que permite concluir que el presente sector está compuesto

por minoristas que generalmente gozan de una situación de relativo poder en relación a sus proveedores.

Dentro de las condiciones especiales de precios y pago que negocian con sus suministradores, este grupo denota un elevado poder de compras al conseguir el porcentaje más alto del sector en descuentos por cantidad (44.4%), por rappels (11.1%) y por pronto pago, que obtiene un importante 55.6% de sus miembros. Asimismo, el descuento por cantidad está íntimamente ligado al número de unidades adquiridas por cada referencia, en la que también este grupo presenta la mayor frecuencia del sector con un 31.1%. Otro dato a destacar es el escaso número de componentes que afirman no recibir ningún tipo de descuentos (15.6%), lo cual vuelve a reafirmar la alta capacidad de negociación con respecto a sus proveedores.

Se puede considerar que este grupo está formado por empresas muy consolidadas, ya que disponen de la propiedad de los locales donde ejercen su actividad el 71.1%, el 66.7% considera que se encuentran localizados en una calle o zona importante desde la perspectiva comercial y las empresas que lo integran tienen la edad media más alta de todo el sector (18.51 años), con siete años y medio más que el grupo que le sigue en promedio. Por otro lado, este grupo está integrado por un gran número de cadenas de tiendas que, con un 42.2% de sus componentes que disponen de dos establecimientos o más abiertos al público, llega a ser el más elevado del sector en este aspecto.

El tipo de cliente al que dirigen su actividad comercial es fundamentalmente residente (80%), combinándolos en menor medida con los clientes clasificados como turistas (20%). No obstante, ninguna de las empresas de este grupo estratégico está localizada en las zonas turísticas tradicionales. Esta circunstancia incide directamente

en el grado de consolidación que se aprecia en este grupo, no sólo por las variables anteriormente expuestas, sino también por su orientación hacia la población residente con las cuales mantiene una relación comercial más regular y estable. Asimismo, se puede apreciar en el cuadro 5.2 que los principales segmentos a los que orientan su estrategia comercial es a la clase media (82.22%), a la clase media-baja (37.78%) y a la clase media-alta (26.67%), siendo el segundo grupo que manifiesta en un mayor grado vender a la clase baja (13.33%).

5.1.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES COMERCIALES.

La estrategia de diversificación seguida por los miembros de este grupo se pone de manifiesto al comprobar que casi la totalidad de las empresas que lo componen comercializan toda la gama de **productos** masculinos y femeninos (incluidos los interiores), así como la confección de niños/as y bebés (véase cuadro 5.2). Estas líneas llegan a casi un 100% de frecuencia de respuesta, apreciándose además una importante presencia de las mercancías relacionadas con el hogar (80%) y la ropa de playa (88.89%), que en su conjunto configuran el surtido base de los detallistas enmarcados en este grupo estratégico. Asimismo, las telas (22.22%), las alfombras (28.89%), la ropa deportiva (53.33%) y las cortinas y la tapicería (31.11%) son productos que también inciden en la composición de la oferta de estos minoristas a pesar del grado de especialización que requieren. Una mención especial es necesario realizar con respecto a los vestidos de novias, ya que por sus particulares características son comercializados por un reducido número de detallistas muy especializados. No obstante, a pesar de que el número de minoristas que ofrecen este tipo de productos es muy reducido, en el presente grupo estratégico se logra alcanzar

el mayor porcentaje del sector (13.33%), al tener sus miembros una clara tendencia a la diversificación.

Otro aspecto que ayuda a definir el surtido de los minoristas de productos textiles es la diferenciación entre los comercios que sólo trabajan mercancías de continuidad, los que se especializan en productos de moda y los que trabajan los dos tipos de productos. En este sentido, también se confirma la estrategia de diversificación observada anteriormente, puesto que se obtuvo la mayor frecuencia del sector en empresas que combinan ambos tipos de productos (62.2%). Este promedio se explica por el gran número de líneas de productos que son generalmente consideradas de continuidad, como la ropa de hogar, las alfombras, las telas, las cortinas y la tapicería, la ropa deportiva y los interiores, que complementan el amplio surtido configurado a partir de la confección femenina, masculina e infantil.

Lógicamente, los comercios que integran este grupo son los que poseen el mayor grado de amplitud de surtido del sector (42.2%), alcanzando el 77.8% si se les agrega aquellos componentes que consideran que su diversificación de productos es intermedia. Esta información debe ser complementada por el número de establecimientos que además del textil trabajan productos de otra naturaleza (46.7%), que llega también a ser el porcentaje más elevado del sector. Esto es debido a que muchos comercios que han sido asignados a este grupo comercializan un gran número de productos no textiles; ya sean de carácter complementario a éstos o de características totalmente diferentes.

Conviene también destacar el elevado número de detallistas que combinan una amplia variedad de referencias con una elevada cantidad por cada una de ellas (24.4%), dentro de un sector caracterizado por la constante renovación de las

CUADRO 5.2
MEDIAS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL CLUSTER UNO

VARIABLES	MEDIAS
EXTERIOR JUVENIL MASCULINO	93.33%
EXTERIOR MODA MASCULINO	93.33%
EXTERIOR CLÁSICO MASCULINO	86.67%
INTERIOR MASCULINO	100.00%
EXTERIOR JUVENIL FEMENINO	97.78%
EXTERIOR MODA FEMENINO	91.11%
VESTIDOS DE NOVIA	13.33%
EXTERIOR CLÁSICO FEMENINO	86.67%
INTERIOR FEMENINO	95.56%
EXTERIOR NIÑOS/AS	95.56%
INTERIOR NIÑOS/AS	95.56%
BEBÉS	75.56%
ROPA DEL HOGAR	80.00%
TELAS POR METRO, OVILOS Y MADEJAS	22.22%
ALFOMBRAS	28.89%
CORTINAS Y/O TAPICERÍA	31.11%
ROPA DE PLAYA	88.89%
ROPA DEPORTIVA	53.33%
PRECIOS BAJOS	15.56%
PRECIOS MEDIOS-BAJOS	37.78%
PRECIOS MEDIOS	80.00%
PRECIOS MEDIOS-ALTOS	26.27%
PRECIOS ALTOS	8.89%
CONCEDE DESCUENTOS	59.09%
VENDE CON PAGO AL CONTADO	97.78%
VENDE CON PAGO CON TARJETA PROPIA	17.78%
VENDE CON PAGO CON TARJETA AJENA	60.00%
VENDE CON VENTA A PLAZOS	31.11%
VENDE CON APUNTE EN CUENTA	35.56%
VENDE CON TALONARIO	24.44%
CLASE ALTA	2.22%
CLASE MEDIA-ALTA	26.67%
CLASE MEDIA	82.22%
CLASE MEDIA-BAJA	37.78%
CLASE BAJA	13.33%

CUADRO 5.2 (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	MEDIAS
VENDE A CLIENTES QUE RESIDEN LEJOS	81.40%
COMPRA A MAYORES DE LA REGIÓN	40.00%
COMPRA A MAYORES DE LA PENÍNSULA	31.11%
COMPRA A MAYORES FUERA DE ESPAÑA	0.00%
COMPRA A FABRICAS DE LA REGIÓN	6.67%
COMPRA A FABRICAS DE LA PENÍNSULA	77.78%
COMPRA A FABRICAS FUERA DE ESPAÑA	22.22%
COMPRA EN LA REGIÓN	40.00%
COMPRA EN MADRID / BARCELONA / VALENCIA	91.11%
COMPRA EN EL RESTO DE LA PENÍNSULA	46.67%
COMPRA EN EUROPA (INGL., FRAN., ITAL., ALEM.)	11.11%
COMPRA EN AMÉRICA	6.67%
COMPRA EN CHINA	15.56%
COMPRA EN EL RESTO DEL MUNDO	8.89%
NO REALIZA PUBLICIDAD	57.78%
MEDIO RADIO	35.56%
MEDIO PRENSA	15.56%
MEDIO TELEVISIÓN	6.67%
MEDIO VALLAS	6.67%
MEDIO REVISTAS	8.89%
MEDIO "MAILING"	6.67%
REBAJAS	73.33%
DÍAS ESPECIALES	13.33%
DESCUENTOS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS	6.67%
SEMANAS ESPECIALES	8.89%
OBSEQUIOS POR COMPRAS	13.33%
SORTEOS	13.33%
FACILIDADES DE PAGOS EN PERÍODOS DE TIEMPO	8.89%
NO REALIZA PROMOCIONES	17.78%
EMPLEAN INFORMÁTICA EN FACTURACIÓN	13.33%
ELEVADO NÚMERO DE VENDEDORES	15.56%
ELEVADO NÚMERO DE M ² DEDICADOS A LA VENTA	26.67%

Fuente: Elaboración propia.

mercancías comercializadas. En este sentido, a pesar de que en el presente grupo el 62% de sus integrantes se orientan hacia una estrategia de cambiar constantemente los productos que ofrecen, al realizar un análisis comparativo con las frecuencias obtenidas por los restantes grupos estratégicos (grupo 2: 70.7%; grupo 3: 88%; grupo 4: 74.4%; grupo 5: 76.9%; grupo 6: 77.1%) se pone de manifiesto que es el porcentaje menor de todo el sector debido a la gran influencia que ejerce la estrategia de diversificación en el producto.

En lo referente a las marcas conocidas por el público que comercializan los minoristas objeto de estudio, resalta el elevado número de miembros de este grupo que las incluyen dentro de su oferta (71.1%), a pesar de que consideran que tienen poca incidencia en la imagen que comunican a sus clientes (26.7%). Estas variables se encuentran estrechamente ligadas a dos aspectos fundamentales en los productos textiles: al factor moda y al factor precio.

Con respecto a la variable **precio** también se refleja la orientación estratégica a componer una oferta lo más amplia posible, con el fin de captar el mayor número de segmentos de mercado. De esta forma, los miembros de este grupo comercializan todos los niveles, destacando la frecuencia alcanzada por los precios medios (80%), precios medios-bajos (37.78%) y precios medios-altos (26.67%). Los precios bajos tienen una importante presencia (15.56%) sobre todo si se comparan con el grupo quinto -que presenta el mayor porcentaje de respuesta del sector (17.31%)-, mientras que la frecuencia obtenida en los precios altos (8.89%) se puede considerar como moderada. Téngase en cuenta que los artículos con precios más elevados son, en líneas generales, los menos demandados dentro del sector seguido por los precios bajos, concentrándose la mayor parte de las empresas detallistas en ofrecer productos de precios medios.

Entre los elementos diferenciadores de la estrategia de **compras** destaca el elevado porcentaje de encuestados que prefieren aprovisionarse de diversos proveedores (57.8%), y el escaso número de comerciantes que declara abastecerse de pocas fuentes de suministro (2.2%). Esta circunstancia se puede explicar por el nivel de exigencia que conlleva el ofrecer un surtido con una gran amplitud de líneas de productos, así como por la dificultad de encontrar proveedores que sigan también estrategias de producto orientadas hacia la diversificación. Asimismo, la relación comercial con sus suministradores suele ser continua en el tiempo, al igual que los otros grupos estratégicos del sector, debido fundamentalmente a dos razones: en primer lugar, la aversión al riesgo que se observa cada vez más en los comerciantes de productos estacionales afectados por la moda, que tratan de mitigarlo dividiendo sus compras en períodos de tiempo cortos con el fin de adquirir un menor número de unidades en cada pedido; en segundo lugar, se puede establecer una cierta relación entre la estrategia de compras continuadas en el tiempo y la elección de mayoristas de la región como proveedores habituales, ya que la proximidad geográfica de estos intermediarios permite una gestión de compras más dinámica, que incide directa o indirectamente en la disminución del riesgo asumido por los comerciantes.

Dentro de las exclusivas concedidas por los proveedores, destaca el escaso número que obtienen los minoristas de este grupo (15.6%), debido a que cuentan con una gran cantidad de miembros que siguen una estrategia orientada a coincidir en las mismas referencias que trabaja la competencia a iguales precios (20%) o a precios inferiores (22.2%). Asimismo, la estrategia de diferenciación es secundada por el 37.8% de sus miembros, cifra que al ser comparada con la de los grupos estratégicos tres y seis -que superan el 70%-, resulta sensiblemente baja para los productos textiles, que se caracterizan por considerar a esta cualidad como uno de los principales argumentos competitivos con los que cuentan los comercios.

Los componentes de este grupo prefieren suministrarse directamente de las fábricas, con especial predilección por aquellas que se encuentran situadas en la Península (77.78%) en relación a las localizadas fuera del territorio español (22.22%). Este hecho no implica que desechen la opción de comprar a los mayoristas de la región (40%) o de la Península (31.11%), debido a que el hecho de ofrecer una amplia variedad de productos y referencias obliga a mantener un espectro muy amplio de proveedores. Los principales lugares de suministro son la propia región, a través de mayoristas (40%), seguido de las principales ciudades industriales de la Península como Barcelona (84.4%), Valencia (73.3%) y Madrid (55.6%), situándose en último lugar las regiones de Andalucía (28.9%), Galicia (26.7%) y el resto de la Península (26.7%). Todas estas frecuencias suponen las más altas de todos los grupos estratégicos, destacando las importantes compras que realizan en Valencia, lugar especializado en la confección infantil y en la industria textil dedicada a los productos del hogar como las cortinas, la tapicería, la lencería del hogar y las alfombras, circunstancia que también es compartida por el grupo cuarto aunque con una incidencia menor (43%).

Con respecto a los proveedores extranjeros, sobresale el hecho de que las compras efectuadas en las diferentes naciones europeas son inferiores a las realizadas por otros grupos más especializados en artículos de moda de precios elevados. Asimismo, es escasa la importancia que tiene para este sector las compras efectuadas a los restantes países o continentes con la excepción de China y el Lejano Oriente (15.6%), que están relacionadas directamente con el nivel de precios más bajos e inversamente con el factor moda.

El medio de transporte más utilizado para trasladar la mercancía desde los lugares de origen es el avión (66.7%) y el barco (57.8%). El porcentaje de empresas

que utilizan el avión es superior en otros grupos más especializados en productos de moda de niveles de precios medios y altos, que compran cantidades reducidas a los mayoristas localizados en la región. Por el contrario, la opción del barco es ampliamente superior en este grupo y sólo se acerca el grupo cuarto (49.4%), debido a que también comercializa productos textiles para el hogar cuyo coste de transporte es muy elevado. Otro importante medio es Postal Express, que llega a ser utilizado por un 44.4% y que, al igual que el avión, está íntimamente relacionado con aquellos productos más condicionados por los cambios constantes de la moda.

La **comunicación** es otra de las variables que ha intervenido en el análisis estadístico, sobre todo en los aspectos relacionados con la publicidad, la promoción, la fuerza de ventas y la atmósfera y el "merchandising". Antes de valorar los resultados obtenidos por los componentes de este grupo conviene aclarar que más de la mitad de los minoristas del sector no han realizado ningún tipo de publicidad debido, fundamentalmente, a lo costoso que resulta su producción y distribución. Al mismo tiempo, las promociones se distinguen por ser un medio de comunicación más directo y fácil de utilizar por los comerciantes que la publicidad. Considerando los aspectos antes citados, se puede afirmar que este grupo estratégico se encuentra en una situación intermedia, puesto que el 57.78% de sus miembros no realizan publicidad y el 42.22% restante suele emplear preferentemente la radio (35.56%), junto con la televisión (6.67%) y el "mailing" (6.67%).

El número de empresas que no realizan publicidad contrasta con el porcentaje relativamente bajo de comercios que no hacen ningún tipo de promociones (17.78%). La principal promoción que se realiza en el sector minorista textil son las rebajas, como consecuencia de la estacionalidad de los productos, que obliga a los detallistas a desprenderse de los sobrantes de temporada para poder renovar los "stocks" en la

siguiente estación. No obstante, este grupo se encuentra también en una situación intermedia (73.33%) por el gran peso que tienen las líneas de productos como las clásicas, los interiores, las de hogar, las de playa y las deportiva que gozan de un período de ventas superior al de otras líneas más afectadas por los cambios en la moda. Por otro lado, a pesar de que las promociones de días especiales (13.33%), sorteos (13.33%) y facilidades de pago en determinados períodos de tiempo (8.89%) no estén ampliamente difundidas en el sector, este grupo estratégico cuenta con la mayor frecuencia de respuesta.

Con respecto a la fuerza de ventas, tenemos que hacer especial mención a los escasos cursos destinados por las empresas del sector para formar al personal dedicado a estas funciones. En este sentido, en el presente grupo se encuentra el mayor número de minoristas que desarrollan programas de formación propios (17.8%), aumentando hasta el 20% si se le agrega los que recurren a la formación impartida por organismos o empresas especializadas. Por último, indicar que es el grupo estratégico con mayor número de vendedores por empresa, al contar más de la mitad con una plantilla superior a cuatro. En este sentido, es de destacar que el 30% de las empresas de este grupo disponen de un número superior al de nueve vendedores y el 8.9% sobrepasa los cincuenta vendedores.

El tipo de decoración interior más común en este grupo es el convencional (40%), el funcional (26.7%) y el clásico (24.4%). Llama la atención que los comercios con decoración clásica tengan tanta importancia, pero hemos de considerar que la característica principal que define a este grupo es la diversificación en el producto y la dimensión que tiene cada establecimiento, por lo que se incluyen un elevado número de comercios consolidados que siguen estas directrices. Por otro lado, es el grupo que dispone del mayor número de escaparatistas en plantilla (13.3%), en

un sector que se caracteriza porque este tipo de actividad es realizada generalmente por los propios vendedores.

A tenor de lo anteriormente expuesto se puede concluir que el futuro para los miembros de este grupo está muy condicionado por el número de puntos de venta que posean, de forma que aquellos que dispongan de grandes superficies dedicadas a la venta pero concentrada en pocos locales comerciales, verán muy mermada su posición competitiva ante la apertura de los nuevos centros comerciales en la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria. Por el contrario, aquellos comercios que dispongan de varios establecimientos abiertos al público y cuya dimensión no sea demasiado grande, podrán situarse en estos centros comerciales contrarrestando así la posible competencia que les pueda surgir. Asimismo, el disponer de la propiedad de los locales puede suponer una ventaja competitiva que contribuya a superar el primer impacto que produzca la apertura de dichos centros. No obstante, deberán mejorar la imagen que transmiten a los consumidores a través de la decoración interior de los locales comerciales, con el fin de consolidar su posición en el mercado y disuadir la implantación de nuevos competidores en este mercado con ideas más innovadoras.

Finalmente, en el cuadro 5.3 presentamos la ficha técnica correspondiente a este grupo, donde se resume los aspectos más relevantes que definen las estrategias seguidas por las empresas minoristas que lo componen.

CUADRO 5.3
EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES MAS RELEVANTES DEL GRUPO 1

VARIABLES	EVALUACIÓN
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	MÁXIMA DIVERSIFICACIÓN
MARCAS CONOCIDAS	GRAN NÚMERO
REPERCUSIÓN DE LAS MARCAS EN LA IMAGEN DEL COMERCIO	INTERMEDIA
ESTRATEGIA DE PRECIOS	DIFERENTES NIVELES
MANTIENEN EXCLUSIVAS DE PRODUCTOS	NÚMERO REDUCIDO
FUENTES DE SUMINISTRO	DIVERSIFICACIÓN DE PROVEEDORES
LUGARES DE SUMINISTRO	REGIÓN, PENÍNSULA, EUROPA, CHINA Y LEJANO ORIENTE
MEDIO DE TRANSPORTE	AVIÓN, BARCO
UTILIZACIÓN DE LA PUBLICIDAD	INTERMEDIA
REALIZACIÓN DE PROMOCIONES (REBAJAS)	ELEVADA
PROFESIONALIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS	INTERMEDIA
NÚMERO DE COMERCIOS FAMILIARES	BAJO
DECORACIÓN INTERIOR	CONVENCIONAL, FUNCIONAL
DIMENSIÓN MEDIA DE LOS COMERCIOS	GRANDE
TAMAÑO DE LA PLANTILLA	ELEVADO
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	ELEVADO
PODER NEGOCIADOR CON LOS PROVEEDORES	ALTO
NIVEL DE PROPIEDAD DE LOS LOCALES COMERCIALES	ALTO
LOCALIZACIÓN EN: ZONA IMPORTANTE ZONA SECUNDARIA	INTERMEDIA INTERMEDIA
EDAD MEDIA DE LOS COMERCIOS	18.51 AÑOS
TIPO DE CLIENTE	RESIDENTE
CLASE SOCIAL	MEDIA-ALTA MEDIA-BAJA

Fuente: Elaboración propia.

5.2. GRUPO ESTRATÉGICO 2: ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTOS RELATIVAMENTE AFECTADOS POR LA ESTACIONALIDAD Y CON BAJO NIVEL DE RIESGO.

5.2.1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES ESTRUCTURALES.

El presente grupo, integrado por 99 comercios, tiene como principales características la gran especialización en el producto que siguen sus miembros y la estrategia de compras de menor riesgo del sector. Esta estrategia conservadora se ve reflejada en la selección de las líneas de productos menos afectadas por los cambios en la moda y en la preferencia que se aprecia por aquellos proveedores que ofrecen más seguridad -los mayoristas-, al no obligar a adquirir grandes cantidades por referencia aunque para ello disminuyan sus márgenes comerciales. La homogeneidad de este grupo se pone de manifiesto en la figura 5.3, en la que se puede contemplar que la similaridad de las estrategias comerciales de las empresas determina que se encuentren muy próximas a su centroide (véase cuadro 5.4). Por otro lado, en la figura 5.4 se aprecia que algunos componentes de los grupos cinco y cuatro están también situados a poca distancia del centroide de este grupo, por lo que aparecen superpuestos al confrontar las dos figuras, manifestando una cierta rivalidad.

Los comercios que componen el presente grupo son, en general, de dimensiones pequeñas, ya que un 77.8% de los mismos cuenta con menos de tres empleados y un 80.8% con un máximo de tres vendedores por empresa. Asimismo, el 73.7% dispone de menos de cien metros cuadrados de superficie total, llegando al 79.8% aquellos comercios que cuentan con una cifra inferior a los cien metros cuadrados de superficie de ventas. Estos datos nos llevan a concluir que este tipo de

comercio trata de aprovechar todo el espacio disponible para dedicarlo a zona de ventas, prescindiendo de las áreas dedicadas a almacén con el fin de que la mayor parte de las mercancías estén expuestas directamente a los consumidores. También resalta el hecho de que sólo un 2% disponga entre 501 y 1.000 metros cuadrados.

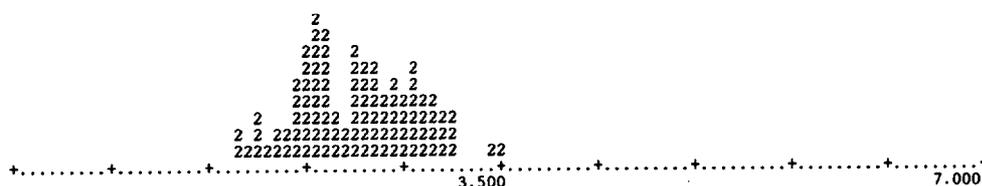
En cuanto al tipo de empresas que integran este grupo, destaca la gran cantidad de comercios familiares (46.5%), el relativamente pequeño porcentaje de minoristas que combinan el personal fijo con el eventual (14.1%) y el elevado número de miembros que disponen de tan sólo un establecimiento (72.7%), convirtiéndolo en un grupo formado por empresas de dimensiones pequeñas y con escasa capacidad de crecimiento, que prefieren trabajar con personal de confianza que tenga continuidad en la empresa, en vez de ajustarse a las necesidades del mercado reduciendo o ampliando la plantilla.

En este grupo también se aprecia un alto poder negociador con respecto a los proveedores, al manifestar el 86.9% que un cambio de suministrador no tendría grandes repercusiones en su actividad. Al mismo tiempo, se observa un escaso poder de compra al no obtener el 39.4% de los miembros de este grupo ningún tipo de descuento, siendo el descuento por pronto pago (51.5%) el que consiguen con mayor frecuencia y que, como ya hemos indicado con anterioridad, no está asociado a la cantidad que se puede comprar por referencia sino a la capacidad financiera que posea cada minorista.

El promedio de edad de las empresas que integran este grupo es de 10.23 años, disponiendo tan sólo el 29.3% de la propiedad de los locales comerciales donde ejercen su actividad. Al mismo tiempo, no requieren estar localizados en las

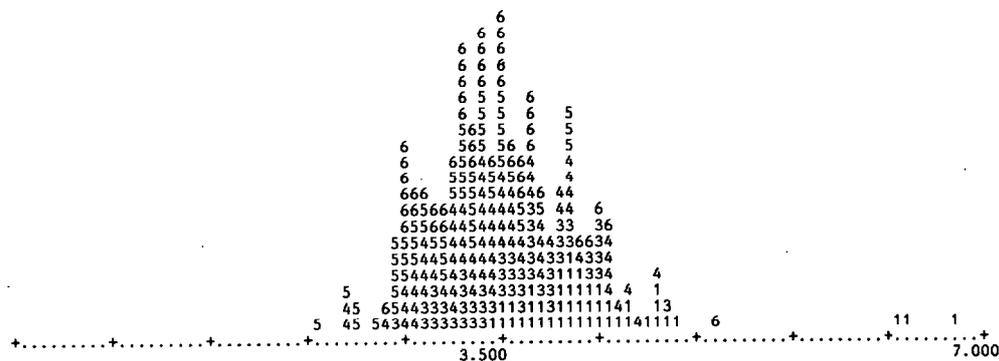
FIGURA 5.3
DISTANCIA DESDE LOS CASOS DEL CLUSTER DOS A SU CENTROIDE

CLUSTER 2 DE 6 CONTIENE 99 CASOS



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 5.4
DISTANCIA DE LOS OTROS CASOS AL CENTROIDE DEL CLUSTER DOS



Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 5.4
DISTACIAS AL CENTROIDE DE LOS CASOS DEL GRUPO DOS

C A S O S	D I S T A N C I A S	C A S O S	D I S T A N C I A S
26	2.6972	250	2.7252
29	2.5759	252	1.9794
40	2.5043	253	2.5211
63	2.1678	254	2.2230
65	3.0565	257	2.1514
66	2.9801	258	2.8854
69	2.7620	259	1.8198
75	2.5798	260	2.2335
79	2.4561	261	1.6663
98	2.0919	262	2.6438
123	2.9306	264	2.1631
124	3.2133	265	2.9648
129	3.0867	266	2.2835
132	2.5529	268	2.6186
137	2.5739	269	2.3164
145	2.2538	270	3.0554
154	3.4673	271	2.6443
159	2.7959	272	2.6135
160	3.0405	273	2.1159
165	2.8324	274	2.5007
183	2.9454	277	2.9323
184	2.9237	279	3.0322
192	3.1089	280	2.5608
195	2.2321	282	2.0430
196	2.2813	283	2.2002
197	2.7947	284	2.7122
199	1.8429	287	1.7872
202	2.2835	289	2.2568
204	2.8637	291	2.0356
207	2.6512	292	1.9623
215	2.7868	293	3.1786
216	2.2680	295	2.1207
219	2.2230	297	1.7587
220	2.1467	299	2.1901
221	2.1956	302	2.4042
222	2.3403	307	2.8555
223	2.9063	332	2.1529
227	2.4929	343	3.5361
229	2.6019	346	2.0529
231	3.1160	348	2.8871
232	1.7472	357	2.2849
236	3.2128	358	2.7947
237	2.4126	359	2.2470
239	2.1944	360	1.6663
240	1.9573	362	2.8413
241	2.4861	367	2.3395
242	2.2222	368	2.4643
244	1.9537	369	2.4623
245	2.0319	372	2.7196
246	2.9631		

Fuente: Elaboración propia.

principales áreas comerciales puesto que se dirigen fundamentalmente a clientes turistas. De lo anteriormente expuesto podemos concluir que los miembros de este grupo presentan un grado de consolidación intermedio, al ofrecer productos poco afectados por la moda y poder conseguir alquileres inferiores al de los componentes de otros grupos que necesitan situarse en los mejores lugares comerciales para poder desarrollar su actividad.

En lo que se refiere al público objetivo al que dirigen su actividad empresarial es de destacar que es el grupo que más se centra en los clientes clasificados como turistas (73.7%), llegando a un 40.4% los minoristas que exclusivamente están localizados en las zonas turísticas tradicionales. Asimismo, los segmentos de mercado a los cuales orientan su estrategia comercial se centran sobre todo en la clase media (63.64%), la clase media-baja (43.43%) y la clase baja (22.22%), no concediéndole apenas importancia a la clase media-alta (12.12%) y alta (2.02%).

5.2.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES COMERCIALES.

Los **productos** más comercializados por las empresas de este grupo son la ropa de playa (57.58%) y la ropa deportiva (46.46%), que suelen venderse simultáneamente en los establecimientos localizados en las zonas turísticas. En muchas ocasiones son complementadas por determinados artículos para el hogar (23.23%) como los manteles calados típicos de las Islas Canarias, que gozan de una gran aceptación entre los clientes foráneos. Estos comercios, que tienen como base las líneas antes reseñadas, tratan de diferenciarse de los demás componentes del grupo añadiendo otros tipos de productos como la confección de caballeros (11.11% en exterior joven; 8.08% en exterior moda; 9.09% en exterior clásico; y 8.08% en

interior de caballeros) y la confección de señoras (15.15% en exterior joven; 17.17% en exterior moda; 12.12% en exterior clásico; y 17.17% en interior femenino), pero en unas proporciones no muy relevantes y siempre condicionadas a las líneas de productos base (véase cuadro 5.5).

Conviene analizar de forma particular a los establecimientos especializados en ropa infantil, cuyos surtidos se componen esencialmente de la confección exterior de niños/as (25.25%), complementada con la confección interior de niños/as (11.11%) y la de bebés (19.19%). Al igual que las líneas de playa y deportiva, la ropa infantil no está tan supeditada a la moda como la confección femenina, por tener un alto componente de tejidos vaqueros y por la dificultad que encierra la fabricación de un gran número de tallas de forma simultánea.

La estrategia conservadora de este grupo se confirma al analizar el tipo de producto que comercializa en relación a la moda, a la continuidad o a la combinación de ambos. En este sentido, se aprecia el porcentaje de respuesta más alto de todo el sector de mercancías de continuidad (35.4%), que agregándole aquellos que incorporan a su surtido ambas clases de productos llega hasta el 74.8% de los miembros. Asimismo, también son los comercios que menos importancia le conceden al factor moda (20.2%) en comparación al precio (80.8%) y a la calidad de los productos (65.7%), por lo que se puede concluir que este grupo se caracteriza por la particular tendencia a comercializar líneas de continuidad, tratando el producto de moda como elemento diferenciador. Por el contrario, en los otros grupos del sector las líneas condicionadas por la moda son básicas, siendo combinadas con los productos de continuidad para conseguir el objetivo de diversificación deseado, como sucede en el grupo uno, o como complemento de los mismos en el resto, encontrándose en una situación intermedia el grupo estratégico cinco.

CUADRO 5.5
MEDIAS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL CLUSTER DOS

VARIABLES	MEDIAS
EXTERIOR JUVENIL MASCULINO	11.11%
EXTERIOR MODA MASCULINO	8.08%
EXTERIOR CLÁSICO MASCULINO	9.09%
INTERIOR MASCULINO	8.08%
EXTERIOR JUVENIL FEMENINO	15.15%
EXTERIOR MODA FEMENINO	17.17%
VESTIDOS DE NOVIA	0.00%
EXTERIOR CLÁSICO FEMENINO	12.12%
INTERIOR FEMENINO	17.17%
EXTERIOR NIÑOS/AS	25.25%
INTERIOR NIÑOS/AS	11.11%
BEBÉS	19.19%
ROPA DEL HOGAR	23.23%
TELAS POR METRO, OVILLOS Y MADEJAS	7.07%
ALFOMBRAS	1.01%
CORTINAS Y/O TAPICERÍA	4.04%
ROPA DE PLAYA	57.58%
ROPA DEPORTIVA	46.46%
PRECIOS BAJOS	17.17%
PRECIOS MEDIOS-BAJOS	24.24%
PRECIOS MEDIOS	65.66%
PRECIOS MEDIOS-ALTOS	11.11%
PRECIOS ALTOS	1.01%
CONCEDE DESCUENTOS	78.79%
VENDE CON PAGO AL CONTADO	97.98%
VENDE CON PAGO CON TARJETA PROPIA	1.01%
VENDE CON PAGO CON TARJETA AJENA	66.67%
VENDE CON VENTA A PLAZOS	3.03%
VENDE CON APUNTE EN CUENTA	10.10%
VENDE CON TALONARIO	4.04%
CLASE ALTA	2.02%
CLASE MEDIA-ALTA	12.12%
CLASE MEDIA	63.64%
CLASE MEDIA-BAJA	43.43%
CLASE BAJA	22.22%

CUADRO 5.5 (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	MEDIAS
VENDE A CLIENTES QUE RESIDEN LEJOS	70.53%
COMPRA A MAYORES DE LA REGIÓN	92.93%
COMPRA A MAYORES DE LA PENÍNSULA	24.24%
COMPRA A MAYORES FUERA DE ESPAÑA	7.07%
COMPRA A FABRICAS DE LA REGIÓN	5.05%
COMPRA A FABRICAS DE LA PENÍNSULA	25.25%
COMPRA A FABRICAS FUERA DE ESPAÑA	9.09%
COMPRA EN LA REGIÓN	94.95%
COMPRA EN MADRID / BARCELONA / VALENCIA	39.39%
COMPRA EN EL RESTO DE LA PENÍNSULA	12.12%
COMPRA EN EUROPA (INGL., FRAN., ITAL., ALEM.)	4.04%
COMPRA EN AMÉRICA	1.01%
COMPRA EN CHINA	11.11%
COMPRA EN EL RESTO DEL MUNDO	4.04%
NO REALIZA PUBLICIDAD	91.92%
MEDIO RADIO	4.04%
MEDIO PRENSA	1.01%
MEDIO TELEVISIÓN	0.00%
MEDIO VALLAS	1.01%
MEDIO REVISTAS	2.02%
MEDIO "MAILING"	0.00%
REBAJAS	49.49%
DÍAS ESPECIALES	2.02%
DESCUENTOS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS	11.11%
SEMANAS ESPECIALES	0.00%
OBSEQUIOS POR COMPRAS	12.12%
SORTEOS	0.00%
FACILIDADES DE PAGOS EN PERÍODOS DE TIEMPO	1.01%
NO REALIZA PROMOCIONES	33.33%
EMPLEA INFORMÁTICA EN FACTURACIÓN	3.03%
ELEVADO NÚMERO DE VENEDORES	1.01%
ELEVADO NÚMERO DE M ² DEDICADOS A LA VENTA	1.01%

Fuente: Elaboración propia.

Como ya indicamos anteriormente, es una constante en el sector elegir una estrategia de surtido en la que se ofrece una gran variedad de referencias con poca profundidad, llegándose a alcanzar en el presente grupo el 70.7%. Por otro lado, sus miembros no coinciden en la especialización (31.3%), diversificación (35.4%) o situación intermedia (32.3%) en la variedad de productos que ofrecen a sus clientes. Esta elevada diversificación no es consecuencia directa de los productos textiles, sino del alto porcentaje de productos de otra naturaleza que comercializan (40.4%) ya que, como hemos comentado anteriormente, los miembros de este grupo tratan de concentrar sus esfuerzos en un número reducido de líneas de productos textiles.

Las marcas conocidas por el público son trabajadas por un pequeño porcentaje de comerciantes (32.3%), existiendo dos razones fundamentales para explicar esta circunstancia. Por un lado, **los precios** tienden a concentrarse en los niveles medios, medios-bajos y bajos, alejándolo de la mayoría de las marcas que suelen tener precios superiores. Por otro lado, se encuentra el alto grado de supeditación a suministrarse de mayoristas de la región (92.93%) que no suelen comercializar marcas, debido a que éstas normalmente eligen una estrategia de distribución selectiva o exclusiva. Como consecuencia de lo anterior, es el grupo estratégico en el que la imagen de los establecimientos está menos condicionada por las marcas que venden (15.2%).

Por lo tanto, el nivel de precios y la preferencia por mayoristas de la región como proveedores habituales ayudan a reforzar la estrategia de aversión al riesgo que define a este grupo estratégico. Por una parte, los productos de menor nivel de precios son los que menos pérdidas ocasionan en caso de que se destallen o sobren al finalizar las temporadas, en contraposición a los productos de precios elevados que son comprados con mucha medida para evitar, en lo posible, este riesgo añadido. Por otra parte, la elección de mayoristas como suministradores habituales denota una falta

de iniciativa y de deseo por ofrecer una gama de productos diferenciada de la competencia, buscando al proveedor más cercano que le permita comprar un menor número de prendas por referencia e incluso devolver parte de la mercancía. Ambas decisiones influyen de forma directa en el nivel de márgenes comerciales de los miembros de este grupo estratégico por dos razones: (a) porque al posicionarse con productos que no están muy condicionados por la moda dentro de una gama de precios que oscila entre los medios y los bajos se ven inmersos en una competencia vía precios que determina la constante disminución de los márgenes comerciales; y (b) porque al elegir como principales fuentes de suministro a los mayoristas de la región, no sólo compran al proveedor que ofrece un precio superior por cada referencia, sino que indirectamente están optando por coincidir, de alguna forma, con la competencia.

La predilección por los mayoristas como proveedores es generalizada, pues al elevado porcentaje de **compras** que se realizan en la región a este tipo de intermediario (92.93%), se le debe añadir las efectuadas a los que se encuentran situados en la Península (24.24%). Por el contrario, las compras a fábricas son muy reducidas, destacando las realizadas en la Península (25.25%) así como la escasa incidencia de los fabricantes localizados fuera de España (9.09%). Además de la región (94.95%), los lugares de donde más se suministran los componentes de este grupo son de Barcelona (34.3%) y Valencia (20.1%), teniendo poca importancia Madrid con tan sólo un 7.1%. Asimismo, al margen de los proveedores nacionales, el lugar preferido para adquirir los productos es China y el Lejano Oriente (11.1%), hecho que está muy relacionado con aquellos grupos estratégicos con un importante componente de precios medios-bajos y bajos en productos poco influenciados por la moda, como ya hemos indicado con anterioridad. Por otro lado, la frecuencia de compras a los proveedores es la más alta de todos los grupos estudiados (78.8%), debido a la cercanía geográfica de sus principales suministradores. Este dato nos hace

suponer que las cantidades adquiridas por referencia deben ser muy pequeñas y ajustadas a una venta semanal o mensual, teniendo como consecuencia una alta rotación por referencia y un nivel de "stocks" muy aquilatado y de poco riesgo.

El número de proveedores es, en general, medio (44.4%) o bajo (34.3%), situándose dentro de la tónica general del sector, en el que sólo el primer grupo estratégico se suministra de muchas fuentes. En lo que respecta a las exclusivas concedidas por los proveedores, es de las más bajas del sector (15.2%), pudiendo ser consecuencia directa de la estrategia de bajo nivel de diferenciación que siguen sus miembros y la excesiva dependencia de los mayoristas, cuyos sistemas de ventas muestran una tendencia a conceder pocas exclusivas.

Dentro de las variables de **comunicación**, destaca que casi la totalidad de los miembros del presente grupo (91.92%) no realiza ningún tipo de publicidad, que unido al porcentaje de comercios que no emplea las promociones (33.33%) -lo que supone el número más elevado del sector-, nos indica que este grupo sigue una estrategia comercial excesivamente conservadora en todos los aspectos del "retailing-mix". Dentro de las promociones que más se suelen realizar además de las rebajas (49.49%) figuran los obsequios por las compras (12.12%) y los descuentos por líneas de producto (11.11%), no realizando ninguno de sus miembros sorteos y ofreciendo tan sólo un 1.01% facilidades de pagos en fechas señaladas del año. Estas decisiones deben analizarse teniendo en cuenta el tipo de cliente que preferentemente compra en los comercios de este grupo, caracterizado por estar compuesto en su mayor parte por turistas. Estos clientes generalmente suele emplear en sus vacaciones un espacio de tiempo no superior a quince días, permitiendo con ello que los minoristas no estén obligados a intensificar sus esfuerzos en campañas promocionales. Asimismo, la escasa utilización de la publicidad puede estar relacionada con el nivel de precios y

márgenes comerciales propios de cada grupo estratégico, ya que se puede comprobar que son los grupos dos y cinco los que menos publicidad realizan y, al mismo tiempo, son los que presentan un mayor porcentaje en los precios bajos (17.17% y 17.31%, respectivamente). Esto nos lleva a concluir que en este grupo prima la estrategia de precios económicos sobre la estrategia de comunicación que se centra sobre todo en las rebajas, pero más como consecuencia de la inercia propia del sector que de las inquietudes e iniciativas innovadoras de sus componentes.

En lo que respecta a la ambientación del establecimiento, en este grupo se da la circunstancia de contar con el mayor número de comercios con el tipo de decoración informal (30.3%). Esto es debido al elevado peso que tienen los minoristas orientados al turismo, que colocan las prendas en los expositores con poco orden al objeto de transmitir la idea de vender productos a precios económicos. Al mismo tiempo, son los comercios que menos cuidan la comunicación por medio de los escaparates o de la decoración interior, llegando a ser los que cuentan en menor medida de escaparatistas profesionales (7.15).

Las expectativas futuras de los comercios de este grupo están estrechamente vinculadas a la evolución que siga el turismo en los próximos años. Asimismo, la apertura de los dos grandes centros comerciales en la capital no les va a incidir de forma directa, puesto que el público objetivo al que se dirigen no es fundamentalmente residente. A pesar de ello, no creemos que tengan las características estructurales adecuadas para contrarrestar cualquier iniciativa innovadora que se realice en las zonas turísticas, debido a que son empresas eminentemente familiares, con pocos empleados profesionalizados y de escasa formación. Por otra parte, disponen generalmente de un sólo punto de venta, lo que les condiciona en gran medida la posibilidad de ampliar o de readaptarse ante un

cambio sustancial en las formas de competir. No obstante, deberían prestar más atención a la comunicación y tratar de evolucionar sus comercios en lo que a calidad de servicio y homogeneidad del surtido se refiere.

Finalmente, en el cuadro 5.6 presentamos la ficha técnica correspondiente a este grupo, donde se resume los aspectos más relevantes que definen las estrategias seguidas por las empresas minoristas que lo componen.

CUADRO 5.6
EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES MAS RELEVANTES DEL GRUPO 2

VARIABLES	EVALUACIÓN
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTOS POCO AFECTADOS POR LA MODA
MARCAS CONOCIDAS	NÚMERO REDUCIDO
REPERCUSIÓN DE LAS MARCAS EN LA IMAGEN DEL COMERCIO	BAJA
ESTRATEGIA DE PRECIOS	MEDIOS Y BAJOS
MANTIENEN EXCLUSIVAS DE PRODUCTOS	EN NÚMERO REDUCIDO
FUENTES DE SUMINISTRO	MAYORISTAS
LUGARES DE SUMINISTRO	REGIÓN, PENÍNSULA, CHINA Y LEJANO ORIENTE
MEDIO DE TRANSPORTE	CARRETERA
UTILIZACIÓN DE LA PUBLICIDAD	BAJA
REALIZACIÓN DE PROMOCIONES (REBAJAS)	BAJA
PROFESIONALIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS	INTERMEDIA
NÚMERO DE COMERCIOS FAMILIARES	INTERMEDIO
DECORACIÓN INTERIOR	CONVENCIONAL, INFORMAL
DIMENSIÓN MEDIA DE LOS COMERCIOS	PEQUEÑA
TAMAÑO PLANTILLA	REDUCIDO
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	UNO
PODER NEGOCIADOR CON LOS PROVEEDORES	INTERMEDIO
NIVEL DE PROPIEDAD DE LOS LOCALES COMERCIALES	INTERMEDIO
LOCALIZACIÓN EN: ZONA IMPORTANTE ZONA SECUNDARIA	BAJA ALTA
EDAD MEDIA DE LOS COMERCIOS	10.23 AÑOS
TIPO DE CLIENTE	TURISTA
CLASE SOCIAL	MEDIA Y BAJA

Fuente: Elaboración propia.

5.3. GRUPO ESTRATÉGICO 3: ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN PRODUCTOS MUY CONDICIONADOS POR LA MODA Y DE ALTO NIVEL DE PRECIOS.

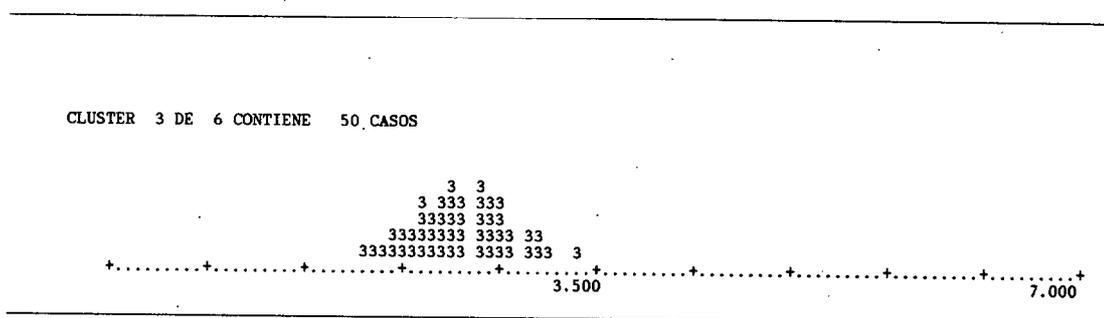
5.3.1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES ESTRUCTURALES.

Los principales rasgos que distinguen a este grupo son la especialización en los productos de moda femenina, que algunas veces se complementan con la confección masculina, así como el nivel de precios aplicado, que puede ser considerado como el más alto de todo el sector. Como se muestra en la figura 5.5 y en el cuadro 5.7, es uno de los grupos estratégicos mejor definido, estando integrado por cincuenta empresas. Este grupo sigue la estrategia de mayor riesgo del sector, no sólo por trabajar productos de precios elevados con un gran componente de moda, sino también por la gran competencia de los otros grupos estratégicos a la que se enfrenta, en especial del seis, del cuatro y del cinco (véase figura 5.6). Al mismo tiempo, estos tipos de comercios disponen de las mejores localizaciones dentro de los centros comerciales y una fuerza de venta altamente profesionalizada y especializada para tratar a los consumidores más exigentes. Por el contrario, trabajan con elevados márgenes comerciales y no necesitan una venta masiva para poder alcanzar los objetivos de rentabilidad fijados.

También este grupo está compuesto por empresas de dimensiones reducidas, en el que el 88% tiene una superficie de ventas inferior a cien metros cuadrados y el 98% no llega a los doscientos metros cuadrados dedicados a la venta directa al público. En este sentido, la escasa dimensión empresarial de los componentes de este grupo se confirma al analizar la plantilla con la que cuentan, disponiendo de menos

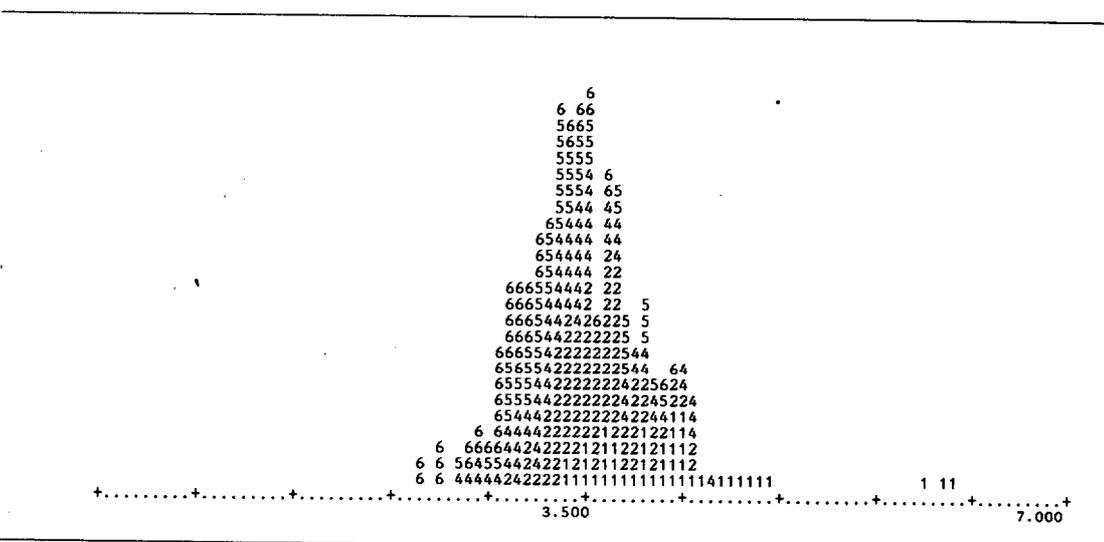
de tres empleados el 78% y entre cuatro y ocho el 18%. Asimismo, es de destacar que no se encuentra asignado a este grupo estratégico ninguna empresa con una plantilla superior a trece personas.

FIGURA 5.5
DISTANCIA DESDE LOS CASOS DEL CLUSTER TRES A SU CENTROIDE



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 5.6
DISTANCIA DE LOS OTROS CASOS
AL CENTROIDE DEL CLUSTER TRES



Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 5.7
DISTACIAS AL CENTROIDE DE LOS CASOS DEL GRUPO TRES

CASOS	DISTANCIAS	CASOS	DISTANCIAS
15	3.4039	151	2.7324
17	2.6956	152	2.5819
27	2.3888	156	1.9865
42	2.3804	158	2.4467
46	2.7760	162	2.6807
48	2.8331	166	2.7898
49	2.3122	169	2.5192
51	1.9043	176	2.0647
52	2.1878	179	2.7104
64	2.8959	180	2.1228
74	3.1601	191	2.5819
80	2.8681	208	3.0572
96	2.8676	211	2.8542
97	2.2854	230	2.9302
106	2.6618	233	2.1694
108	2.3971	238	3.1219
110	2.2948	248	2.5033
113	2.0848	255	2.5507
115	1.8832	275	3.0110
127	2.4872	298	2.3551
128	2.3465	306	2.2773
130	2.6732	308	2.5507
135	2.5033	310	2.2330
148	2.2597	333	3.0962
150	2.4548	329	2.7324

Fuente: Elaboración propia.

Es conveniente resaltar que no suelen proliferar las cadenas de tiendas y el número máximo de establecimientos abiertos se encuentra en la escala inferior (de dos a cuatro), no existiendo ningún caso en el que se mantenga abierto al público cinco puntos de venta o más. La mayor frecuencia se da en aquellos minoristas que sólo cuentan con un establecimiento (80%), alternándose la explotación directa por parte de la familia (44%) o la contratación de personal fijo (34%), debido a que el nivel de los productos ofertados requiere una alta cualificación de los vendedores, combinando sólo en escasas ocasiones el personal fijo con el eventual (10%).

Otro dato a considerar es el gran poder que tienen los proveedores sobre los componentes de este grupo (40%), debido fundamentalmente a las características propias del producto y a la necesidad que tienen estos minoristas de obtener exclusivas. Este escaso poder de negociación también se pone de manifiesto al analizar los descuentos que obtienen de los suministradores, puesto que es el grupo que presenta el mayor porcentaje de todo el sector de empresas que no consiguen ningún tipo de descuento (52%), siendo los descuentos por pronto pago (36%) y por cantidad (12%) relativamente bajos.

La edad media de los miembros que componen el presente grupo es de 10.34 años y son los minoristas que menos disponen de la propiedad de los locales donde realizan su actividad empresarial (16%). Analizando estos datos con la gran importancia que tiene para estos comercios el situarse en zonas comerciales de primer orden (82%), permite concluir que son detallistas que no obtienen el nivel de resultados suficiente como para consolidar su posición en el mercado adquiriendo los locales comerciales donde realizan su actividad comercial, teniendo que recurrir al alquiler de los mismos la mayor parte de los integrantes de este grupo estratégico.

Por último, el tipo de cliente objetivo al que orientan su actividad comercial es fundamentalmente el residente en la isla (68%), simultaneándolo el 22% con los turistas. La clase social a la que se dirigen con más frecuencia es a la media-alta (84%) seguido de la media (46%) y la alta (30%), es decir, que su público objetivo está formado por aquellos segmentos de mercado de mayor capacidad adquisitiva.

5.3.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES COMERCIALES.

El principal **producto** sobre el que se desarrolla el surtido de los minoristas que pertenecen a este grupo estratégico es la confección femenina, sobre todo en las líneas de exterior juvenil (98%), exterior moda (98%) y exterior clásico femenino (82%), considerándose los interiores femeninos (28%) como productos que colaboran a mejorar la oferta anterior o a diferenciar algunos establecimientos de los más directos competidores (véase cuadro 5.8). La explicación al hecho de que exista un alto porcentaje de comercios que trabajan la línea exterior clásica femenina y que, al mismo tiempo, se encuentren dentro de un grupo que se caracteriza por especializarse en productos de moda viene dada por el tiempo medio que tardan los diferentes fabricantes en elaborar los productos textiles.

Con respecto a este punto nos encontramos, en primer lugar, con aquellos proveedores que tratan de ofrecer unos productos de alta calidad y con una confección esmerada, que requieren un proceso de elaboración más lento y costoso, como son los productos de moda de alto nivel y las líneas clásicas de señora que necesitan un período de fabricación mayor que las mercancías de estilo más juvenil. En segundo lugar, se posicionan los fabricantes que se orientan a producir productos de moda de

CUADRO 5.8
MEDIAS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL CLUSTER TRES

VARIABLES	MEDIAS
EXTERIOR JUVENIL MASCULINO	30.00%
EXTERIOR MODA MASCULINO	30.00%
EXTERIOR CLÁSICO MASCULINO	18.00%
INTERIOR MASCULINO	10.00%
EXTERIOR JUVENIL FEMENINO	98.00%
EXTERIOR MODA FEMENINO	98.00%
VESTIDOS DE NOVIA	4.00%
EXTERIOR CLÁSICO FEMENINO	82.00%
INTERIOR FEMENINO	28.00%
EXTERIOR NIÑOS/AS	4.00%
INTERIOR NIÑOS/AS	2.00%
BEBÉS	4.00%
ROPA DEL HOGAR	0.00%
TELAS POR METRO, OVILLOS Y MADEJAS	0.00%
ALFOMBRAS	0.00%
CORTINAS Y/O TAPICERÍA	0.00%
ROPA DE PLAYA	20.00%
ROPA DEPORTIVA	8.00%
PRECIOS BAJOS	0.00%
PRECIOS MEDIOS-BAJOS	8.00%
PRECIOS MEDIOS	42.00%
PRECIOS MEDIOS-ALTOS	68.00%
PRECIOS ALTOS	14.00%
CONCEDE DESCUENTOS	80.00%
VENDE CON PAGO AL CONTADO	98.00%
VENDE CON PAGO CON TARJETA PROPIA	10.00%
VENDE CON PAGO CON TARJETA AJENA	84.00%
VENDE CON VENTA A PLAZOS	26.00%
VENDE CON APUNTE EN CUENTA	24.00%
VENDE CON TALONARIO	38.00%
CLASE ALTA	30.00%
CLASE MEDIA-ALTA	84.00%
CLASE MEDIA	46.00%
CLASE MEDIA-BAJA	8.00%
CLASE BAJA	2.00%

CUADRO 5.8 (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	MEDIAS
VENDE A CLIENTES QUE RESIDEN LEJOS	91.84%
COMPRA A MAYORES DE LA REGIÓN	18.00%
COMPRA A MAYORES DE LA PENÍNSULA	22.00%
COMPRA A MAYORES FUERA DE ESPAÑA	16.00%
COMPRA A FABRICAS DE LA REGIÓN	0.00%
COMPRA A FABRICAS DE LA PENÍNSULA	68.00%
COMPRA A FABRICAS FUERA DE ESPAÑA	64.00%
COMPRA EN LA REGIÓN	18.00%
COMPRA EN MADRID / BARCELONA / VALENCIA	80.00%
COMPRA EN EL RESTO DE LA PENÍNSULA	8.00%
COMPRA EN EUROPA (INGL., FRAN., ITAL., ALEM.)	76.00%
COMPRA EN AMÉRICA	2.00%
COMPRA EN CHINA	2.00%
COMPRA EN EL RESTO DEL MUNDO	4.00%
NO REALIZA PUBLICIDAD	60.00%
MEDIO RADIO	20.00%
MEDIO PRENSA	10.00%
MEDIO TELEVISIÓN	2.00%
MEDIO VALLAS	6.00%
MEDIO REVISTAS	8.00%
MEDIO "MAILING"	6.00%
REBAJAS	90.00%
DÍAS ESPECIALES	6.00%
DESCUENTOS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS	2.00%
SEMANAS ESPECIALES	2.00%
OBSEQUIOS POR COMPRAS	18.00%
SORTEOS	0.00%
FACILIDADES DE PAGOS EN PERÍODOS DE TIEMPO	6.00%
NO REALIZA PROMOCIONES	6.00%
EMPLEA INFORMÁTICA EN FACTURACIÓN	12.00%
ELEVADO NÚMERO DE VENEDORES	0.00%
ELEVADO NÚMERO DE M ² DEDICADOS A LA VENTA	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

gran consumo adaptándose a las fluctuaciones constante de la demanda, que les obliga a disminuir la calidad de los tejidos y el tiempo de fabricación en beneficio de la rapidez y la agilidad de servicio a los comercios suministrados.

Estas dos concepciones en la elaboración de los productos de moda determinan la principal diferencia entre el presente grupo y el seis, ya que ambos comercializan las mercancías con los estilos de mayor novedad dentro de todo el sector, con la salvedad de que mientras en este grupo se prefiere trabajar los productos con un período de fabricación mayor, los del grupo seis optan por rotar sus mercancías centrándose en el proceso de elaboración más rápido y de menor calidad y precio.

También es de destacar dentro de la variable producto que un reducido número de comercios amplían su oferta con mercancías de playa (20%), que sirven de complemento a la confección femenina en la temporada de verano, y con productos masculinos, en especial los más afectados por la moda como la línea exterior juvenil (30%) y el exterior moda (30%), mientras que el exterior clásico es trabajado por un 18%. Asimismo, el resto de las líneas como son la ropa de hogar, las telas y ovillos, las alfombras, las cortinas y la tapicería no son comercializadas por ninguno de los miembros de este grupo.

Al especializarse en los estilos más influenciados por la moda y al trabajar con los niveles de precios más elevados del mercado, necesitan desarrollar una estrategia de diferenciación (72%) en relación a los competidores más directos. Esta circunstancia obliga a una adaptación continua a los cambios producidos en las preferencias de los consumidores, que se refleja en mostrar la máxima frecuencia del sector en ofrecer mucha variedad y poca cantidad por referencia (88%), y en valorar la calidad como el factor de mayor importancia (80%) a la hora de definir su surtido

de productos. Además, es el grupo en el que se manifiesta una gran preocupación por ofrecer originalidad en el diseño (24%), factor que define a aquellos productos que requieren de una mayor elaboración en el departamento de creación y diseño de las fábricas.

En este grupo los productos de continuidad permiten completar el surtido de las líneas de moda, contestando el 62% de los comercios que combinan ambos tipos de artículos, el 34% que sólo trabaja la moda sin tener ningún producto de continuidad, y sólo el 4% ha optado por especializarse en productos de continuidad. Al mismo tiempo, los miembros de este grupo tienen que ajustarse a una estrategia de especialización, tanto de productos textiles (46%) como de productos no textiles (22%), debido a que la imagen que tienen que comunicar para conseguir sus objetivos comerciales requiere el máximo cuidado en la presentación y colocación de la mercancía dentro del establecimiento, evitando cualquier tipo de masificación en el punto de venta. Por otro lado, presenta uno de los mayores porcentajes del sector en ofrecer marcas conocidas por el público (70%), variable que se encuentra altamente correlacionada con el nivel de precios y con las líneas de productos más afectadas por la moda. Asimismo, en este grupo las marcas juegan un papel primordial en la imagen del establecimiento (54%) ya que, al ser de pequeñas dimensiones y con escasos recursos para poder realizar campañas de publicidad y de promoción eficaces, se ven en la necesidad de apoyarse en la imagen que comunican los fabricantes a través de sus marcas.

Los niveles de **precios** de las mercancías que ofrecen a sus clientes son principalmente de precio medio-alto (68%), precio medio (42%) y precio alto (14%), teniendo muy poca incidencia los precios medios-bajos (8%) y ninguna los precios bajos. Junto a esta variable destaca el elevado porcentaje de descuentos realizados a

los consumidores finales (80%) que, unido a los datos relativamente altos dentro del sector de las ventas a plazo (26%), el apunte en cuenta (24%) y el alto grado de aceptación de talonarios como medio de pago (38%), nos lleva a concluir que los componentes de este grupo mantienen una estrecha relación de confianza con sus clientes.

La necesidad de diferenciarse en los productos como única alternativa para poder subsistir en el mercado es reconocida por el 72% de las empresas que conforman el presente grupo, marcando diferencias significativas, junto al grupo seis (72.9%), con respecto al resto del sector. Esta circunstancia obliga a los comercios a seguir una estrategia de **compras** que se corresponda con el objetivo de diferenciación, pudiéndose comprobar el escaso suministro de productos que reciben de los mayoristas de la región (18%), de la Península (22%) y de fuera de España (16%), prefiriendo adquirir las mercancías directamente de las fábricas localizadas en la Península (68%) o fuera de España (64%). En relación a este último dato, es conveniente resaltar que es el grupo que muestra una mayor predilección por los productos elaborados fuera del territorio nacional. La tendencia a suministrarse de las fábricas en relación a los mayoristas es debido a la necesidad de diferenciarse en el tipo de producto, ya que los fabricantes dentro de este sector suelen seguir una estrategia de distribución selectiva o exclusiva en los niveles de precios altos, en contraposición a los mayoristas que valoran en menor medida la conveniencia y las características de los clientes.

Los lugares de donde prefieren suministrarse son Barcelona (72%) y Madrid (46%), dentro del territorio nacional, y Francia (46%), Italia (38%) y Reino Unido (26%), fuera de la Península. Como se puede apreciar, eligen los países y ciudades en los que se diseña y elabora la moda más actual, destacando también por la alta

calidad de los productos que ofrecen. Con respecto al número de proveedores, la mayor parte decide concentrar sus compras (44%) o se encuentra en un nivel intermedio (38%), presentando uno de los porcentajes más bajos del sector de comercios que prefieren suministrarse de muchos proveedores (18%). Al mismo tiempo, es el grupo que más exclusivas obtiene (58%), apreciándose los mayores problemas para cambiar de proveedores (40%). Por otro lado, la escasa capacidad de compra se pone de manifiesto al conseguir el menor nivel de descuentos de todo el sector y al utilizar como medios de transportes más asiduos el avión (78%) y Postal Express (66%).

En las variables de **comunicación** se puede observar que los componentes de este grupo muestran un mayor interés por los medios de comunicación más directos y menos costosos, puesto que el 60% de los minoristas no utilizan la publicidad. Por el contrario, las promociones es un medio indispensable para que estos tipos de establecimientos puedan subsistir en el mercado, al no recurrir a ella sólo el 6% de los componentes de este grupo. Las rebajas (90%) también son la principal campaña promocional, teniendo este grupo razones específicas. En primer lugar, al comercializar los productos de mayor nivel de precios dentro del sector necesitan deshacerse de ellos antes de que pierdan su valor y ocasionen grandes pérdidas. En segundo lugar, los consumidores son más exigentes con los productos estacionales y de moda como los textiles, lo que obliga a una constante renovación que no se puede financiar sin haberse desprendido antes de los productos almacenados. En último lugar, los productos textiles tienen el grave inconveniente de los sobrantes por destallado, que en el caso de los niveles de precios elevados puede suponer una auténtica rémora para el desarrollo normal de los comercios.

También es de resaltar en el presente grupo estratégico la gran importancia que tiene la comunicación, sobre todo la relacionada con la fuerza de ventas, ya que cuenta con uno de los porcentajes más elevado del sector en contratos fijos (34%), lo que representa una preocupación por tener un personal de ventas muy cualificado. Asimismo, el tipo de decoración es otro elemento al que se le concede una especial atención, al predominar los estilos funcionales (64%) y al contar con un elevado porcentaje de minoristas con un diseño avanzado (8%), lo cual demuestra que tratan de crear un ambiente adecuado al nivel de calidad de los productos que venden.

De lo anteriormente expuesto podemos concluir que a pesar del elevado riesgo que asumen los miembros de este grupo estratégico, los puntos fuertes relacionados con la elevada profesionalización, visión comercial y nivel de servicios les permiten adelantarse a la competencia en lo que a las tendencias que van a imperar en el comercio detallista se refiere. Con respecto a los nuevos centros comerciales, estos minoristas presentan el inconveniente de no manifestar una clara vocación de crecimiento mediante la apertura de nuevos puntos de venta, lo que les puede situar en una posición defensiva debido a su limitación de recursos. Por otro lado, para aquellos que tienden a instalarse en los nuevos centros comerciales tendrán que hacer frente a dos posibles alternativas: el arrendamiento o la adquisición de los locales comerciales. Lógicamente, al no apreciarse en los integrantes de este grupo un elevado número de detallistas que disponen de la propiedad de los locales comerciales, en líneas generales tenderán a instalarse en los nuevos centros en régimen de alquiler.

Finalmente, en el cuadro 5.9 presentamos la ficha técnica correspondiente a este grupo, donde se resume los aspectos más relevantes que denfimen las estrategias seguidas por las empresas minoristas que lo componen.

CUADRO 5.9
EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES MAS RELEVANTES DEL GRUPO 3

VARIABLES	EVALUACIÓN
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTOS MUY CONDICIONADOS POR LA MODA
MARCAS CONOCIDAS	GRAN NÚMERO
REPERCUSIÓN DE LAS MARCAS EN LA IMAGEN DEL COMERCIO	ALTA
ESTRATEGIA DE PRECIOS	MEDIOS Y ALTOS
MANTIENEN EXCLUSIVAS DE PRODUCTOS	EN GRAN NÚMERO
FUENTES DE SUMINISTRO	FABRICANTES
LUGARES DE SUMINISTRO	PENÍNSULA Y EUROPA
MEDIO DE TRANSPORTE	AVIÓN, POSTAL EXPRESS
UTILIZACIÓN DE LA PUBLICIDAD	INTERMEDIA
REALIZACIÓN DE PROMOCIONES (REBAJAS)	ELEVADA
PROFESIONALIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS	ELEVADA
NÚMERO DE COMERCIOS FAMILIARES	INTERMEDIO
DECORACIÓN INTERIOR	FUNCIONAL, DISEÑO AVANZADO
DIMENSIÓN MEDIA DE LOS COMERCIOS	PEQUEÑA
TAMAÑO PLANTILLA	REDUCIDO
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	UNO
PODER NEGOCIADOR CON LOS PROVEEDORES	BAJO
NIVEL DE PROPIEDAD DE LOS LOCALES COMERCIALES	BAJO
LOCALIZACIÓN EN: ZONA IMPORTANTE ZONA SECUNDARIA	ALTA BAJA
EDAD MEDIA DE LOS COMERCIOS	10.34 AÑOS
TIPO DE CLIENTE	RESIDENTE
CLASE SOCIAL	MEDIA Y ALTA

Fuente: Elaboración propia.

5.4. GRUPO ESTRATÉGICO 4: ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN Y DIFERENCIACIÓN EN PRODUCTOS DE ALTO NIVEL DE PRECIOS CON LARGOS CICLOS DE VIDA.

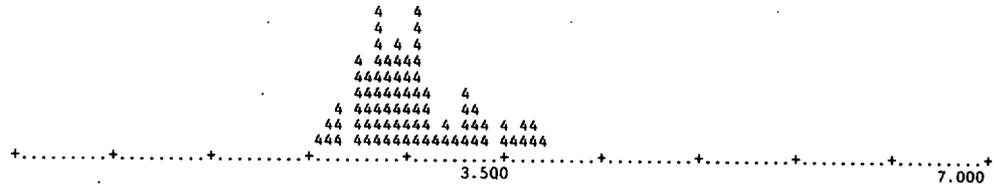
5.4.1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES ESTRUCTURALES.

Este es uno de los grupos más numerosos, integrado por 79 componentes, que se caracteriza por trabajar un nivel de precios medio-alto y por especializarse en determinadas líneas de productos. Como se puede observar en la figura 5.7 y en el cuadro 5.10, los minoristas que integran este grupo se encuentran a una distancia relativamente corta con respecto a su centroide, lo que implica una gran afinidad entre sus estrategias comerciales. Asimismo, se aprecia en la figura 5.8 que los grupos estratégicos más próximos a este centroide son el tres, el seis y el dos, con los que mantiene un mayor grado de competencia.

Una de las características más significativas de este grupo es que más de la mitad de sus componentes (54.6%) cuentan con una superficie superior a los cien metros cuadrados, llegando a un 15.2% los comercios que disponen entre doscientos y quinientos metros cuadrados y a un significativo 10.1% los que superan esta última cifra. Se podría afirmar que la dimensión de este grupo en comparación a la del resto del sector es media, si tenemos en cuenta que la dimensión de la gran mayoría de los establecimientos del sector es inferior a cien metros cuadrados. En lo que respecta al número de personas que integran su plantilla, el 65.8% dispone de menos de tres empleados, el 16.5% entre cuatro y ocho, apareciendo a partir de aquí unos porcentajes relativamente altos en comparación a otros grupos, ya que el 7.6% tiene entre nueve y doce personas, el 5.1% entre veinte y cincuenta y el 2.5% más de

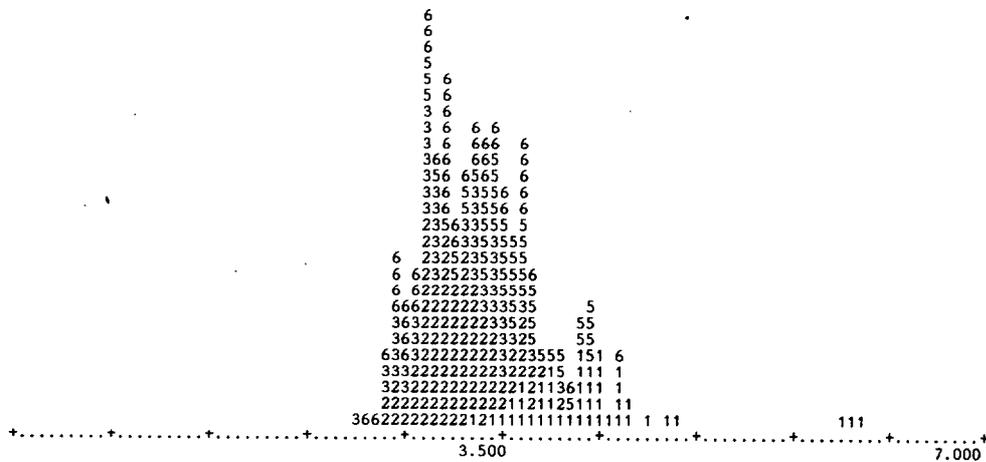
FIGURA 5.7
DISTANCIA DE LOS CASOS DEL CLUSTER CUATRO A SU CENTROIDE

CLUSTER 4 DE 6 CONTIENE 79 CASOS



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 5.8
DISTANCIA DE LOS OTROS CASOS AL CENTROIDE DEL CLUSTER CUATRO



Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 5.10
DISTANCIAS AL CENTROIDE DE LOS CASOS DEL GRUPO CUATRO

CASOS	DISTANCIAS	CASOS	DISTANCIAS
1	3.7725	149	2.9858
2	3.7133	155	2.8100
8	3.3009	161	2.3202
13	3.6704	164	2.3284
20	2.8735	167	3.2807
21	2.8910	185	2.7976
28	2.8134	189	2.6188
30	3.5548	200	3.1022
31	3.3286	213	2.5737
32	2.5001	225	2.5712
36	2.9731	249	2.6985
37	2.5626	251	2.8668
41	2.7828	278	3.2526
43	3.0886	281	3.5028
47	3.6410	285	2.9302
54	2.7126	288	2.6619
55	2.6507	290	2.6030
58	2.8998	296	2.9248
62	3.8390	300	2.2255
71	2.9183	303	2.8867
72	2.7682	304	2.6195
77	2.6714	305	2.6200
86	2.7427	311	2.6188
89	2.7998	317	2.4657
91	3.4242	319	2.2678
99	2.8491	323	3.4038
102	2.5014	324	2.7858
103	2.5365	326	3.2701
104	2.3419	331	2.9096
105	3.0118	335	2.5115
118	2.5945	337	3.6113
119	2.9879	338	2.7242
120	2.7400	340	2.8822
121	3.2469	350	2.6050
125	2.5039	356	2.8487
126	3.3238	363	2.4963
133	2.9485	364	2.2482
134	2.5290	365	2.8077
138	2.6868	366	3.1764
142	2.6164		

Fuente: Elaboración propia.

cincuenta empleados. Estos últimos datos corresponden a varias cadenas de establecimientos de gran importancia dentro del sector, que orientan su estrategia comercial hacia la especialización de las líneas de productos que trabajan, en contraposición a los grandes almacenes y a las cadenas de establecimientos de descuento, que tratan de atraer a la clientela ofreciendo una gran variedad de productos diferentes entre sí.

Otra de las peculiaridades que se observa es que, junto con el grupo primero, está compuesto por el menor número de empresas familiares del sector (36.7%), teniendo un elevado porcentaje de empresas con personal fijo (35.4%), debido a la gran profesionalidad que se requiere en los vendedores de productos textiles de niveles de precios elevados. Por otro lado, la edad media de las empresas del grupo es de 10.85 años, lo cual significa que se sitúan claramente dentro de la media del sector.

El poder de negociación de los componentes de este grupo con respecto a sus proveedores es moderadamente bajo, al afirmar el 26.6% que tendría dificultades si cambiase de suministrador. Al mismo tiempo, el nivel de descuentos concedidos por los proveedores es muy reducido, llegando al 41.8% los minoristas que no obtienen ninguno. De forma análoga a los otros grupos, es el descuento por pronto pago el de mayor frecuencia (35.4%), mientras que el descuento por cantidad sólo lo obtienen el 19% de los componentes, lo cual significa que reparten mucho las cantidades que compran por referencia debido a la necesidad que tienen de diferenciarse de la competencia.

Los minoristas de este grupo también le conceden una gran importancia a la localización de los puntos de venta, puesto que el 74.7% está situado en áreas

comerciales de primer orden. Las causas que podemos esgrimir para explicar este fenómeno no difieren mucho de las expuestas en el grupo tres, ya que coinciden en gran medida en los niveles de precios altos y en la estrategia de diferenciación. Asimismo, el 30.4% de los componentes del presente grupo disponen de la propiedad de los locales comerciales donde realizan la venta al detalle, lo cual supone un mayor grado de consolidación en el mercado que las empresas del grupo estratégico tres que asumen un mayor riesgo al trabajar los productos de menor ciclo de vida.

El público objetivo al cual se dirigen con preferencia es a la población residente (91.2%), aunque un importante 38% simultanea sus ventas con los turistas. En lo que respecta al "status" social de los clientes que suelen comprar a los minoristas de este grupo, la clase media es la que presenta la mayor frecuencia (65.82%), seguida muy de cerca por la clase media-alta (59.49%). A cierta distancia se encuentra la clase media-baja (26.58%), siendo muy escasa la incidencia de la clase baja (7.69%) y la clase alta (1.92%).

5.4.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES COMERCIALES.

Los comercios que componen el presente grupo tienen una alta especialización en las líneas de caballero que comprenden el exterior joven (24.05%), el exterior moda (25.32%) y el exterior clásico (16.46%), apreciándose una clara tendencia a inclinarse por los **productos** de menor riesgo como la ropa interior masculina (21.52%) (véase cuadro 5.11). Con respecto a la confección femenina el mayor porcentaje lo presenta el interior femenino con el 10.13%, seguido del exterior juvenil (3.80%), lo que supone que la confección femenina tiene muy poca importancia en este grupo. Asimismo, las tiendas especializadas en niños y bebés se encuadran

CUADRO 5.11
MEDIAS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL CLUSTER CUATRO

VARIABLES	MEDIAS
EXTERIOR JUVENIL MASCULINO	24.05%
EXTERIOR MODA MASCULINO	25.32%
EXTERIOR CLÁSICO MASCULINO	16.46%
INTERIOR MASCULINO	21.52%
EXTERIOR JUVENIL FEMENINO	3.80%
EXTERIOR MODA FEMENINO	1.27%
VESTIDOS DE NOVIA	1.27%
EXTERIOR CLÁSICO FEMENINO	0.00%
INTERIOR FEMENINO	10.13%
EXTERIOR NIÑOS/AS	15.19%
INTERIOR NIÑOS/AS	13.92%
BEBÉS	15.19%
ROPA DEL HOGAR	22.78%
TELAS POR METRO, OVILLOS Y MADEJAS	27.85%
ALFOMBRAS	10.13%
CORTINAS Y/O TAPICERÍA	25.32%
ROPA DE PLAYA	35.44%
ROPA DEPORTIVA	11.39%
PRECIOS BAJOS	8.86%
PRECIOS MEDIOS-BAJOS	16.46%
PRECIOS MEDIOS	45.57%
PRECIOS MEDIOS-ALTOS	56.96%
PRECIOS ALTOS	7.59%
REALIZA DESCUENTOS	67.09%
VENDE CON PAGO AL CONTADO	98.73%
VENDE CON PAGO CON TARJETA PROPIA	7.59%
VENDE CON PAGO CON TARJETA AJENA	65.82%
VENDE CON VENTA A PLAZOS	12.66%
VENDE CON APUNTE EN CUENTA	11.39%
VENDE CON TALONARIO	12.66%
CLASE ALTA	15.19%
CLASE MEDIA-ALTA	59.49%
CLASE MEDIA	65.82%
CLASE MEDIA-BAJA	26.58%
CLASE BAJA	12.66%

CUADRO 5.11 (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	MEDIAS
VENDE A CLIENTES QUE RESIDEN LEJOS	89.74%
COMPRA A MAYORES DE LA REGIÓN	5.06%
COMPRA A MAYORES DE LA PENÍNSULA	24.05%
COMPRA A MAYORES FUERA DE ESPAÑA	11.39%
COMPRA A FABRICAS DE LA REGIÓN	3.80%
COMPRA A FABRICAS DE LA PENÍNSULA	83.54%
COMPRA A FABRICAS FUERA DE ESPAÑA	48.10%
COMPRA EN LA REGIÓN	8.86%
COMPRA EN MADRID / BARCELONA / VALENCIA	92.41%
COMPRA EN EL RESTO DE LA PENÍNSULA	30.38%
COMPRA EN EUROPA (INGL., FRAN., ITAL., ALEM.)	43.04%
COMPRA EN AMÉRICA	11.39%
COMPRA EN CHINA	6.33%
COMPRA EN EL RESTO DEL MUNDO	5.06%
NO REALIZA PUBLICIDAD	48.10%
MEDIO RADIO	26.58%
MEDIO PRENSA	29.11%
MEDIO TELEVISIÓN	5.06%
MEDIO VALLAS	11.39%
MEDIO REVISTAS	12.66%
MEDIO "MAILING"	6.33%
REBAJAS	62.03%
DÍAS ESPECIALES	8.86%
DESCUENTOS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS	6.33%
SEMANAS ESPECIALES	2.53%
OBSEQUIOS POR COMPRAS	16.46%
SORTEOS	1.27%
FACILIDADES DE PAGOS EN PERÍODOS DE TIEMPO	1.27%
NO REALIZA PROMOCIONES	25.00%
EMPLEA INFORMÁTICA EN FACTURACIÓN	24.05%
ELEVADO NÚMERO DE VENDEDORES	6.33%
ELEVADO NÚMERO DE M ² DEDICADOS A LA VENTA	6.33%

Fuente: Elaboración propia.

también dentro de este grupo con un 15.19% de minoristas que comercializan exterior de niños/as, un 13.92% de interior de niños/as y un 15.19% de bebés, permitiendo concluir que la totalidad de los comercios especializados en ropa infantil que trabajan los precios medios y altos, simultanean el exterior de niños/as con la confección de bebés. También se incluyen dentro de este grupo los comercios especializados en ropa de hogar, telas y/o ovillos, cortinas y tapicería y alfombras, encontrándose un gran número de establecimientos que combinan estas líneas de productos, en concreto las telas, las cortinas y la tapicería, debido a que son productos que se venden por metro. Otra línea que destaca es la ropa de playa (35.44%) y la ropa deportiva (11.39%) que, como ya hemos indicado con anterioridad, suelen ser artículos que se utilizan para complementar los surtidos creados sobre la base de otros productos como la confección masculina, la femenina o la infantil.

En comparación al anterior grupo estratégico, se aprecia un ligero incremento en el número de establecimientos que sólo trabajan productos de continuidad (11.4%), mientras que los establecimientos que combinan mercancías de continuidad y de moda alcanzan el 49.4% y el 39.2% sólo se dedica a los productos de moda. Es una constante dentro del sector que a medida que aumentan los precios, no sólo se le concede una mayor preponderancia a la calidad de los productos, sino que además se manifiesta una preocupación mayor por la moda y por las marcas conocidas por el público (74.7%). Al igual que en el grupo tres, también tiene una gran influencia las marcas que comercializa cada minorista sobre la imagen global que transmite a sus clientes, llegando los componentes de este grupo a un elevado 54.4% de comerciantes que reconocen trabajar marcas conocidas por el público.

Se observa una tendencia a ofertar mucha variedad y poca cantidad por referencia (74.7%), como sucede en todo el sector, con la peculiaridad de que los

componentes de este grupo son, junto con los del grupo seis, los que tratan en una mayor medida de especializarse en líneas de productos (45.6%). Asimismo, el 31.6% de los componentes trabajan productos no textiles debido fundamentalmente a dos circunstancias: (a) la ropa del hogar y las cortinas y la tapicería suelen ser ofrecidas junto a una gama muy extensa de complementos que no son textiles; y (b) la confección de bebés también incorpora productos no textiles (capazos, coches, cunas, etc.), que son de gran importancia para el éxito comercial de los establecimientos especializados en estas líneas.

El nivel de **precios** se centra en la zona de medios-altos (56.96%) y medios (45.57%) de la escala que hemos elaborado, con una ligera tendencia a los precios medios-bajos (16.46%), teniendo los precios altos (7.59%) y bajos (8.86%) una incidencia muy escasa. En este sentido, los comercios que integran este grupo manifiestan mayor preferencia por la calidad de los productos (73.4%) en relación al factor precio (43%), y un gran interés por la moda (30.4%), el diseño dentro de la moda (20.3%) y la originalidad en el diseño (13.9%), que utilizan como elementos diferenciadores de los establecimientos de descuento o de aquellos que conceden una gran importancia al factor precio, centrando sus acciones de marketing sobre productos de mucha rotación y poco riesgo.

La estrategia de diferenciación se pone de manifiesto al analizar los resultados obtenidos en las variables relacionadas con los proveedores. En primer lugar, vuelve a ser trascendental para los miembros de este grupo las **compras** a las fábricas en contraposición a suministrarse de mayoristas, prefiriendo casi siempre los ubicados en la Península o fuera de España. Las compras a mayoristas de la región son las menores de todo el sector (5.06%), realizando un moderado 24.05% sus adquisiciones de productos a los mayoristas de la Península y un 11.39% a los mayoristas

localizados fuera del territorio nacional. Por el contrario, las fábricas peninsulares gozan de la mayor predilección (83.54%), siguiéndole en importancia las fábricas extranjeras (48.1%). Como sucede en todos los grupos estratégicos, los lugares de la Península de donde más se suministran son de Barcelona (82.3%), Valencia (43%) y Madrid (30.4%), siendo los países extranjeros más relevantes Italia (29.1%), Francia (21.5%), Alemania (15.2%) y Estados Unidos (11.4%). Como se puede comprobar, la diferenciación la buscan fundamentalmente en aquellos mercados extranjeros que ofrecen productos de las características requeridas por los minoristas de este grupo, destacando la mayor importancia de Valencia en relación a Madrid debido a la influencia que ejercen en este grupo la confección infantil y la ropa de hogar en general.

El número de proveedores en este grupo se distribuye de forma bastante homogénea entre las tres alternativas estudiadas, surtiéndose el 32.9% de pocos proveedores, el 27.8% opta por muchos y el 38% se mantiene en una situación intermedia. Por otro lado, y siguiendo con la estrategia de diferenciación en los productos (59.5%), es el segundo grupo que más trata de obtener exclusivas de los proveedores con un 54.4%, que contrastándolo con el grupo anteriormente expuesto al que correspondía la tasa más alta del sector (58%), nos permite concluir que el nivel de exclusivas concedidas por los proveedores está relacionado directamente con el nivel de precios de los productos que se comercializan.

El medio de transporte más utilizado es el avión (69.6%) seguido por el barco (49.4%) y por Postal Express (41.8%), lo que nos viene a indicar que hay determinados productos, como los textiles del hogar, que por su volumen es preferible utilizar el barco a otros medios de transportes de precios más elevados y de menor capacidad. Por otro lado, el avión sigue siendo el principal sistema de transporte

puesto que reduce el tiempo que media entre la solicitud del pedido y su recepción, hecho que es de gran trascendencia en mercados geográficos tan distantes de los puntos de suministro como el que estamos estudiando en el presente trabajo.

La publicidad es utilizada por más de la mitad de los miembros del grupo (51.9%), prefiriendo como principales medios de **comunicación** la prensa (29.11%), la radio (26.58%) y las vallas anunciadoras (11.39%). La televisión, a pesar de ser el medio más costoso, es empleado por el 5.06% de los establecimientos, debido quizás a las importantes cadenas de establecimientos que se encuadran dentro de este grupo y que disponen de los medios suficientes para acceder a este medio de comunicación masivo. No obstante, este grupo denota un gran interés por la comunicación a través de la publicidad y reconoce su importante contribución para alcanzar los objetivos comerciales. Por otro lado, este dato contrasta con el relativamente alto porcentaje de encuestados que no realizan ningún tipo de promoción (25%) que, junto al 62.03% de establecimientos que hacen rebajas, son de los que menos emplean estos sistemas comerciales. Estos datos vuelven a apoyar la hipótesis desarrollada anteriormente, de que es un grupo estratégico dirigido hacia la venta de los productos de menor riesgo dentro del textil pero que, debido al nivel de precios, se ven en la obligación de regular constantemente los "stocks", no llegando nunca a los niveles de los grupos más especializados en confección femenina.

También es de destacar el elevado porcentaje de establecimientos que cuentan con medios informáticos para realizar la facturación (24.05%), pudiendo de esta forma llevar a cabo una mejor gestión de "stocks" y de compras. Esta circunstancia puede estar ligada al tipo de producto que se comercializa ya que, al contar con un ciclo de vida muy superior al de los productos de confección femenina, los comercios tienen

la posibilidad de hacer reposiciones a las fábricas de aquellas referencias que se han vendido satisfactoriamente.

El tipo de decoración más común es el funcional (44.3%) y el convencional (29.1%), además de observarse un importante porcentaje de establecimientos con un diseño avanzado (6.3%). Simultáneamente, cuentan con uno de los mayores niveles de realización de escaparates con profesionales de plantilla (10.1%) o autónomos (11.4%), lo que demuestra que, dentro de las posibilidades de cada minorista, existe una inquietud por la adecuada presentación de los productos dentro de un marco arquitectónico y decoracional que sirva para diferenciarlos de la competencia.

De los datos expuestos anteriormente se puede afirmar que este grupo estratégico es moderadamente estable, partiendo de la base del número de locales en propiedad de los que disponen los minoristas, aunque se observa cierta incertidumbre por la gran cantidad de establecimientos que tienen que pagar alquiler en zonas o calles importantes desde la perspectiva comercial. Por otro lado, el tipo de mercancía que trabajan no suele depreciarse con mucha facilidad, y sólo en épocas de contracción de la demanda pueden verse especialmente afectadas las ventas de los productos de precios elevados y de ropa de hogar. No obstante, la especialización y la diferenciación son dos razones poderosas para poder subsistir en el futuro dentro de un mercado cada vez más competitivo.

Con respecto a las perspectivas futuras, estos minoristas tienen una gran oportunidad de conseguir importantes ventajas competitivas al instalarse en los nuevos centros comerciales. En este sentido, pueden aportar a estos centros su dinamismo y capacidad de innovación, puesto que en la estrategia comercial que siguen se le concede una gran importancia a los servicios ofrecidos, a la calidad de los productos

y a la comunicación. Asimismo, muestran una clara tendencia a organizarse en cadenas de establecimientos y manifiestan una gran solidez al contar un elevado porcentaje de sus miembros con la propiedad de los locales donde ejercen su actividad comercial.

Finalmente, en el cuadro 5.12 presentamos la ficha técnica correspondiente a este grupo, donde se resume los aspectos más relevantes que definen las estrategias seguidas por las empresas minoristas que lo componen.

CUADRO 5.12
EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES MAS RELEVANTES DEL GRUPO 4

VARIABLES	EVALUACIÓN
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTOS POCO AFECTADOS POR LA MODA
MARCAS CONOCIDAS	GRAN NÚMERO
REPERCUSIÓN DE LAS MARCAS EN LA IMAGEN DEL COMERCIO	ALTA
ESTRATEGIA DE PRECIOS	MEDIOS, MEDIOS-ALTOS
MANTIENEN EXCLUSIVAS DE PRODUCTOS	EN GRAN NÚMERO
FUENTES DE SUMINISTRO	FABRICANTES
LUGARES DE SUMINISTRO	PENÍNSULA, EUROPA
MEDIO DE TRANSPORTE	AVIÓN, BARCO, POSTAL EXPRESS
UTILIZACIÓN DE LA PUBLICIDAD	ELEVADA
REALIZACIÓN DE PROMOCIONES (REBAJAS)	INTERMEDIA
PROFESIONALIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS	ALTA
NÚMERO DE COMERCIOS FAMILIARES	BAJO
DECORACIÓN INTERIOR	FUNCIONAL, CONVENCIONAL, DISEÑO AVANZADO
DIMENSIÓN MEDIA DE LOS COMERCIOS	INTERMEDIA
TAMAÑO PLANTILLA	INTERMEDIO
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	INTERMEDIO
PODER NEGOCIADOR CON LOS PROVEEDORES	BAJO
NIVEL DE PROPIEDAD DE LOS LOCALES COMERCIALES	INTERMEDIO
LOCALIZACIÓN EN: ZONA IMPORTANTE ZONA SECUNDARIA	ALTA BAJA
EDAD MEDIA DE LOS COMERCIOS	10.85 AÑOS
TIPO DE CLIENTE	RESIDENTE
CLASE SOCIAL	MEDIA-ALTA MEDIA-BAJA

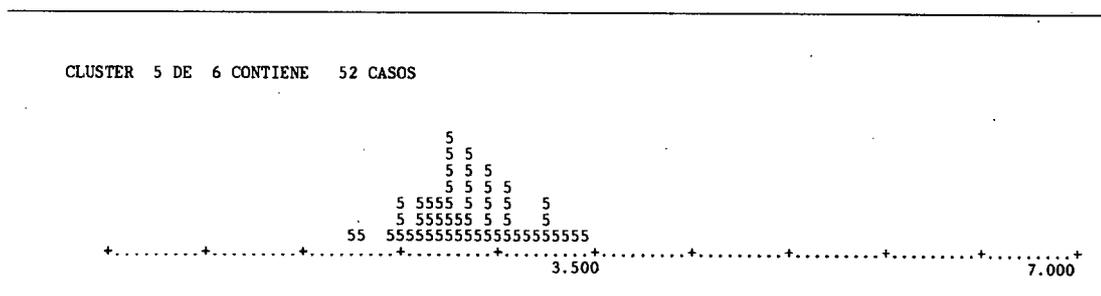
Fuente: Elaboración propia.

5.5. GRUPO ESTRATÉGICO 5: ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN INTERMEDIA EN PRODUCTOS DE MODA DE NIVEL DE PRECIOS MEDIO-BAJO.

5.5.1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES ESTRUCTURALES.

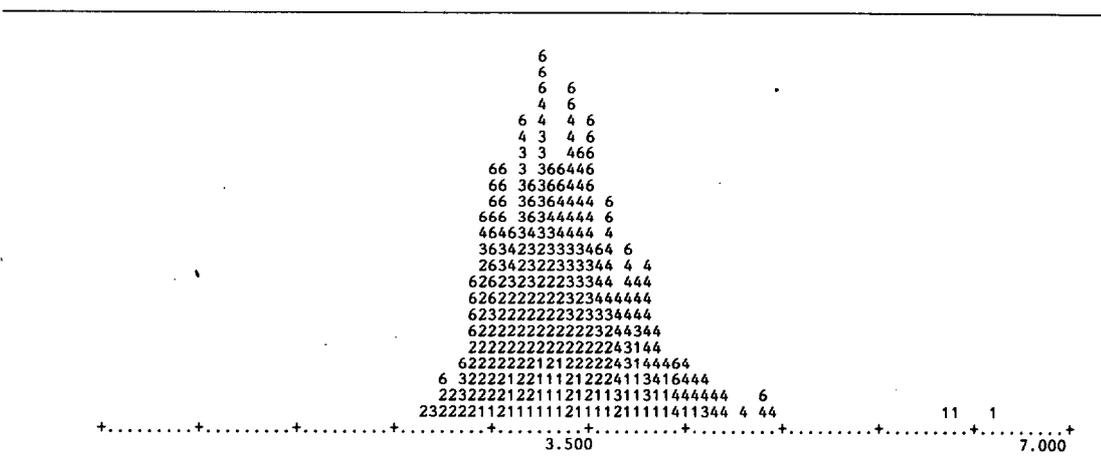
Este grupo estratégico no se especializa en una gama de productos concreta, ni alcanza el elevado grado de diversificación que define a los componentes del grupo uno. Los surtidos de estos minoristas se componen en especial de la confección femenina, diversificándose en ropa de caballeros, de niños o ropa de hogar, todo ello dentro de una línea de precios que oscila entre los niveles de precios medios y bajos. Es también un grupo compuesto por establecimientos de pequeñas dimensiones que, por regla general, prefieren localizarse en el mercado en áreas comerciales marginales como los barrios y las zonas rurales. En consonancia con las características de estas zonas trabajan aquellos productos que tratan de cubrir las necesidades más esenciales de la clientela que reside cerca de los detallistas. En este sentido, se puede afirmar que muchos de los comercios que componen el presente grupo estratégico son establecimientos de conveniencia de productos textiles. Asimismo, se comprueba en la figura 5.9 y en el cuadro 5.13, que es un grupo muy compacto y bien definido, en el que no se aprecian grandes diferencias entre las distancias obtenidas por cada uno de los casos, siguiendo por tanto estrategias muy similares. Por otro parte, de la figura 5.10 se desprende que las empresas de los grupos dos, tres y seis se encuentran muy próximas del centroide de este grupo, por lo que se puede considerar que mantienen una gran competencia con respecto a ellas, al coincidir en muchos de los aspectos básicos de las estrategias comerciales que siguen.

FIGURA 5.9
DISTANCIA DESDE LOS CASOS DEL CLUSTER CINCO A SU CENTROIDE



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 5.10
DISTANCIA DE LOS OTROS CASOS AL
CENTROIDE DEL CLUSTER CINCO



Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 5.13
DISTACIAS AL CENTROIDE DE LOS CASOS DEL GRUPO CINCO

CASOS	DISTANCIAS	CASOS	DISTANCIAS
22	2.6063	153	3.2703
53	2.7580	157	2.1359
57	3.2152	163	2.2923
59	2.6535	173	3.1214
60	3.0494	174	2.8731
68	2.9588	175	2.6317
78	2.9063	188	2.4842
81	2.6481	198	2.0761
83	3.4461	201	2.3840
84	3.1505	203	2.3338
85	2.4500	217	3.1902
87	2.4500	224	2.2838
88	3.3688	228	1.7874
90	2.3621	235	2.8844
92	2.4812	301	2.9159
93	2.7250	312	2.1087
94	2.4932	313	1.8787
95	2.2559	314	2.1805
100	2.8122	318	2.5273
101	2.1242	320	2.3908
109	2.7510	328	2.4578
140	2.7391	336	2.6502
141	2.3148	344	3.3028
143	2.7391	347	2.4500
144	2.5563	349	2.7320
146	2.6189	373	2.4398

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión media de la superficie de ventas que dedican los minoristas que forman parte del presente grupo es de menos de cien metros cuadrados (84.6%), ya que el 9.6% de los establecimientos dispone entre cien y doscientos metros cuadrados y tan sólo un 5.8% se encuentra en la escala que va desde los doscientos a los quinientos metros cuadrados. También se aprecia la pequeña dimensión de estos comercios en el número de empleados que disponen, puesto que el 82.7% de los mismos cuenta con menos de tres empleados, cifra que es la menor de todo el sector.

En el presente grupo estratégico se encuentra unos de los porcentajes más elevados de empresas familiares (53.8%). Asimismo, también se aprecia el mayor número de minoristas que cuentan con sólo un punto de venta (88.5%), teniendo la menor frecuencia del sector en detallistas que disponen entre dos y cuatro comercios (11.5%). No se da ningún caso en el que se tenga abierto al público un número superior a cinco puntos de venta, permitiendo concluir que los miembros de este grupo son empresas de pequeñas dimensiones, que tratan de encontrar un posicionamiento en el mercado con productos poco diferenciados, de nivel de precios medio-bajo y con un riesgo muy controlado.

El control que pueden ejercer los proveedores sobre los miembros de este grupo es muy reducido, al afirmar el 90.4% que puede cambiar de fuente de suministro sin que por ello le suponga ningún tipo de contratiempo. Asimismo, la capacidad de compra es muy reducida por dos razones: por un lado, suelen espaciar mucho sus compras en el tiempo y, en segundo lugar, al preferir a los mayoristas demuestran que las cantidades por referencia que desean comprar no son muy elevadas. Esta peculiaridad se aprecia en que el 32.7% no recibe ningún tipo de descuento y sólo el 17.3% puede acceder a descuentos por cantidad, mientras que el descuento por pronto pago es uno de los porcentajes más elevados del sector (51.9%).

La media de edad es la segunda más alta del sector con 11.25 años. Asimismo, la gran cantidad de minoristas cuyos establecimientos se encuentran en zonas o calles de carácter secundario (50%) y la escasa capacidad que tienen de atraer clientela que vive o trabaja lejos del establecimiento (54.9%), nos permite concluir que muchos de estos comercios se encuentran localizados en la periferia de las grandes poblaciones y en las zonas rurales, donde no se enfrentan a una gran competencia directa. Por otro lado, al no tener que situarse obligatoriamente en los lugares comerciales de primera línea, obtienen el segundo porcentaje más elevado del sector en cuanto a propiedad de los locales donde se realizan las ventas (34.6%). En este sentido, los minoristas de este grupo que necesitan alquilar los locales comerciales no tienen que abonar elevadas cantidades, lo que ayuda a consolidar en cierta forma a las empresas que se ven implicadas en esta estrategia.

La mayoría de los establecimientos se centran en vender a la población residente (55.8%), alternando con los turistas el 36.5% y sólo el 7.7% se dedica exclusivamente a la clientela no residente. Por otro lado, el público objetivo al que se dirigen preferentemente es a la clase media (82.69%), seguido de la clase media-baja (26.92%) y la clase baja (7.69%). En los últimos lugares figuran la clase media-alta (5.77%) y la clase alta (1.92%), que apenas tienen relevancia. A la vista de estos datos se puede concluir que el tipo de cliente al que se dirige la acción comercial es, sobre todo, la población de clase media o media-baja residente (92.3%).

5.5.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES COMERCIALES.

El análisis de los resultados obtenidos sobre este tipo de variables confirma que prácticamente la totalidad de los comercios de este grupo venden confección

exterior femenina en todas sus líneas, gozando también de gran importancia la ropa interior (65.38%) (véase cuadro 5.14). La línea más importante es el exterior joven femenino (90.38%), seguido por el exterior moda y clásico con el mismo porcentaje (82.69%). El surtido compuesto sobre la base de los anteriores **productos** se complementa fundamentalmente con la confección masculina, como el exterior juvenil (59.62%), el exterior moda (51.92%), el exterior clásico (53.85%) y la confección interior, que es comercializada por un elevado 30.77% de los minoristas. La confección infantil es otra de las líneas más utilizadas para completar los productos femeninos en especial el exterior de niños/as (25%), la ropa de bebés (13.46%) y en último lugar el interior de niños/as (11.54%). Un importante 19.23% de los miembros del presente grupo ofertan productos de hogar junto con los de confección femenina, siendo uno de los aspectos diferenciadores en relación a los otros grupos estratégicos. Como en los casos anteriores, la ropa de playa siempre es considerada como un complemento obligado de la confección masculina, femenina o infantil, llegando a representar en este grupo un discreto 32.69%. Por el contrario, las telas y los ovillos (1.92%) carecen de relevancia y ninguno de estos establecimiento comercializa las líneas de alfombras.

Como hemos indicado anteriormente, los componentes de este grupo le conceden una gran importancia al factor precio (82.7%), seguido del factor calidad (69.2%), no interesándose apenas por el diseño en la moda (3.8%) y la originalidad en el diseño (1.9%), y considerando el factor moda sólo de forma moderada (28.8%). Al mismo tiempo, y debido a la importancia que se le concede en este grupo a los interiores y a la confección del hogar, se aprecia un elevado número de comercios que sólo se dedican a los productos de continuidad (19.2%) o que lo ofrecen conjuntamente con los de moda (44.2%).

CUADRO 5.14
MEDIAS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL CLUSTER CINCO

VARIABLES	MEDIAS
EXTERIOR JUVENIL MASCULINO	59.62%
EXTERIOR MODA MASCULINO	51.92%
EXTERIOR CLÁSICO MASCULINO	53.85%
INTERIOR MASCULINO	30.77%
EXTERIOR JUVENIL FEMENINO	90.38%
EXTERIOR MODA FEMENINO	82.69%
VESTIDOS DE NOVIA	1.92%
EXTERIOR CLÁSICO FEMENINO	82.69%
INTERIOR FEMENINO	65.38%
EXTERIOR NIÑOS/AS	25.00%
INTERIOR NIÑOS/AS	11.54%
BEBÉS	13.46%
ROPA DEL HOGAR	19.23%
TELAS POR METRO, OVILLOS Y MADEJAS	1.92%
ALFOMBRAS	1.92%
CORTINAS Y/O TAPICERÍA	0.00%
ROPA DE PLAYA	32.69%
ROPA DEPORTIVA	7.69%
PRECIOS BAJOS	17.31%
PRECIOS MEDIOS-BAJOS	25.00%
PRECIOS MEDIOS	73.08%
PRECIOS MEDIOS-ALTOS	3.85%
PRECIOS ALTOS	0.00%
REALIZA DESCUENTOS	70.59%
VENDE CON PAGO AL CONTADO	98.08%
VENDE CON PAGO CON TARJETA PROPIA	0.00%
VENDE CON PAGO CON TARJETA AJENA	32.69%
VENDE CON VENTA A PLAZOS	9.62%
VENDE CON APUNTE EN CUENTA	19.23%
VENDE CON TALONARIO	5.77%
CLASE ALTA	1.92%
CLASE MEDIA-ALTA	5.77%
CLASE MEDIA	82.69%
CLASE MEDIA-BAJA	26.92%
CLASE BAJA	7.69%

CUADRO 5.14 (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	MEDIAS
VENDE A CLIENTES QUE RESIDEN LEJOS	54.90%
COMPRA A MAYORES DE LA REGIÓN	57.69%
COMPRA A MAYORES DE LA PENÍNSULA	19.23%
COMPRA A MAYORES FUERA DE ESPAÑA	26.92%
COMPRA A FABRICAS DE LA REGIÓN	3.85%
COMPRA A FABRICAS DE LA PENÍNSULA	21.15%
COMPRA A FABRICAS FUERA DE ESPAÑA	5.77%
COMPRA EN LA REGIÓN	55.77%
COMPRA EN MADRID / BARCELONA / VALENCIA	38.46%
COMPRA EN EL RESTO DE LA PENÍNSULA	5.77%
COMPRA EN EUROPA (INGL., FRAN., ITAL., ALEM.)	5.77%
COMPRA EN AMÉRICA	1.92%
COMPRA EN CHINA	26.92%
COMPRA EN EL RESTO DEL MUNDO	5.77%
NO REALIZA PUBLICIDAD	90.38%
MEDIO RADIO	3.85%
MEDIO PRENSA	1.92%
MEDIO TELEVISIÓN	0.00%
MEDIO VALLAS	1.92%
MEDIO REVISTAS	1.92%
MEDIO "MAILING"	0.00%
REBAJAS	67.31%
DÍAS ESPECIALES	3.85%
DESCUENTOS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS	3.85%
SEMANAS ESPECIALES	0.00%
OBSEQUIOS POR COMPRAS	7.69%
SORTEOS	1.92%
FACILIDADES DE PAGOS EN PERÍODOS DE TIEMPO	1.92%
NO REALIZA PROMOCIONES	23.08%
EMPLEA INFORMÁTICA EN FACTURACIÓN	5.77%
ELEVADO NÚMERO DE VENDEDORES	0.00%
ELEVADO NÚMERO DE M ² DEDICADOS A LA VENTA	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

La diversidad de la oferta se pone de manifiesto en que el 30.8% de los componentes de este grupo reconocen seguir una estrategia consistente en abarcar el máximo de líneas, y el 51.9% se posiciona en una situación intermedia. Por el contrario, en este grupo se da la cifra inferior del sector de comercios que se orientan hacia la especialización (17.3%), lo que viene a apoyar la idea de que los componentes de este grupo siguen una estrategia de diversificación en grado medio. Se puede afirmar también que la oferta se centra casi exclusivamente en artículos textiles, ya que sólo el 25% de los minoristas trabajan productos no textiles, y debido a la escasa dimensión de las empresas podemos concluir que, a diferencia del grupo dos, estos productos no tienen una gran influencia salvo en aquellos comercios que venden productos infantiles y del hogar.

En este grupo se puede comprobar que la importancia de comercializar marcas está muy condicionada al nivel de precios sobre el que se centra cada grupo, llegando en este caso a tener la mínima frecuencia del sector con un 25% de encuestados que ofertan marcas conocidas por el público. Asimismo, la imagen del establecimiento se encuentra muy independizada de las marcas de los productos (73.1%), entre otras razones porque dentro del grupo hay una gran tendencia a coincidir con los productos de la competencia a los mismos precios (25%) o a coincidir a precios inferiores (36.5%), estrategia ésta que desemboca con facilidad en la destrucción del prestigio de las marcas.

Los **precios** de los productos se caracterizan por oscilar en la banda que va desde los precios medios a los precios bajos, con una inapreciable influencia de los precios medios-altos (3.85%). Es el grupo estratégico que vende a los precios más bajos del sector, teniendo unas frecuencias del 73.08% en los precios medios, del 25% en los precios medios-bajos y del 17.31% en los precios bajos. Por lo tanto, debido

a que los precios son económicos y a que la orientación a la diferenciación en la oferta es la más baja del sector (30.8%), los márgenes comerciales no pueden ser elevados, decayendo con ello el nivel de servicios que se ofrece al público. De esta forma, se comprueba que la casi totalidad de las ventas se realizan al contado (98.08%) o con tarjeta externa (32.69%), siguiéndole a cierta distancia el apunte en cuenta (19.23%), que en este sector se convierte en un medio de descapitalización y el origen de grandes pérdidas para los minoristas. Por su parte, las ventas a plazos (9.62%) y la venta por medio de talón (5.77%) no tienen gran relevancia. Estos datos ponen de manifiesto la escasa capacidad de cooperación que existe entre los integrantes de este grupo, al no participar ninguno de ellos en alguna de las organizaciones de comerciantes que emiten tarjetas de créditos propias.

La aversión al riesgo de este grupo es observada por la gran cantidad de **compras** realizadas a los mayoristas de la región (57.69%), de la Península (19.23%) y los localizados fuera del territorio nacional (26.92%). Por el contrario, no se considera a los fabricantes como una fuente de suministro que se ajuste a sus necesidades, comprando a la Península el 21.15% de los miembros del grupo y a proveedores extranjeros sólo un 5.77%. En relación al grupo estratégico dos, es notoria la clara diferencia en las estrategias de compras, ya que mientras el 92.93% de sus componentes se suministran preferentemente de los mayoristas de la región y el 24.24% de los mayoristas de la Península, en este grupo se reparten más las compras, considerando a los mayoristas extranjeros como una fuente de suministro de cierta importancia. En lo que respecta a las compras directas a fábricas no se aprecian grandes diferencias, por lo que podemos concluir que siguen una estrategia similar en este aspecto. La explicación lógica de este fenómeno es que ambos grupos tienen una estrategia de precios muy similar, pero la estrategia de producto difiere en tanto en cuanto los componentes del presente grupo ofrecen un mayor número de

productos afectados por la moda y la estacionalidad que los miembros del segundo grupo, hecho que se comprueba por la gran diversidad de fuentes de suministro de tipo mayorista. Asimismo, el eludir a las fábricas como proveedores habituales implica que tratan de evitar todo tipo de compromiso de compras y de cantidades mínimas exigidas por pedido, así como los grandes períodos de reaprovisionamiento que, a pesar de que tengan la ventaja de poder obtener unos márgenes comerciales superiores, llevan aparejado un riesgo mayor a las compras efectuadas a los mayoristas.

Los lugares de donde más frecuentemente se suministran son de la región, a través de mayoristas, seguido de Barcelona (32.7%), China y el Lejano Oriente (26.9%), Valencia (15.4%) y Madrid (13.5%). Los escasos productos de origen europeo demuestran que no buscan, dentro de su estrategia comercial, ni la moda más avanzada y actual ni una clara diferenciación de las mercancías comercializadas, prefiriendo proveedores más seguros a los grandes beneficios. Asimismo, la elevada cantidad de productos de China y el Lejano Oriente vuelve a apoyar la afirmación realizada en apartados anteriores de que el nivel de precios bajos y las compras a esta parte del mundo están estrechamente correlacionados. No obstante, una conclusión que se puede extraer del anterior análisis es que aunque las fuentes y los lugares de aprovisionamiento de los componentes de este grupo coincidan en gran medida con los del grupo dos, éstos adquieren un mayor volumen en la región mientras que los componentes de este grupo invierten y compran más cantidades a los mayoristas y a los fabricantes nacionales o extranjeros.

La estrategia de compras está dirigida a ofrecer unos surtidos muy amplios sin acumular grandes existencias y a reaprovisionar constantemente las mercancías que venden (65.4%). Igual que sucediese con el grupo estratégico dos, sólo es factible

aumentar la rotación en los productos textiles a través de los mayoristas, ya que las fábricas necesitan un período más dilatado entre la realización del pedido, la elaboración del producto y el envío por el medio de transporte acordado. Esta circunstancia obliga a realizar unos pedidos superiores a los fabricantes con el riesgo que ello conlleva. En cambio, los mayoristas suelen vender sobre "stocks" almacenados de forma que entre el pedido del minorista y la recepción del mismo sólo media el período de tiempo que se emplea en el transporte de la mercancía. En lo referente al nivel de exclusivas, las conseguidas por los comerciantes de este grupo estratégico son muy escasas (11.5%), en primer lugar, porque el nivel de precios no se ajusta a una distribución ni exclusiva ni selectiva de los fabricantes de marcas y, en segundo lugar, porque los mayoristas no suelen conceder exclusivas que tengan una gran incidencia en el mercado.

Debido al alto porcentaje de compras a mayoristas de la región, el principal medio de transporte es por carretera (46.2%). Le siguen a continuación el barco (32.7%), por la influencia que tienen la ropa del hogar y la confección masculina, Postal Express (30.8%) y el avión (25%), lo cual nos lleva a concluir que no se suelen trasladar a los mercados de origen para adquirir productos nuevos y diferentes con mucha frecuencia.

Los detallistas que integran este grupo no muestran una gran inquietud por la **comunicación**, ya que especialmente se concentran en la estrategia de ofrecer los precios más económicos del sector como medio de atraer a la clientela. La publicidad apenas es utilizada, sólo un 9.62% ha recurrido a ella en alguna ocasión, siendo la radio el medio que con preferencia se ha empleado (3.85%). Por otro lado, la promoción ejerce una gran influencia sobre todo por la necesidad de rebajar los

productos de moda (67.31%), no teniendo una gran relevancia las demás acciones promocionales propuestas.

Se puede afirmar que este grupo es uno de los más tradicionales de todo el sector, no sólo por su estrategia comercial de aversión al riesgo y de precios bajos, sino por el escaso interés que muestran por elaborar una estrategia de comunicación acorde a los tiempos, que se ve reflejada especialmente en el tipo de decoración de los comercios en el que imperan los diseños clásicos (36.5%) y convencionales (34.6%), mientras que la presencia de establecimientos informales es moderadamente alta (11.5%). Por el contrario, ninguno de sus componentes se clasifica dentro de la decoración de diseño avanzado y el número de establecimientos con decoración de tipo funcional es la menor de todo el sector (17.3%).

Este tipo de comercio debe experimentar una notable evolución para poderse adaptar a la competencia de los nuevos sistemas comerciales, acabando de decidirse o por convertirse en una tienda de conveniencia con productos de mucha rotación -y preocupándose más por la decoración interior y la comunicación-, o por derivar hacia un tipo de establecimiento especializado dentro de un nivel de precios medio. También debe consolidar los sistemas de pago a crédito de forma que puedan competir con las grandes superficies y los centros comerciales a través de una mayor cooperación entre ellos que permita desarrollar tarjetas de créditos o acciones promocionales conjuntas. No obstante, aquellos comercios que se encuentren localizados en la periferia de las grandes ciudades y que disponen de una adecuada estrategia de servicios, pueden contrarrestar la aparición de los nuevos centros comerciales siempre y cuando no se sitúen próximos a ellos.

Finalmente, en el cuadro 5.15 presentamos la ficha técnica correspondiente a este grupo, donde se resume los aspectos más relevantes que definen las estrategias seguidas por las empresas minoristas que lo componen.

CUADRO 5.15
EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES MAS RELEVANTES DEL GRUPO 5

VARIABLES	EVALUACIÓN
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	DIVERSIFICACIÓN INTERMEDIA
MARCAS CONOCIDAS	NÚMERO REDUCIDO
REPERCUSIÓN DE LAS MARCAS EN LA IMAGEN DEL COMERCIO	BAJA
ESTRATEGIA DE PRECIOS	MEDIOS Y BAJOS
MANTIENEN EXCLUSIVAS DE PRODUCTOS	POCAS
FUENTES DE SUMINISTRO	MAYORISTAS
LUGARES DE SUMINISTRO	REGIÓN, PENÍNSULA, CHINA Y LEJANO ORIENTE
MEDIO DE TRANSPORTE	CARRETERA, BARCO, POSTAL EXPRESS
UTILIZACIÓN DE LA PUBLICIDAD	BAJA
REALIZACIÓN DE PROMOCIONES (REBAJAS)	INTERMEDIA
PROFESIONALIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS	BAJA
NÚMERO DE COMERCIOS FAMILIARES	ALTO
DECORACIÓN INTERIOR	CONVENCIONAL, CLÁSICA
DIMENSIÓN MEDIA DE LOS COMERCIOS	GRANDES
TAMAÑO PLANTILLA	REDUCIDO
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	UNO
PODER NEGOCIADOR CON LOS PROVEEDORES	INTERMEDIO
NÍVEL DE PROPIEDAD DE LOS LOCALES COMERCIALES	INTERMEIDA
LOCALIZACIÓN EN: ZONA IMPORTANTE ZONA SECUNDARIA	BAJA ALTA
EDAD MEDIA DE LOS COMERCIOS	11.25 AÑOS
TIPO DE CLIENTE	RESIDENTE
CLASE SOCIAL	MEDIA Y BAJA

Fuente: Elaboración propia.

5.6. GRUPO ESTRATÉGICO 6: ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN PRODUCTOS MUY CONDICIONADOS POR LA MODA CON UN NIVEL DE PRECIOS INTERMEDIO.

5.6.1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES ESTRUCTURALES.

La principal característica que define a los componentes de este último grupo estratégico es la tendencia que se aprecia a comercializar los productos femeninos más afectados por la moda y, por lo tanto, con el menor ciclo de vida de todo el sector. Esto supone una estrategia que conlleva mucho riesgo en el proceso de recuperación de las inversiones realizadas en "stocks", si no se logran vender los productos en el corto período de tiempo que alcanzan su máximo precio en el mercado. Asimismo, los establecimientos de este grupo por regla general son de pequeñas dimensiones, teniendo una estructura muy adecuada para crear cadenas de pequeñas tiendas especializadas en la última moda.

En la figura 5.11 y en el cuadro 5.16 se aprecia que salvo dos casos (el caso 83, que se encuentra a una distancia de 1.9316, y el caso 210 situado en el otro extremo con una distancia de 4.0288) el resto de sus componentes se sitúan a una distancia relativamente corta con respecto a su centroide, por lo que integran un grupo estratégico muy bien definido por las variables que se han empleado en el análisis estadístico. Por otra parte, en la figura 5.12 se pone de manifiesto que, al situarse en un nivel intermedio en calidad y en precios dentro de los productos de moda, mantiene una gran competencia con los componentes del grupo estratégico tres y cinco, coincidiendo con el dos en vender a los clientes categorizados como turistas.

CUADRO 5.16
DISTACIAS AL CENTROIDE DE LOS CASOS DEL GRUPO SEIS

CASOS	DISTANCIAS	CASOS	DISTANCIAS
6	3.0993	186	2.9538
19	2.9122	187	3.2438
34	2.3373	190	2.9818
35	2.2504	193	2.5293
39	2.7130	194	2.9899
44	2.6890	206	3.5244
45	2.3411	209	4.0288
56	2.8155	210	2.9829
70	2.6263	212	2.7122
76	2.6890	214	2.4710
82	1.9316	226	2.6657
107	2.6308	234	2.3322
111	2.3053	243	3.2217
112	2.7503	256	2.3411
114	2.3194	276	2.4199
116	3.2310	286	3.2876
117	3.0897	315	2.5458
131	2.2962	316	2.4962
136	2.6926	341	2.3283
139	3.3316	354	2.4321
168	2.2780	355	2.4710
171	2.8762	361	2.7459
181	2.5573	370	2.3322
182	2.6579	371	2.7122

Fuente: Elaboración propia.

Como sucede en la mayoría de los grupos estratégicos que forman este sector, la mayor parte de los minoristas tienen una superficie de ventas inferior a los cien metros cuadrados (77.1%) y el 72.9% dispone de menos de tres vendedores. Por otro lado, el 12.5% de los comercios dedican a la venta entre cien y doscientos metros cuadrados, el 6.3% entre doscientos y quinientos metros cuadrados y el 4.2% cuenta con una superficie comprendida entre quinientos y mil metros cuadrados. Estas cifras corresponden al elevado número de minoristas que tienen abierto al público entre dos y cuatro puntos de venta (25%) y a las cadenas de establecimientos que disponen entre cinco y ocho comercios (8.3%). No obstante, se puede considerar que estas cadenas de tiendas no suelen tener puntos de venta de grandes dimensiones, optando la mayoría de las veces por locales de menos de cien metros cuadrados donde pueden ofrecer un surtido de productos muy especializado en la moda.

Al igual que en la mayor parte del sector, en este grupo las empresas familiares también tienen una alta representación (43%). Asimismo, destaca el elevado número de comercios que contrata personal de forma eventual y que con una frecuencia del 25% se sitúan a la cabeza del sector. Por el contrario, los minoristas que prefieren mantener una plantilla fija es de apenas un 12.5%, lo que pone de manifiesto que en este grupo se le concede una menor importancia al nivel de profesionalización de los empleados que en el grupo estratégico tres.

Como sucede con el grupo tres y cuatro, la necesidad de obtener exclusivas unido al objetivo comercial de definir un surtido caracterizado por la diversificación, hace aumentar el poder de los proveedores sobre los minoristas. No obstante, al efectuar este grupo un elevado número de compras a mayoristas se tiende a bajar sensiblemente la dependencia de las fuentes de suministro. De esta forma, el 27.1% de los comercios que componen este grupo manifiestan tener dificultades para cambiar

de proveedor, siendo superada esta cifra sólo por el grupo estratégico tres que, como ya mencionamos, depende mucho más de los fabricantes que éste. Por otro lado, la escasa capacidad de compras y la distribución de las mismas entre un amplio número de proveedores determina el reducido porcentaje de miembros que obtienen descuentos por cantidad (18.2%) y por "rappels" anuales (6.3%). En el lado contrario, se observa que un 47.9% consigue descuentos por pronto pago, debido a que el objetivo comercial de renovar constantemente las referencias y aumentar la rotación de las mercancías les obliga a suministrarse de proveedores que tienen la misma filosofía, requiriendo el pago al contado para no interrumpir el proceso de fabricación.

Debido a las características de las líneas de productos comercializadas el 62.5% se localiza en zonas comerciales preferentes (62.5%) y un 37.5% se instala en las zonas o calles secundarias. Destaca también la escasa edad media de los componentes (8.64 años) y el reducido número de establecimientos que gozan de la propiedad del local donde ejercen su actividad (18.8%). Evidentemente, estos minoristas no han tenido tiempo suficiente para consolidar adecuadamente sus empresas, al no haber podido generar los recursos necesarios para adquirir los locales comerciales más idóneos. Asimismo, la gran escalada de precios que se ha producido en el sector inmobiliario en los últimos años ha dificultado las posibilidades de adquisición, produciéndose con ello una considerable elevación de los alquileres en las zonas comerciales más importantes.

Los clientes que generalmente compran a los comercios de este grupo son en esencia de clase social media (83.33%), de clase media-alta (37.50%) y de clase media-baja (29.17%), contando con muy pocos clientes de clase alta (6.25%) y de clase baja (2.08%). Al mismo tiempo, esta clientela es en su gran mayoría residente, puesto que el 56.3% sólo vende a clientes de la región y el 39.6% comercializa

además a los turistas, quedando un 4.2% de establecimientos especializados en vender únicamente a personas no residentes en la isla.

5.6.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES COMERCIALES.

La estrategia de **producto** seguida por este grupo se basa en la confección femenina, en especial en aquellas líneas más innovadoras dentro de la moda como son el exterior juvenil (89.58%) y el exterior de moda (93.75%), trabajando muy poco los estilos más conservadores como el exterior clásico (20.83%) (véase cuadro 5.17). Muchos de los establecimientos completan su surtido con la confección masculina, dedicándose también a los productos más condicionados por la moda, como es el caso del exterior joven (54.17%) y el exterior de moda (54.17%), siendo la representación de la línea clásica de sólo el 14.58%. La ropa de playa es comercializada para completar la gama de productos ofrecida a los clientes, llegando en este caso a ser vendida por el 45.83% de los componentes. Asimismo, no se le presta mucha atención a los interiores tanto femeninos (25%) como masculinos (12.50%), por ser productos de venta masiva en los niveles de precios medios o bajos, y trabajados por la mayoría de los establecimientos que siguen una estrategia orientada a competir vía precios. En lo que respecta a las demás líneas de productos la confección infantil (7%) y la ropa de hogar (2.08%) tienen una escasa presencia, mientras que no son trabajadas las alfombras, las cortinas y la tapicería.

Evidentemente, es el grupo que cuenta con menos establecimientos especializados en productos de continuidad (2.1%) y con un mayor número de comercios dedicados sólo a los productos de moda (43.8%). El resto (54.2%) combinan ambas líneas, correspondiendo el peso de las referencias de continuidad a

CUADRO 5.17
MEDIAS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL CLUSTER SEIS

VARIABLES	MEDIAS
EXTERIOR JUVENIL MASCULINO	52.08%
EXTERIOR MODA MASCULINO	54.17%
EXTERIOR CLÁSICO MASCULINO	14.58%
INTERIOR MASCULINO	12.50%
EXTERIOR JUVENIL FEMENINO	89.58%
EXTERIOR MODA FEMENINO	93.75%
VESTIDOS DE NOVIA	2.08%
EXTERIOR CLÁSICO FEMENINO	20.83%
INTERIOR FEMENINO	25.00%
EXTERIOR NIÑOS/AS	4.17%
INTERIOR NIÑOS/AS	2.08%
BEBÉS	6.25%
ROPA DEL HOGAR	2.08%
TELAS POR METRO, OVILLOS Y MADEJAS	2.08%
ALFOMBRAS	0.00%
CORTINAS Y/O TAPICERÍA	0.00%
ROPA DE PLAYA	45.83%
ROPA DEPORTIVA	12.50%
PRECIOS BAJOS	0.00%
PRECIOS MEDIOS-BAJOS	18.75%
PRECIOS MEDIOS	81.25%
PRECIOS MEDIOS-ALTOS	20.83%
PRECIOS ALTOS	2.08%
REALIZA DESCUENTOS	77.08%
VENDE CON PAGO AL CONTADO	100.00%
VENDE CON PAGO CON TARJETA PROPIA	2.08%
VENDE CON PAGO CON TARJETA AJENA	87.50%
VENDE CON VENTA A PLAZOS	4.17%
VENDE CON APUNTE EN CUENTA	12.50%
VENDE CON TALONARIO	12.50%
CLASE ALTA	6.25%
CLASE MEDIA-ALTA	37.50%
CLASE MEDIA	83.33%
CLASE MEDIA-BAJA	29.17%
CLASE BAJA	2.08%

CUADRO 5.17 (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	MEDIAS
VENDE A CLIENTES QUE RESIDEN LEJOS	78.26%
COMPRA A MAYORES DE LA REGIÓN	20.83%
COMPRA A MAYORES DE LA PENÍNSULA	43.75%
COMPRA A MAYORES FUERA DE ESPAÑA	25.00%
COMPRA A FABRICAS DE LA REGIÓN	8.33%
COMPRA A FABRICAS DE LA PENÍNSULA	66.67%
COMPRA A FABRICAS FUERA DE ESPAÑA	22.92%
COMPRA EN LA REGIÓN	25.00%
COMPRA EN MADRID / BARCELONA / VALENCIA	91.67%
COMPRA EN EL RESTO DE LA PENÍNSULA	22.92%
COMPRA EN EUROPA (INGL., FRAN., ITAL., ALEM.)	37.50%
COMPRA EN AMÉRICA	12.50%
COMPRA EN CHINA	8.33%
COMPRA EN EL RESTO DEL MUNDO	4.17%
NO REALIZA PUBLICIDAD	45.83%
MEDIO RADIO	35.42%
MEDIO PRENSA	18.75%
MEDIO TELEVISIÓN	0.00%
MEDIO VALLAS	4.17%
MEDIO REVISTAS	10.42%
MEDIO "MAILING"	4.17%
REBAJAS	81.25%
DÍAS ESPECIALES	6.25%
DESCUENTOS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS	8.33%
SEMANAS ESPECIALES	14.58%
OBSEQUIOS POR COMPRAS	29.17%
SORTEOS	10.42%
FACILIDADES DE PAGOS EN PERÍODOS DE TIEMPO	2.08%
NO REALIZA PROMOCIONES	14.89%
EMPLA INFORMÁTICA EN FACTURACIÓN	22.92%
ELEVADO NÚMERO DE VENDEDORES	0.00%
ELEVADO NÚMERO DE M ² DEDICADOS A LA VENTA	4.17%

Fuente: Elaboración propia.

los interiores, a la ropa de playa y a la ropa deportiva. Como sucediera en el grupo tres, su surtido suele concentrarse en el textil (77.1%) y el 22.9% de sus componentes venden además productos no textiles.

El elevado riesgo que conlleva la estrategia de trabajar artículos de última moda lo tienen que contrarrestar situándose en un nivel de precios intermedio y ofreciendo mucha variedad con poca cantidad por referencia, lo que además les permite no saturar el mercado con las mismas referencias. Esto les lleva a valorar como principal característica del surtido al factor calidad (70.8%) seguido muy de cerca por el factor precio (64.6%), hecho que lo distingue del grupo tres en el que sólo el 36% le concedía al precio una gran importancia. No obstante los factores relacionados con la moda (39.6%), el diseño en la moda (10.4%) y la originalidad en el diseño (12.5%) tienen unas frecuencias relativamente altas dentro del sector por la marcada estrategia de diferenciación que siguen los miembros de este grupo.

Otro de los aspectos que también contribuye a apoyar esta hipótesis es el elevado número de marcas comercializadas (62.5%) y la gran dependencia que tiene la imagen de los establecimientos de las marcas que ofrecen a sus clientes (41.7%). Este hecho se comprobaba en el grupo tres y cuatro, en los que se justificaba sobre todo por el alto nivel de precios de sus productos; sin embargo, en este caso no se puede esgrimir los mismos argumentos debido a que el nivel de precios de este grupo es sensiblemente inferior al de los otros dos, por lo que se puede considerar que la necesidad de componer un surtido basado en productos de última moda es la que obliga a consolidar la imagen del establecimiento con productos de marca.

En lo que respecta a los **precios** llegan a obtener la máxima frecuencia en los niveles medios (81.25%), seguido por los medios-altos (20.83%) y los medios-bajos

(18.75%), no teniendo relevancia los precios altos (2.08%) ni los bajos. Estos comercios, que persiguen la diferenciación de sus productos sin llegar a trabajar con precios elevados, encuentran su nicho de mercado en la zona intermedia por varias razones. En primer lugar, si optasen por niveles inferiores se encontrarían inmersos en una fuerte competencia vía precios con aquellos establecimientos que tratan de reducir los márgenes comerciales para captar a los clientes. En segundo lugar, la calidad de los productos de bajo precio no les permitiría obtener la diferenciación que ellos desean. En tercer lugar, en lo que respecta a los niveles de precios superiores, la calidad mínima exigida por los consumidores obliga a una elaboración más esmerada que requiere un proceso de fabricación más dilatado, con lo que disminuyen los objetivos de rotación y aumenta el riesgo. En cuarto lugar, este nivel intermedio les permite adecuar el surtido con cierta facilidad a los cambios del mercado, sin que tenga graves repercusiones en la imagen del establecimiento. Por último, la comercialización de la "pronto moda" permite realizar una gran cantidad de ventas al contado, ya sea por el pago en efectivo (100%) o por medio de tarjetas externas (87.5%), no entrando apenas en la venta a crédito como el apunte en cuenta (12.5%) o la venta a plazos (4.17%).

Al ser el principal objetivo la diferenciación, la estrategia comercial debe orientarse hacia la captación de proveedores que no sean fáciles de localizar por la competencia. Por otro lado, al encontrarse con el condicionante de tener que realizar una gran rotación, renovando continuamente las referencias, y al no estar obligados a ofrecer productos de alta calidad pueden suministrarse tanto de fabricantes como de mayoristas. Esta circunstancia se refleja en que **compran** artículos a los tres tipos de mayoristas, apreciándose una clara predilección por los radicados en la Península (43.75%), seguido por los extranjeros (25%) y por los de la región (29.83%). Las principales compras a fabricantes se concentran en la Península (66.67%), siendo muy

inferior el número de establecimientos que compran a los confeccionistas de otras partes del mundo (22.92%). Al mismo tiempo, y haciendo un análisis comparativo con los componentes del grupo tres, se pone de manifiesto que éstos compran menos a los mayoristas que los miembros del presente grupo, y que las compras realizadas a los fabricantes situados fuera de España son muy superiores en los integrantes del grupo tres. La diferencia en la definición de la estrategia comercial estriba en que este grupo prefiere la agilidad con un período de reaprovisionamiento corto, mientras que los comerciantes del grupo tres están obligados, por el precio, a ofrecer productos de alta calidad y con un elevado componente de exclusividad que requieren de un período de reprovisionamiento largo.

El origen de la mayor parte de los productos es de la Península sobre todo de Barcelona (79.2%) y Madrid (59.3%), seguido de Valencia (31.3%) por no ser un grupo especializado en la confección infantil, en la decoración o en el hogar. Fuera de España se surten en la misma proporción de Francia, Italia y el Reino Unido (20.8%), siendo Alemania (10.4%) y los Estados Unidos (10.4%) los que le siguen en importancia. Esta gran variedad de lugares de aprovisionamiento concuerda con el elevado número de minoristas que reconocen seguir una estrategia de diferenciación (72.9%), o con el objetivo de mejorar constantemente el servicio a los clientes (12.5%). Por otro lado, a pesar de tener una línea de precios intermedia no consideran prioritario entrar en la competencia vía precios (6.3%), o coincidir con los otros detallistas en las mismas referencias a igual precio (4.2%).

La gran variedad de productos que necesitan estos comercios obliga a una constante ampliación de las fuentes de suministro, no sólo abarcando a todo tipo de mayoristas y fabricantes, sino también teniendo una cartera de proveedores lo más amplia posible. Salvo el grupo estratégico primero, que se caracteriza por la máxima

diversificación dentro del sector, son los componentes de este grupo los que se suministran del mayor número de proveedores (29.2%), concentrándose la mayor frecuencia en aquellos que se inclinan por un número intermedio de suministradores (43.8%). Este hecho condiciona la obtención de exclusivas, ya que se prefiere una estrategia orientada a compartir la relativamente pequeña capacidad de compras entre un número de proveedores elevado en aras a ofrecer una mayor variedad.

Los sistemas de transporte de la mercancía también se encuentran relacionados con la elevada rotación y con la necesidad de renovar los productos constantemente. El avión (68.8%) y Postal Express (66.7%) son los más utilizados, apreciándose además que un 6.3% se decide por el equipaje como el medio de transporte más idóneo. El barco sólo es utilizado en el 20.8% de los casos, empleando únicamente el 6.3% de los miembros de este grupo el transporte por carretera de forma continuada. Estos datos nos permite concluir que, aunque el 20.83% de los comercios realicen compras a mayoristas de la región y el 8.33% lo haga a fabricantes del mismo lugar, el volumen de mercancías adquiridas por este concepto no es muy elevado.

Con respecto a la **comunicación** destacamos que, en primer lugar, más de la mitad de los establecimientos (54.17%) hacen campañas publicitarias utilizando con preferencia la radio (35.42%), la prensa (18.75%), las revistas (10.42%), las vallas anunciadoras (4.17%) y el "mailing" (4.17%). En segundo lugar, también se aprecia en los componentes de este grupo un gran interés por realizar promociones (85.11%), que se canalizan fundamentalmente a través de las campañas de rebajas (81.25%), de los obsequios (29.17%), de las semanas especiales (14.58%), de los sorteos (10.42%) y de los descuentos por líneas de productos (8.33%). En tercer lugar, la decoración es uno de los aspectos que más cuidan dentro de la comunicación, concentrándose la

mayor frecuencia en la decoración funcional (68.8%) y en la convencional (14.6%), destacando un importante 6.3% de los establecimientos con una decoración más avanzada. Por el contrario, la decoración clásica, que suele coincidir con los establecimientos tradicionales, sólo se encuentra representada en este grupo por un 8.3%. En último lugar, dentro de los pocos comercios en el sector que contratan a escaparistas para decorar las tiendas, el 8.3% de los miembros de este grupo cuentan con este tipo de profesionales en plantilla mientras que el 14.6% contrata a autónomos.

Para finalizar, mencionar que el reducido número de minoristas que disponen de la propiedad de los locales comerciales, la baja edad media de sus componentes y el elevado número de comercios que contrata personal eventual, nos lleva a concluir que se trata de un grupo estratégico que aún no ha podido consolidar su posición en el mercado. Otra de las causas que puede explicar este fenómeno es el tipo de producto que comercializan, muy condicionado por la moda y por el elevado riesgo, así como los lugares de localización más idóneos para abrir un punto de venta. Por otro lado, si estos comercios especializados logran una gestión de compras eficaz, no sólo por el acierto en la elección de las referencias, sino por conseguir una clara diferenciación en relación a sus competidores y si, al mismo tiempo, consiguen ofrecer un nivel de servicios a los clientes adecuado, pueden tener grandes posibilidades de crecimiento pagando alquileres por los locales comerciales situados en los nuevos centros que se instalen en este mercado.

La tendencia que seguirá este grupo estratégico es muy difícil de anticipar. Sin embargo, a pesar de que no dispongan de la propiedad de los locales comerciales un gran número de sus componen y que la edad media sea la más baja del sector, son las empresas que mejor se encuentran posicionadas para aprovechar cualquier

oportunidad que surja en el mercado. En concreto, este tipo de minorista puede contribuir a dinamizar los dos grandes centros comerciales que se van a abrir próximamente, ya que éstos pueden aprovechar la gran iniciativa comercial que tratan de desarrollar al asumir grandes riesgos potencialmente rentables. No obstante, la principal dificultad estriba en la capacidad que tengan estos detallistas para afrontar las exigencias financieras de los centros comerciales.

Finalmente, en el cuadro 5.18 presentamos la ficha técnica correspondiente a este grupo, donde se resume los aspectos más relevantes que definen las estrategias seguidas por las empresas minoristas que lo componen.

CUADRO 5.18
EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES MAS RELEVANTES DEL GRUPO 6

VARIABLES	EVALUACIÓN
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTOS DE ULTIMA MODA
MARCAS CONOCIDAS	EN UN NIVEL MEDIO
REPERCUSIÓN DE LAS MARCAS EN LA IMAGEN DEL COMERCIO	INTERMEDIA
ESTRATEGIA DE PRECIOS	MEDIOS
MANTIENEN EXCLUSIVAS DE PRODUCTOS	EN UN NIVEL MEDIO
FUENTES DE SUMINISTRO	DIVERSIFICACIÓN DE PROVEEDORES
LUGARES DE SUMINISTRO	PENÍNSULA, EUROPA, REGIÓN
MEDIO DE TRANSPORTE	AVIÓN, POSTAL EXPRESS
UTILIZACIÓN DE LA PUBLICIDAD	ELEVADA
REALIZACIÓN DE PROMOCIONES (REBAJAS)	ELEVADA
PROFESIONALIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS	BAJA
NÚMERO DE COMERCIOS FAMILIARES	INTERMEDIO
DECORACIÓN INTERIOR	FUNCIONAL, DISEÑO AVANZADO
DIMENSIÓN MEDIA DE LOS COMERCIOS	PEQUEÑA
TAMAÑO PLANTILLA	INTERMEDIO
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	INTERMEDIO
PODER NEGOCIADOR CON LOS PROVEEDORES	INTERMEDIO
NIVEL DE PROPIEDAD DE LOS LOCALES COMERCIALES	BAJO
LOCALIZACIÓN EN: ZONA IMPORTANTE ZONA SECUNDARIA	INTERMEDIA INTERMEDIA
EDAD MEDIA DE LOS COMERCIOS	8.64 AÑOS
TIPO DE CLIENTE	AMBOS
CLASE SOCIAL	MEDIA-ALTA MEDIA-BAJA

Fuente: Elaboración propia.

5.7. ESTUDIO DE LA RIVALIDAD COMPETITIVA EXISTENTE ENTRE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS QUE INTEGRAN EL SECTOR MINORISTA TEXTIL.

5.7.1. DETERMINACIÓN DE LA RIVALIDAD ENTRE GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR MINORISTA TEXTIL.

Los resultados obtenidos de la aplicación del análisis *cluster* partitivo "K-means", permiten estudiar la rivalidad competitiva existente entre los diferentes grupos estratégicos identificados. Por un lado, se encuentran los cuadros de distancias entre el centroide de cada grupo en relación a los componentes de los otros *cluster*, en el que se puede observar la proximidad o superposición de los miembros de los demás grupos estratégicos en comparación a los integrantes del grupo estudiado. Por otro lado, uno de los cuadros más significativos que aporta el análisis estadístico "K-means" es el "plot" general, en el que se representa en un plano el conjunto de casos que han intervenido en el proceso. Este se construye sobre la base de las distancias de todos los casos a los centroides de los grupos que mejor definen las diferencias de los valores tomados por las variables consideradas en el análisis.

Observando la figura 5.2, que representa las distancias a las que se encuentran los componentes de los otros grupos con respecto al centroide del **grupo estratégico uno**, se comprueba que los casos más próximos son los del grupo cinco y seis, mientras que las empresas más alejadas son las del grupo cuatro, seguido a continuación del grupo dos. En una situación intermedia se posicionan los integrantes del *cluster* tres. Estos datos permiten comprobar los siguientes aspectos: (a) que el grupo cinco es el que se encuentra más cerca debido a que sigue una estrategia de

diversificación intermedia y que, por tanto, es más afín a la estrategia de diversificación total en el producto seguida por el grupo estratégico uno; (b) después del grupo cinco son los componentes del *cluster* seis los que se encuentran más próximos, en primer lugar, porque a pesar de que se especializan en los estilos de confección más afectados por la moda, trabajan tanto las líneas femeninas como masculinas y, en segundo lugar, porque es el grupo más agresivo y se posiciona en el mercado de tal forma que se sitúa a una distancia relativamente cerca de todos los grupos estratégicos que integran el sector; (c) por el contrario, el polo opuesto es el que se corresponde con la estrategia de especialización mejor definida y que, en este sector, coincide con el grupo cuatro seguido a cierta distancia por el dos que, a pesar de que también se concentra en la gama de productos que comercializa, tiene un nivel de precios sensiblemente inferior que lo aproxima al grupo primero; y (d) a una distancia intermedia se sitúan los componentes del *cluster* tres, que siguen una estrategia fundamentada en la diferenciación sobre una gama de productos con cierta amplitud al incorporar la confección masculina, pero sin llegar a los niveles de los grupos antes citados; al mismo tiempo, su nivel de precios es sensiblemente superior a los del grupo primero, influyendo también esta circunstancia en su alejamiento.

En lo que respecta al **grupo estratégico dos**, se puede apreciar en la figura 5.4 que son el *cluster* cinco, seguido del cuatro y seis, los que se encuentran más cerca de su centroide, mientras que los grupos uno y tres se sitúan a una distancia mayor. Las principales razones que justifican el posicionamiento de estas empresas son las siguientes: (a) las principales afinidades con el grupo cinco son el nivel de precios relativamente bajo, la coincidencia en la comercialización de la ropa de hogar y la ropa de playa junto a otros productos dentro de una diversificación intermedia así como la gran cantidad de establecimientos que venden a los turistas; (b) con el grupo cuatro tienen en común la especialización en productos poco afectados por la

moda, aunque ambos se sitúen con niveles de precios diferentes, y el elevado número de comercios cuyos clientes también son turistas; (c) los principales puntos en común con el *cluster* seis son la gran coincidencia en los clientes clasificados como turistas y las líneas de productos de playa, masculina y femenina que, aunque sean comercializadas en una pequeña proporción por las empresas de este grupo, son incorporadas a los surtidos como complemento de los productos básicos; y (d) en el extremo opuesto se encuentran, por un lado, el *cluster* uno, que difiere fundamentalmente en que sigue la mayor diversificación dentro del sector y son, al mismo tiempo, los que menos se dedican a los clientes clasificados como turistas y, por otro lado, el grupo tres, que comercializa productos de alta calidad muy condicionados por la moda y con un nivel de precios elevado, que lo sitúa con una oferta diametralmente opuesta a los componentes de este *cluster*.

El **grupo estratégico tres** mantiene una gran proximidad con el seis, como se comprueba en la figura 5.6, seguido a una discreta distancia por los componentes del *cluster* cuatro y cinco. Por el contrario, los más alejados son los componentes del grupo uno y dos. Las principales razones que explican este fenómeno son las siguientes: (a) el grupo estratégico seis se caracteriza, al igual que el tres, por asumir los mayores riesgos dentro de la moda, con la diferencia que mientras el primero se sitúa en un nivel de precios intermedio, este último trabaja los precios más altos del sector; (b) la coincidencia de estrategia con el grupo cuatro, no sólo se aprecia en el nivel de precios, sino en la gran competencia que mantienen en la confección masculina y en la ropa de playa; (c) el *cluster* cinco presenta una composición de surtido muy similar a la de este grupo pero más ampliada, difiriendo fundamentalmente en el nivel de precios; (d) el grupo estratégico uno está muy distante del tres debido, por un lado, a la gran diversificación tanto en el producto como en los precios, que le hace seguir una estrategia muy diferente a la de los

demás grupos y, por otro lado, a pesar de que compita con todos los miembros del sector, no lo hace tan directamente como determinados grupos entre sí; y (e) con el grupo dos se pueden apreciar notables diferencias, no sólo en la escasa coincidencia en las líneas de productos que trabajan, sino en la propia estrategia comercial seguida, posicionándose en los dos extremos de la dimensión que define el nivel de riesgos que asume cada tipo de minorista.

Por su parte, los componentes del **grupo estratégico cuatro** muestran un cierto grado de afinidad con el grupo seis, seguido por los grupos dos y tres, mientras que los grupos uno y cinco se encuentran muy distantes del mismo, como se aprecia en la figura 5.8. Los principales elementos que ayudan a explicar este comportamiento competitivo son: (a) el grupo seis, a pesar de estar especializado en los estilos más condicionados por la moda, coincide con el cuarto en las líneas masculinas, en la ropa de playa, en la deportiva y en los interiores, además de seguir una estrategia de precios muy similar -aunque la de este último sea algo superior- y de dedicarse al mismo tipo de clientes; (b) con el grupo dos tienen en común la escasa asunción de riesgos así como la estrategia de especialización en las líneas de productos menos afectadas por la moda; (c) los miembros del grupo tres mantienen también una estrategia de precios muy similar a la seguida por los componentes de este grupo, coincidiendo además en la confección masculina, en los interiores, en la ropa de playa y en la deportiva; y (d) en el extremo opuesto se encuentran los dos grupos que mejor definen la estrategia de diversificación, entrando de lleno en ofertar todas las gamas de productos, incluidas aquellas en las que la moda ejerce una gran influencia, como son los casos del grupo uno y cinco.

Las empresas que integran el **grupo estratégico cinco**, mantienen una competencia muy directa con las que componen los *cluster* dos, tres y seis, seguido

muy de cerca por el grupo uno (véase figura 5,10). Por el contrario, se aprecia que son muy pocos los puntos en común con los miembros del grupo cuatro, que se sitúan a mayor distancia de las antes citadas. Los argumentos que mejor explican esta situación competitiva son los siguientes: (a) como ya hemos indicado anteriormente, la proximidad de este grupo con el dos viene dada, fundamentalmente, por el gran número de establecimientos que venden a turistas, por el nivel de precios bajos y por la coincidencia en comercializar ropa de hogar y de playa; (b) con el grupo tres y seis compiten en especial en las líneas femeninas y masculinas, así como en los interiores y en la ropa de playa, difiriendo en el nivel de precios y en las características de los proveedores; (c) con el grupo estratégico uno, mantienen una posición muy próxima, ya que, por una parte, son los que siguen una estrategia de mayor diversificación a pesar de que el *cluster* uno le supere y, por otra parte, porque mientras que este último trabaja todos los niveles de precios, el grupo cinco sólo se centra en los niveles inferiores; y (d) con respecto al grupo cuatro, mantiene una estrategia comercial diametralmente opuesta, en primer lugar, porque mientras que el cuatro se especializa en el tipo de producto que comercializa, el cinco diversifica su oferta, en segundo lugar, porque los componentes del *cluster* cinco asumen un mayor riesgo que los del cuatro al vender productos muy condicionados por la moda y, en tercer lugar, porque el nivel de precios es muy diferente entre los dos grupos al situarse en los dos extremos.

Por último, como se aprecia en la figura 5,12, el **grupo estratégico seis** se configura como un *cluster* que sigue una estrategia muy agresiva con respecto al resto del sector, ya que a pesar de que los miembros de los grupos tres, cinco y dos se encuentran superpuestos a los de este *cluster*, también mantienen una gran proximidad con los integrantes del grupo uno y cuatro. Los principales aspectos que definen las estrategias seguidas por este grupo en relación al resto del sector son: (a)

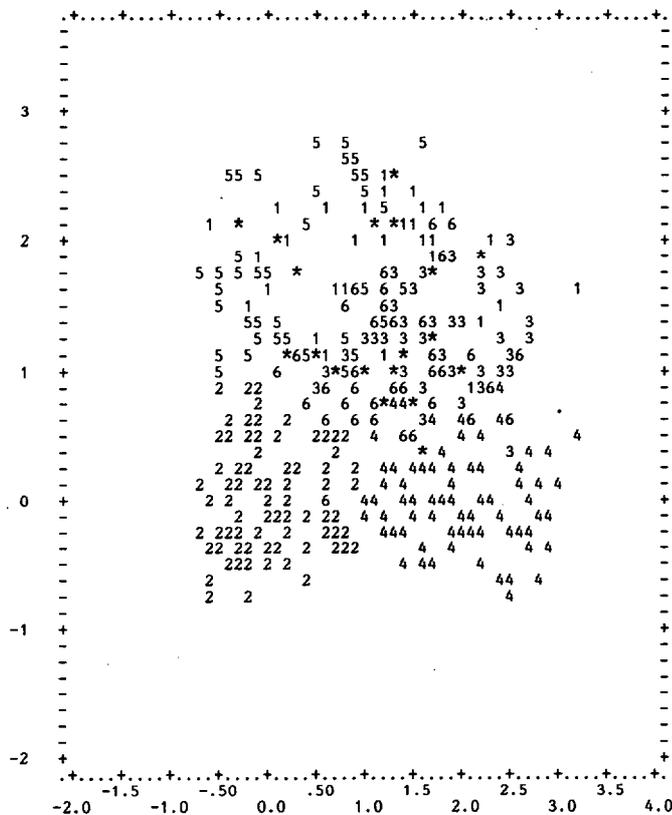
evidentemente, la mayor competencia la mantienen con el grupo tres, al coincidir no sólo en las líneas de productos muy condicionadas por la moda, sino que además se sobreponen los niveles de precios más bajos del grupo tres con los más altos del dos; (b) también es obvio que sostengan una gran competencia con los componentes del *cluster* cinco, ya que no sólo se centran fundamentalmente en la confección femenina y masculina, sino que coinciden con los niveles de precios inferiores de este último grupo; (c) la relación con el *cluster* dos viene dada por la ropa de playa y por el elevado número de empresas que comercializan sus productos a los turistas; (d) con el grupo cuatro, mantiene una discreta competencia en la confección masculina más afectada por la moda, en la ropa de playa y en la deportiva, así como en el nivel de precios; y (e) a pesar de que el grupo uno se consolida como aquél que comercializa una mayor variedad de productos y de precios teniendo que competir, por tanto, con este *cluster*, no lo hace de forma directa, ya que difumina su estrategia comercial al sostener simultáneamente un elevado nivel de competencia con los componentes de varios grupos.

5.7.2. DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES BÁSICAS QUE EXPLICAN EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS.

Analizando los datos aportados por el cuadro que suministra el "K-means", en el que se representan en un plano todos los casos que han intervenido (véase figura 5.13), se comprueba que la composición y los comportamientos competitivos de los grupos estratégicos identificados se puede explicar a través de cuatro dimensiones que determinan en gran medida la estructura interna del sector objeto de estudio. En la figura 5.14 se puede apreciar que el eje vertical explica la situación de los diferentes

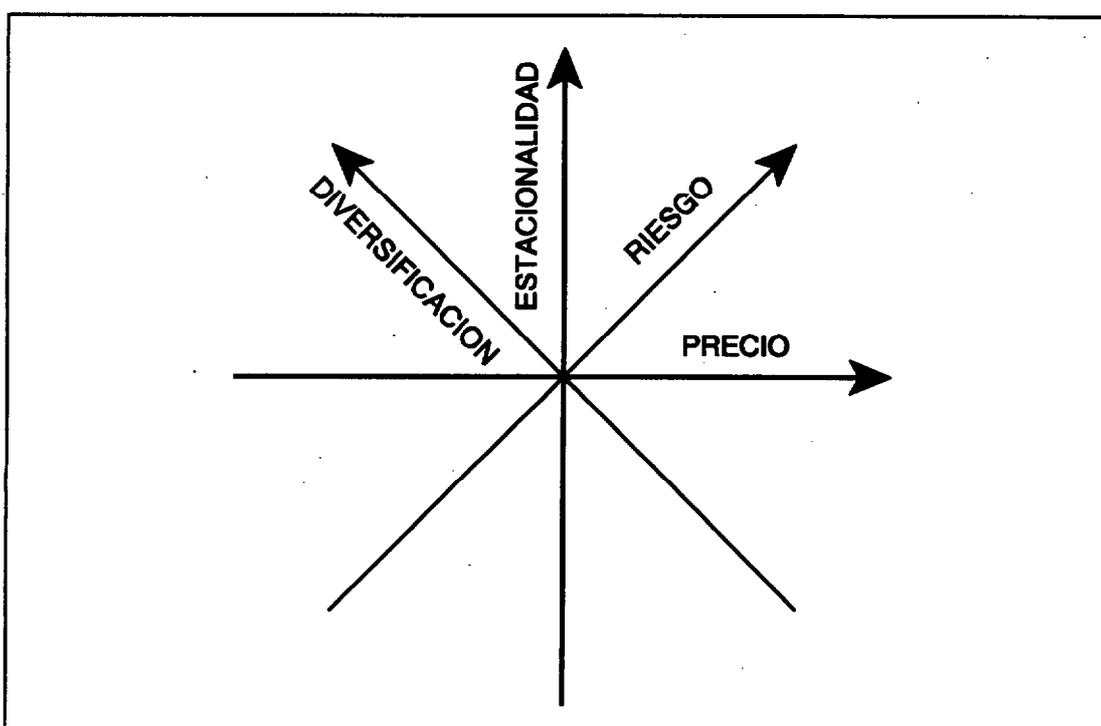
grupos en función del nivel de estacionalidad de las distintas líneas de productos que son trabajadas. En cambio, el vector horizontal representa el grado en que el precio afecta a los productos comercializados por los minoristas. Por último, los dos ejes diagonales del cuadro definen el nivel de riesgo y el grado de diversificación que siguen los grupos estratégicos.

FIGURA 5.13
PLANO DE LOS CASOS EN FUNCIÓN DE LOS CENTROIDES 2, 4 Y 5



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 5.14
DIMENSIONES BÁSICAS QUE DEFINEN
LAS ESTRATEGIAS SEGUIDAS EN EL SECTOR



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5.15 se muestra el espacio ocupado por los seis grupos estratégicos, pudiéndose comprobar que los mejor definidos son el dos y el cuatro, ya que al seguir una estrategia orientada a comercializar productos poco afectados por la moda a diferentes niveles de precios, se encuentran perfectamente delimitados con respecto al resto del sector. Por otro lado, se pone de manifiesto que a medida que los productos básicos que componen el surtido de las empresas minoristas se ven más

afectados por la estacionalidad y por el factor moda, los límites de los diferentes grupos se difuminan mucho más, debido al aumento del grado de rivalidad existente entre ellos. Al mismo tiempo, se puede apreciar que los grupos cinco y uno son colindantes, debido a la diversificación que siguen con respecto a los productos, aproximándose más el *cluster* uno al tres y seis, al encontrarse en sus surtidos productos de moda con niveles de precios medios y altos. También se puede comprobar que el grupo seis es el que se encuentra peor definido, debido a que su estrategia comercial es muy agresiva, posicionándose en una situación intermedia con respecto a variables tan importantes como el precio, los productos afectados por la moda -pero con un nivel de precios inferior a los del grupo tres- y el grado de diversificación. Por todo ello, este grupo se encuentra enclavado en el centro de la figura, manteniendo una gran rivalidad con los componentes de los demás grupos estratégicos, especialmente con el tres, el cinco y el cuatro.

Al superponer el plano de las empresas del sector con las cuatro dimensiones que mejor definen las estrategias comerciales seguidas por los minoristas, como se representa en la figura 5.16, se puede apreciar que en líneas generales las estrategias seguidas por cada grupo concuerdan con los factores que hemos extraído del análisis de los resultados. No obstante, hay que realizar tres aclaraciones básicas: (a) a pesar de que el grupo uno es el que mantiene la composición de surtido más amplia de todo el sector, el *cluster* cinco figura en el extremo de la flecha que representa la diversificación, debido a que su nivel de precios es sensiblemente inferior al uno, por lo que la influencia del vector precio incide en este cambio de orden; (b) como ya se describió en apartados anteriores, el surtido básico del grupo seis se construye a partir de las líneas más influenciadas por la moda, lo que le lleva a seguir una estrategia muy arriesgada, pero con un nivel de precios notablemente inferior al grupo tres además de utilizar como fuentes de suministro habituales los mayoristas con

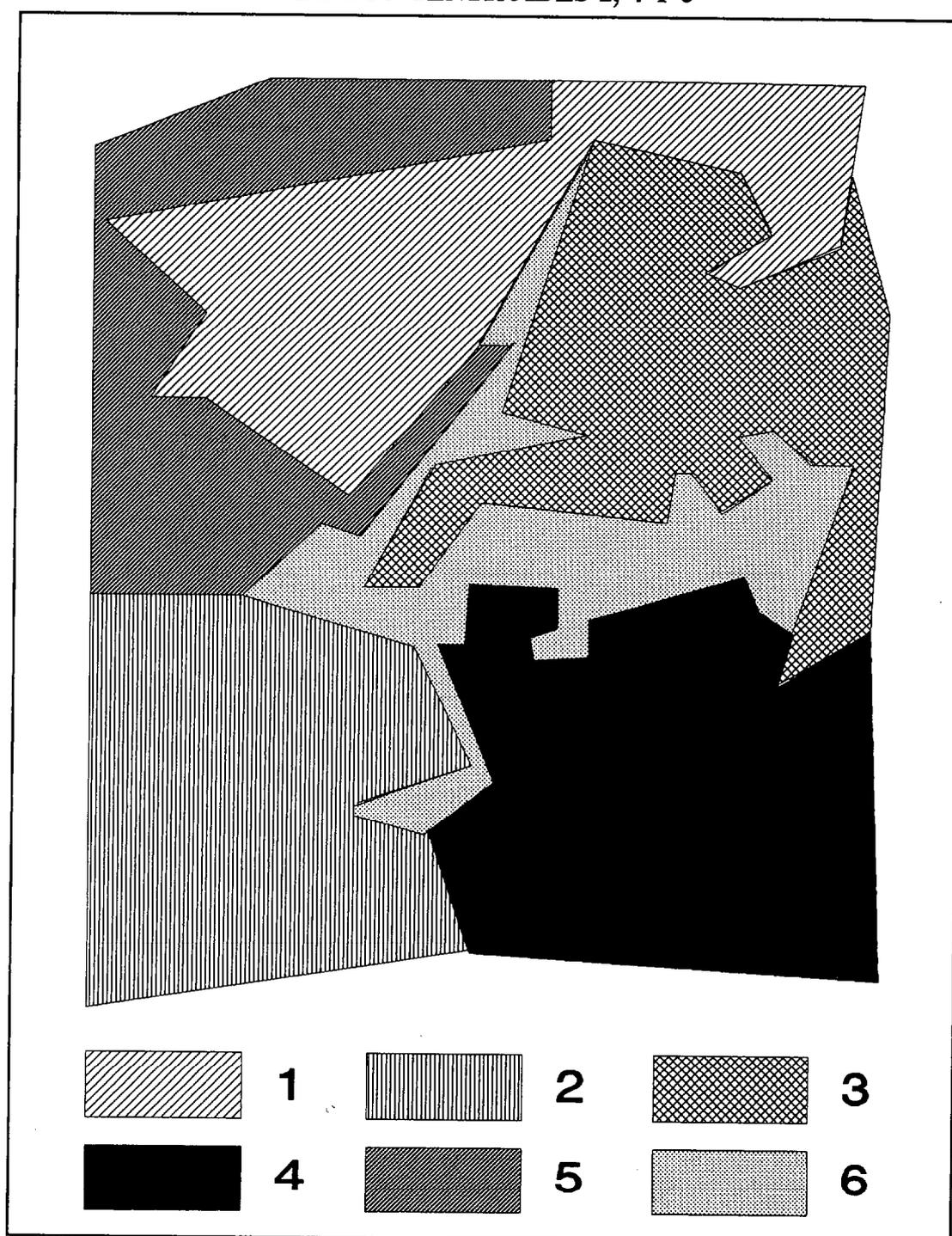
preferencia a los fabricantes; y (c) se puede observar que algunos elementos del grupo uno se introducen a modo de cuña en el grupo tres, debido fundamentalmente a la incidencia que tienen los grandes almacenes y algunos establecimientos muy diversificados que comercializan mercancías con niveles de precios altos, comunican una imagen de prestigio y selección -que coincide directamente con los minoristas del grupo tres-, y siguen una estrategia comercial que se puede considerar como muy arriesgada, al mantener un nivel de costos fijos muy elevados y contar con unas instalaciones muy poco flexibles a los cambios comerciales.

También se aprecia en esta figura 5.16 que el grupo que menor riesgo asume es el grupo dos, debido a que el nivel de precios y la estacionalidad de los productos son los menores de todo el sector. Por el contrario, los establecimientos que asumen un mayor riesgo son los componentes del grupo estratégico tres, ya que sus precios son los más elevados del sector y los productos que comercializan están muy influenciados por la calidad, el diseño y la diferenciación, teniendo además un gran peso los proveedores en lo que a exclusividades y a marcas conocidas por el público se refiere.

Se puede concluir, por tanto, que la rivalidad de los grupos estratégicos del sector minorista textil se puede explicar a partir de cuatro dimensiones básicas: el nivel de precio, la estacionalidad de los productos, la diversificación y el grado de riesgo asumido. Por medio de ellas, se sitúan los diferentes grupos de forma que la proximidad de los mismos indica la afinidad de las estrategias comerciales seguidas por las empresas que lo integran. En unos casos, se aprecia que los límites de un determinado grupo se confunden con los de otros *clusters*, demostrando con ello que, en función de la proximidad, se pone de manifiesto el grado de rivalidad existente dentro del sector. Por otra parte, se observa que el área de algunos grupos se extiende

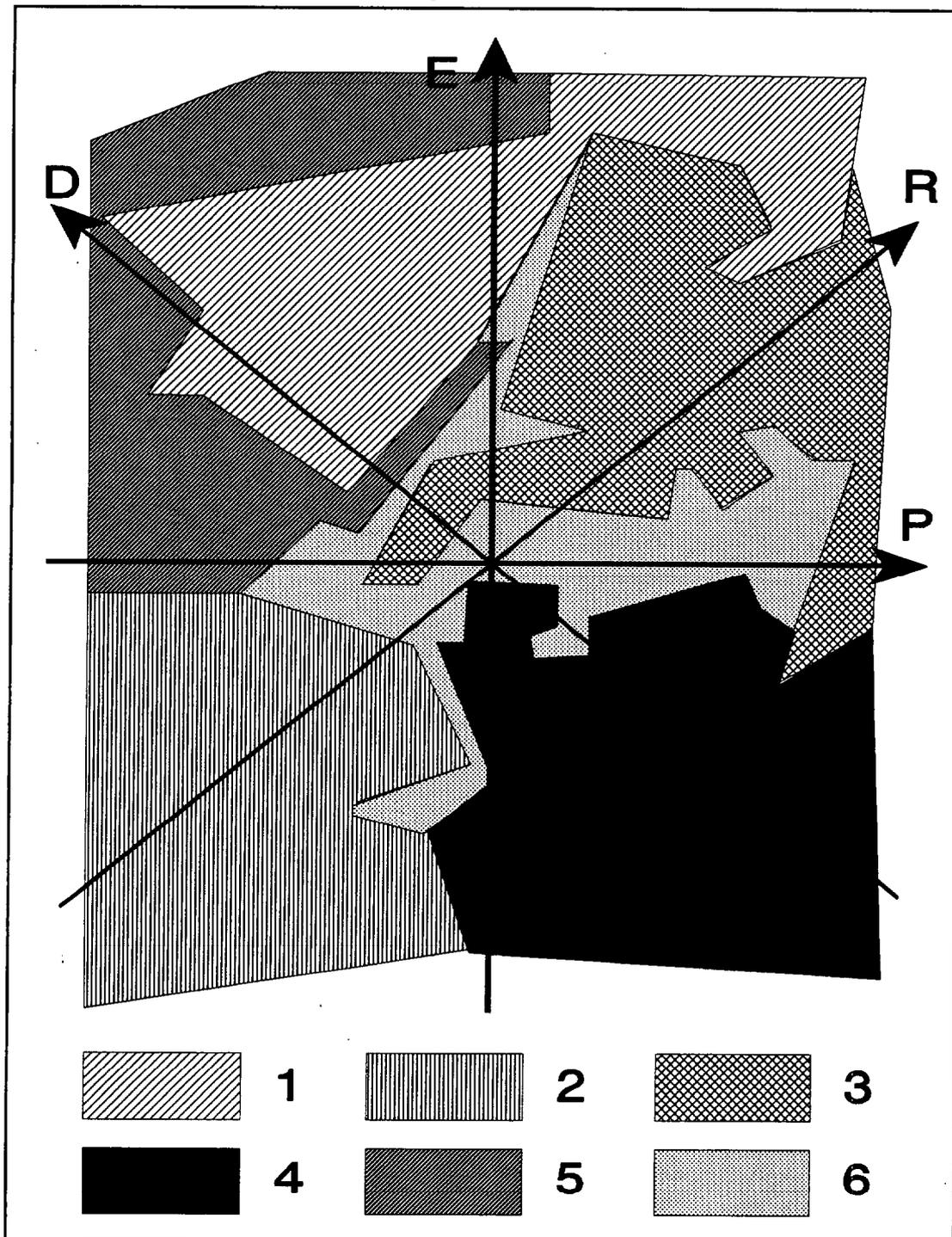
a lo largo del mapa del sector, lo que permite concluir que, al mantener un nivel de rivalidad muy alto con respecto a la mayoría de los otros grupos, no aparecen claramente definidos en dicho plano. Por último, cuando los componentes de un determinado grupo estratégico se muestran muy compactos y bien definidos, indica que la orientación estratégica del grupo está perfectamente definida de forma que se diferencia claramente con respecto al resto del sector, manteniendo, por tanto, una rivalidad sensiblemente menor.

FIGURA 5.15
MAPA DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS EN FUNCIÓN
DE LOS CENTROIDES 2, 4 Y 5



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 5.16
MAPA DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS JUNTO CON LAS CUATRO
DIMENSIONES BÁSICAS QUE EXPLICAN LAS ESTRATEGIAS



Fuente: Elaboración propia.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Con el fin de facilitar su lectura y comprensión, en la redacción de este último capítulo de **Resumen y Conclusiones** no consideramos oportuno alterar sensiblemente el orden expositivo utilizado en la introducción y en el desarrollo de los cinco capítulos anteriores. En su estructuración interna hemos recurrido a conclusiones numeradas que, aun siendo redactadas en apartados y subapartados de la forma más sintética posible, cuando el lector las analiza en su conjunto no pierde la argumentación interna y el hilo conductor sostenido en el desarrollo del trabajo.

Antes de comenzar a exponer las conclusiones, conviene distinguir aquellas que hacen referencia a la revisión del marco teórico, donde pretendemos resumir las principales características del sector objeto de estudio, el marco conceptual utilizado para el análisis de las variables comerciales de los minoristas y las características de las investigaciones empíricas realizadas sobre los grupos estratégicos, de aquellas otras que están relacionadas con la metodología concreta seguida en la presente investigación y con los resultados y conclusiones más relevantes alcanzados en la aplicación de la misma.

D) Sobre las principales características que definen el sector del comercio minorista. Las principales características de las actividades realizadas por las empresas que integran el sector del comercio minorista, comercio detallista, venta al detalle o "retailing" se pueden sintetizar en los puntos siguientes:

- a) Son generalmente actividades de intermediación entre los fabricantes o mayoristas de productos y servicios y los consumidores finales, facilitando con ello la función de almacenamiento de los primeros.

b) Están orientadas a la venta o distribución regular de pequeñas cantidades de productos y servicios a los consumidores finales a medida que a éstos se les plantean las necesidades y utilizando para ello diferentes métodos.

c) Es el consumidor final el que inicia y decide los aspectos esenciales relacionados con el acto de venta: qué comprar, cuánto comprar, cuándo comprar y dónde comprar.

d) La localización geográfica se nos presenta como una de las variables estratégicas más importantes en la determinación del éxito de las actividades realizadas por los minoristas.

II) Sobre las diferentes clasificaciones del comercio minorista. Con el fin de comprender la compleja realidad de las actividades realizadas por las empresas de este sector, se procedió a analizar diferentes clasificaciones del comercio minorista alcanzándose las siguientes conclusiones:

a) Entre los diferentes criterios que han sido utilizados para clasificar a las empresas minoristas podemos destacar los siguientes: tamaño del establecimiento, nivel de margen comercial, amplitud de la línea de producto, relación de propiedad, tipos de acuerdos dentro del canal, grado de integración y control del comercio.

b) Entre las diferentes clasificaciones existentes sobre el comercio minorista merece ser destacada la que distingue entre: comercio independiente, cadenas de establecimientos, asociaciones y cooperativas de detallistas, grandes

almacenes y almacenes populares, establecimientos de descuento, supermercados, hipermercados, centros comerciales y mercados de abasto.

c) Si bien las clasificaciones referenciadas en los dos puntos anteriores han sido de gran utilidad desde un punto de vista académico, se puede observar que no consideran la posible competencia directa que se manifieste entre las distintas organizaciones o sistemas comerciales definidos, ni utilizan como criterio clasificatorio las estrategias comerciales seguidas por los minoristas existentes en un mercado determinado.

d) Finalmente, indicar que en los últimos años se han producido notables cambios en la estructura del comercio minorista debido, por una parte, al desarrollo de nuevas fórmulas comerciales, como los hipermercados, los centros comerciales, las franquicias y las tiendas especializadas y, por otra, a la progresiva desaparición de otros sistemas de venta al detalle, como los almacenes populares y las tiendas tradicionales.

III) Sobre la importancia económica del sector del comercio minorista. Con el fin de destacar la importancia económica del sector minorista, hemos analizado los datos macroeconómicos disponibles hasta la fecha alcanzando las siguientes conclusiones:

a) En el período 1988-90 el sector servicios experimentó las mayores tasas de crecimiento económico, representando en el último año analizado el 54.7% del Producto Interior Bruto.

b) Dentro del sector servicios son las actividades orientadas a la venta de productos y servicios las que alcanzan una mayor importancia, al representar el 41.9% del Producto Interior Bruto.

c) En relación al volumen de facturación total realizado en 1988 por los comercios minoristas, la venta de vehículos y accesorios alcanzó un 21%, la alimentación un 14.82% y la venta al detalle de productos textiles representó un 6.58%.

IV) Sobre las principales características estructurales del sector del comercio minorista. Del análisis de los diferentes estudios sobre la estructura del comercio minorista en España (Casares Ripol *et al.*, 1987; INE, 1988) se pueden alcanzar las siguientes conclusiones:

a) El número total de comercios minoristas existentes es, aproximadamente, de 454.857, de los que el 92.08% corresponde a personas físicas y el 7.92% a personas jurídicas.

b) El 87.28% son comercios independientes, mientras que el 12.72% restante mantiene algún tipo de vinculación con otras organizaciones como asociaciones o cooperativas de compra.

c) El 93.73% cuenta con un solo punto de venta, el 4.96% dispone de dos y tan sólo un 1.31% opera con más de dos locales comerciales.

d) El 87.61% de los puntos de venta dispone de una superficie inferior a 120 m² y sólo un 2.25% opera con una superficie superior a los 400 m².

e) El 64.14% de los comercios cuentan con una persona a tiempo completo, el 20.21% dispone de dos trabajadores y sólo un 0.55% tiene una plantilla superior a diecinueve empleados.

f) El 68.63% declara facturar menos de diez millones de pesetas y tan sólo un 2.23% supera la cifra de ventas de cien millones.

g) El perfil del comerciante minorista se caracteriza por tener un promedio de edad de 47 años y haber dedicado por término medio 18.4 años a esta profesión.

h) El nivel de formación es relativamente bajo, ya que más de la mitad de los pequeños empresarios individuales sólo alcanzan los estudios primarios y se han iniciado en la profesión como vendedor.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto podemos concluir que los comercios minoristas que más predominan en España son los pequeños establecimientos, generalmente de carácter familiar, que cuentan con un número de empleados muy reducido y bajo nivel de formación profesional.

V) Sobre el concepto de grupo estratégico. Aunque no existe acuerdo doctrinal a la hora de definir el concepto de grupo estratégico, una revisión de las definiciones

propuestas por los autores más relevantes nos permite alcanzar las siguientes conclusiones:

- a) Se podría considerar al grupo estratégico como un subconjunto de empresas que compiten en un determinado sector industrial al seguir estrategias similares.
- b) El concepto es de gran utilidad a la hora de estudiar los comportamientos competitivos de las empresas del sector y la estructura interna de los mismos.
- c) Han sido varios los autores que justifican la existencia de grupos estratégicos con el concepto de barreras de movilidad o fuerzas estructurales que impiden a las empresas alterar su posicionamiento competitivo.
- d) Las barreras de movilidad se pueden agrupar en tres grandes categorías: (a) las relacionadas con las estrategias de mercado; (b) las características de la producción, la tecnología y la distribución; y (c) los aspectos relacionados con la propiedad y dirección de las empresas.

VI) Sobre los sectores y ámbitos de aplicación del concepto de grupo estratégico.

A la hora de analizar el conjunto de investigaciones seleccionado sobre grupos estratégicos podemos concluir lo siguiente:

- a) Se aprecia una falta de unidad de criterio a la hora de definir las fronteras de los sectores objeto de estudio, aceptándose dos criterios básicos en su delimitación: los mercados y las tecnologías.

b) Las principales investigaciones se han llevado a cabo en diferentes sectores de ámbito internacional y nacional, destacando el cervecero, el financiero, el farmacéutico, las líneas aéreas, los bienes de producción y los bienes de consumo.

c) Las investigaciones sobre grupos estratégicos en ámbitos geográficos más reducidos han sido objeto de menor atención por parte de los investigadores. El tamaño de las empresas y la carencia de datos disponibles justifican, en parte este relativo abandono.

VII) Sobre las principales categorías de variables utilizadas en la identificación de los grupos estratégicos. Una revisión de las diferentes investigaciones nos ha permitido clasificar las variables utilizadas en la identificación de los grupos estratégicos en cuatro categorías: comerciales, financieras, estructurales y específicas.

a) Entre las variables de tipo comercial destacan el mercado objetivo, la cuota de mercado, el producto, el número de marcas, el precio, el margen comercial, la publicidad, la promoción, las compras, la rotación de "stocks", etc.

b) Las principales variables de tipo financiero hacen referencia al coeficiente de solvencia, rentabilidad de las acciones, cotización de las acciones, niveles de endeudamiento, dividendos pagados, etc.

c) Entre las variables estructurales utilizadas por los diferentes autores nos encontramos con el grado de integración vertical, tamaño de la empresa, grado de concentración, variables de producción, capacidad de innovación, etc..

d) Finalmente indicar que una cuarta categoría de variables son específicas del sector objeto de estudio, tales como el número de pasajeros por milla en el sector aéreo, la capacidad de subida por hora en el sector de estaciones de esquí, el número de puntos de venta de las cadenas de establecimientos en sectores de distribución, etc.

VIII) Sobre la metodología de investigación utilizada en los trabajos empíricos.

Con respecto a otras dimensiones de tipo metodológico que han sido revisadas en los diferentes estudios sobre grupos estratégicos podemos formular las siguientes consideraciones:

a) El tamaño muestral varía ampliamente de unas investigaciones a otras, dependiendo del número de sectores analizados en cada trabajo, del nivel de concentración del sector y del grado de disponibilidad de datos uniformes durante determinados períodos de tiempo.

b) Las principales fuentes de datos utilizadas en las investigaciones han sido las bases de datos (COMPUSTAT, PIMS, IMS, DISCLOSURE), las publicaciones periódicas oficiales y privadas, las entrevistas en profundidad y los cuestionarios.

c) Las principales técnicas estadísticas utilizadas en el tratamiento de la información han sido los análisis *cluster* y factorial para determinar los grupos estratégicos, y el análisis de la varianza, la regresión y los coeficientes de correlación para contrastar las diferentes hipótesis que han planteado los investigadores.

d) Las investigaciones de mayor grado de interés son las de naturaleza longitudinal, que permiten analizar la evolución de las estrategias y la conformación de los grupos estratégicos con el transcurso del tiempo. Sin embargo, la inexistencia de datos históricos ha hecho que un elevado número de investigaciones sean de naturaleza "cross-seccional".

IX) Sobre las variables utilizadas en la identificación de los grupos estratégicos en el sector del comercio minorista textil. En el proceso de identificación de los grupos estratégicos en el sector minorista textil delimitado por el ámbito geográfico de la isla de Gran Canaria se han utilizado dos tipos de variables: las estructurales y las comerciales relacionadas con el *mix* del "retailing".

a) Las variables de tipo estructural hacen referencia a determinados aspectos sobre la dimensión y la estructura financiera y comercial de las empresas minoristas tales como: (1) número de personas que integran la plantilla del comercio, (2) superficie total del comercio y espacio dedicado a la venta, (3) volumen de ventas anuales, (4) poder de negociación que mantienen con los proveedores, (5) margen medio comercial y (6) tipología de clientes habituales.

b) Las variables comerciales relacionadas con el *mix* del "retailing" hacen referencia a: (1) las zonas de localización comercial (principales y secundarias), (2) los productos textiles comercializados (moda y continuidad), (3) los niveles de precios aplicados (altos, medios o bajos), (4) la gestión de compras (tipos, fuentes y lugar de suministro), (5) la distribución física o medios de transporte de las mercancías desde los lugares de origen, y (6) la

comunicación minorista (campañas publicitarias, campañas promocionales, fuerza de ventas, tipo de decoración).

X) Sobre los aspectos metodológicos relacionados con la recogida de la información y el tratamiento estadístico de la misma. Con respecto a los aspectos metodológicos relacionados con la recogida de la información y el tratamiento estadístico de la misma formulamos las siguientes consideraciones:

a) El universo está formado por los aproximadamente 1.400 establecimientos minoristas que dedican toda o parte de su actividad a la venta de productos textiles en la isla de Gran Canaria.

b) La muestra se seleccionó por el método aleatorio simple, llegándose a realizar 410 encuestas a través de cuestionarios, rechazándose 37. El margen de error absoluto que se obtuvo fue de un $\pm 4.43\%$, con un coeficiente de fiabilidad del 95.5%.

c) Debido al elevado número de encuestados y variables que intervienen en el análisis, para identificar los grupos estratégicos se ha utilizado la técnica multivariante del análisis *cluster* partitivo "K-means" del paquete de programas estadístico BMDP.

d) A la hora de aplicar esta técnica se han identificado seis grupos o conjuntos de empresas cuyos componentes manifiestan comportamientos estratégicos similares y perfectamente diferenciados de los restantes grupos. Esto nos

permite concluir que el concepto de grupo estratégico es útil para analizar la realidad estructural del sector minorista de forma satisfactoria.

XI) Sobre las principales características estructurales y comerciales del grupo estratégico 1: estrategia de diversificación en el producto y en el precio. Las principales características estructurales y comerciales que definen el grupo estratégico 1 se pueden resumir en los puntos siguientes:

a) Es uno de los grupos estratégicos menos numeroso donde se integran las empresas de mayor dimensión del sector en cuanto a superficie dedicada a la venta y miembros que integran sus plantillas. En este grupo existe también el menor número de empresas familiares y a él pertenecen los grandes almacenes y el mayor número de cadenas de establecimientos que cuentan con varios puntos de venta.

b) Dentro de este grupo se integran las empresas más consolidadas y estables del sector. Disponen de la propiedad de los locales donde ejercen su actividad, se encuentran localizadas en calles o zonas calificadas como importantes desde una perspectiva comercial y su edad media es la más alta del sector. Asimismo, los clientes a los que orientan su actividad son fundamentalmente residentes de clase media y, en menor proporción, turistas.

c) La estrategia de producto de este grupo se caracteriza por la amplia variedad y profundidad del surtido que ofrece. En esta estrategia de máxima diversificación se combinan los productos de moda con los de continuidad y se aplican todos los niveles de precios, aunque destacan los niveles medios.

Las empresas trabajan un elevado número de marcas comerciales y el nivel de exclusivas concedido por los proveedores es muy reducido.

d) Con respecto a la estrategia de compras tenemos que indicar que los miembros de este grupo se aprovisionan de una gran diversidad de fuentes de suministro, destacando los fabricantes nacionales y los mayoristas locales. La elevada capacidad de compra y volumen de descuentos alcanzados son indicadores del poder de negociación que mantienen los componentes de este grupo con respecto a sus proveedores.

e) Su estrategia de comunicación está caracterizada por unos niveles intermedios de utilización de campañas publicitarias y promocionales donde destacan las rebajas por temporada. Asimismo, también son prácticas habituales en este grupo las promociones en días especiales, los sorteos y las facilidades de pago. Dedican un gran esfuerzo a programas de formación de su fuerza de ventas, disponen del mayor número de escaparatis en plantilla y el tipo de decoración utilizado es el convencional.

f) En el futuro los miembros de este grupo que dispongan de grandes superficies destinadas a la venta concentrada en un reducido número de locales comerciales verán afectada su posición competitiva ante la apertura de los nuevos centros comerciales en Las Palmas de Gran Canaria. Por el contrario, aquellos minoristas que dispongan de varios establecimientos abiertos al público con dimensiones pequeñas gozarán de un mayor grado de flexibilidad a la hora de desinvertir y localizarse en estos nuevos centros comerciales.

XII) Sobre las principales características estructurales y comerciales del grupo estratégico 2: estrategia de especialización en productos relativamente afectados por la estacionalidad y con bajo nivel de riesgo. Las principales características estructurales y comerciales que definen el grupo estratégico 2 se pueden resumir en los puntos siguientes:

- a) Es el grupo estratégico más numeroso de todo el sector, formado por empresas de pequeñas dimensiones tanto en el espacio que dedica a la venta como en el número de personas del que disponen para realizar su actividad. Una gran parte de sus miembros son empresas de carácter familiar que cuentan generalmente con sólo un establecimiento abierto al público y se suelen localizar en las zonas de servicio turístico.
- b) El promedio de edad de los miembros de este grupo se sitúa en la media del sector. Asimismo, el grado de consolidación se puede considerar como intermedio, puesto que a pesar de que sólo una tercera parte de los mismos disponga de la propiedad de los locales comerciales donde realizan su actividad, no requieren estar localizados en las principales áreas comerciales en las que los alquileres son sensiblemente superiores.
- c) Los minoristas de este grupo se especializan en las líneas de productos que trabajan, centrándose generalmente en la ropa de playa, la ropa deportiva y, en algunos casos, en la ropa infantil. En este sentido, trabajan los productos menos afectados por la moda de todo el sector, con un elevado componente de continuidad y dentro de unos niveles de precios medios y bajos, por lo que siguen una estrategia comercial muy conservadora y de poca asunción de riesgos.

d) En lo que respecta a la gestión de compras, los miembros de este grupo tratan de suministrarse preferentemente de los mayoristas de la región o de la Península en relación a los fabricantes. No manifiestan un gran interés por seguir una estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores, al optar por proveedores que distribuyen de forma intensiva los productos que comercializan.

e) Dentro de las variables relacionadas con la comunicación destaca la escasa importancia que le conceden para elaborar sus estrategias comerciales. En este sentido, la práctica totalidad de los integrantes de este grupo no realizan ningún tipo de publicidad y un elevado número de estos minoristas no emplean las promociones para intensificar sus ventas. Asimismo, estas empresas se encuentran entre los detallistas que en el sector cuidan menos la comunicación por medio de los escaparates y la decoración interior.

f) Las expectativas futuras de estos comercios están estrechamente relacionadas a la evolución que siga el turismo en los próximos años. A pesar de que la apertura de los nuevos centros comerciales no les influirá de forma directa, no disponen de las características estructurales adecuadas para cotrarrestar cualquier iniciativa innovadora que se realice en las zonas turísticas, debido a que son empresas eminentemente familiares, con reducido número de empleados y cuentan normalmente con un solo punto de venta.

XIII) Sobre las principales características estructurales y comerciales del grupo estratégico 3: estrategia de diferenciación en productos muy condicionados por la moda y de alto nivel de precios. Las principales características estructurales y

comerciales que definen el grupo estratégico 3 se pueden resumir en los puntos siguientes:

a) Está compuesto por empresas de dimensiones reducidas que siguen la estrategia de mayor riesgo de todo el sector. El número de componentes que integran este grupo se puede considerar como intermedio, destacando el hecho de que los minoristas generalmente sólo disponen de un punto de venta, alternándose la explotación directa por parte de la familia con la contratación de personal fijo muy profesionalizado. Asimismo, no se encuentran incluidos en este grupo cadenas de establecimientos de gran importancia.

b) La edad media de las empresas que forman parte de este grupo es intermedia, siendo los minoristas que menos disponen de la propiedad de los locales donde realizan su actividad empresarial. Su estrategia comercial la orientan hacia las clases sociales con mayor capacidad adquisitiva, por lo que tienen la necesidad de localizarse en las principales zonas comerciales.

c) La principal línea de productos que compone el surtido de los miembros de este grupo es la confección femenina, siendo complementada con la confección masculina y, ocasionalmente, con la ropa de playa. Se dedican fundamentalmente a comercializar productos de moda de precios altos, trabajando un elevado número de marcas. Asimismo, orientan su estrategia comercial hacia la diferenciación con respecto a sus competidores, por lo que tratan de conseguir un elevado número de exclusivas de sus proveedores.

d) La estrategia de compras está dirigida a alcanzar el objetivo de diferenciación en el producto, centrándose en adquirir los artículos de los

fabricantes, tanto nacionales como extranjeros, en detrimento de los mayoristas. Debido a la necesidad de comercializar marcas conocidas por el público y de lograr exclusivas por parte de sus suministradores, el poder de negociación con respecto a sus proveedores decae sensiblemente.

e) La estrategia de comunicación se caracteriza por la gran importancia que alcanzan las campañas promocionales, en especial las rebajas, puesto que comercializan los productos con menor ciclo de vida. La fuerza de ventas requiere de un elevado grado de formación y profesionalización y la decoración interior es un elemento trascendental en la creación de la imagen de empresa de estos minoristas, siendo los estilos funcionales y de diseño avanzado los más difundidos.

f) La evolución futura de los miembros de este grupo dependerá del grado en el que estén dispuestos a crecer instalándose en los nuevos centros comerciales. Por una parte, se aprecia una estrategia comercial innovadora que se refleja en un nivel de servicios muy esmerado y en la preocupación por la comunicación y por la profesionalización del equipo de ventas. Por otra parte, estos detallistas no manifiestan una clara vocación de crecimiento orientado a la apertura de nuevos puntos de venta.

XIV) Sobre las principales características estructurales y comerciales del grupo estratégico 4: estrategia de especialización y diferenciación en productos de alto nivel de precios con largos ciclos de vida. Las principales características estructurales y comerciales que definen el grupo estratégico 4 se pueden resumir en los puntos siguientes:

a) Es uno de los grupos más numerosos del sector en el que se integra un elevado número de empresas de tamaño medio. Representa el menor porcentaje de empresas familiares y muchos de los minoristas cuentan con una plantilla de vendedores fija. Asimismo, se aprecia un importante número de detallistas que se organizan en cadenas de establecimientos y que mantienen una gran influencia comercial en el mercado objeto de estudio.

b) La edad de las empresas de este grupo también se sitúa en la media del sector, observándose una gran consolidación en sus componentes al contar muchos de ellos con la propiedad de locales donde realizan su actividad comercial. Debido a las características del producto que trabajan y al público objetivo al que se dirigen, formado por la población residente de clase media-alta, necesitan localizarse en las principales zonas comerciales.

c) Los comercios que componen este grupo se caracterizan por especializarse en las líneas de productos menos afectadas por la moda, como son la confección masculina, la confección infantil, la ropa de hogar, las telas, los ovillos, las alfombras, las cortinas y la tapicería. El nivel de precios que suelen trabajar se centra en los medios-altos, por lo que se ven en la necesidad de seguir una estrategia de diferenciación en el producto.

d) La diferenciación de las mercancías que comercializan la logran alcanzar comprando preferentemente a los fabricantes, ya sean nacionales o extranjeros, en vez de a los mayoristas, con el fin de obtener el mayor número de exclusivas de los productos que adquieren. Esta circunstancia es la que determina que el poder de negociación de los minoristas de este grupo decaiga notablemente en favor de sus proveedores.

e) Los minoristas que forman parte de este grupo muestran una gran preocupación por la comunicación, puesto que la publicidad es utilizada por un alto porcentaje de sus miembros. En lo que respecta a las promociones, éstas son ampliamente utilizadas, aunque no llegan a los niveles de los grupos que comercializan confección femenina. Los tipos de decoración más difundidos son el funcional, el convencional y los de diseño avanzado, contando con un relevante número de empresas que disponen de escaparatis.

f) Los componentes de este grupo tienen una gran oportunidad de conseguir una posición competitiva muy ventajosa con la apertura de los nuevos centros comerciales, puesto que además de seguir una estrategia comercial innovadora muestran una clara tendencia a organizarse en cadenas de establecimientos. Asimismo, la solidez que muestran con respecto a la propiedad de los locales comerciales donde realizan su actividad también facilitará el desarrollo futuro de estas empresas.

XV) Sobre las principales características estructurales y comerciales del grupo estratégico 5: estrategia de diversificación intermedia en productos de moda de nivel de precios medio-bajo. Las principales características estructurales y comerciales que definen el grupo estratégico 5 se pueden resumir en los puntos siguientes:

a) Es uno de los grupos que sigue una de las estrategias más conservadoras de todo el sector. La dimensión de las empresas son reducidas, tanto en la superficie como en el número de empleados, encontrándose uno de los

porcentajes más elevados de empresas familiares. Asimismo, también se aprecia el mayor número de minoristas que cuentan con un solo punto de venta.

b) Muchos de los comercios que forman parte de este grupo se pueden considerar como establecimientos de conveniencia de productos textiles, al localizarse en las zonas comerciales secundarias y mostrar una escasa capacidad para atraer clientes que residen lejos de local comercial. La media de edad es la segunda más alta del sector y la mayoría de los minoristas se centran en vender a la población residente de clase media y baja.

c) Siguen una estrategia de diversificación intermedia, puesto que la práctica totalidad de los miembros de este grupo comercializan la confección femenina, que complementan con la confección masculina, infantil, la ropa de hogar y la ropa de playa. Los niveles de precios son los más bajos del sector trabajando, por tanto, un reducido número de marcas conocidas por el público y obteniendo muy pocas exclusivas por parte de los proveedores.

d) Un elevado porcentaje de las compras las realizan a los mayoristas localizados en la región, no considerando a los fabricantes como una fuente de suministro relevante. En este sentido, no siguen una estrategia de diferenciación, coincidiendo con la competencia en muchas de las referencias comercializadas. El poder de negociación con respecto a sus proveedores es muy elevado, a pesar de que la capacidad de compras de los detallistas que integran este grupo sea muy reducida.

e) No muestran una gran inquietud por la comunicación, ya que se concentran en una estrategia dirigida a ofrecer los precios más económicos del sector como medio de atraer a los consumidores. La publicidad apenas es utilizada, mientras que son las rebajas las campañas promocionales más difundidas. La decoración normalmente es clásica o convencional y no suelen contar con escaparatis.

f) Estos minoristas deben experimentar en el futuro una notable evolución para poder adaptarse a la competencia de los nuevos sistemas comerciales. Para ello, deberán decidir entre dos posibles alternativas: (1) convertirse en una tienda de conveniencia con productos de mucha rotación y preocuparse más por la decoración interior y la comunicación, o (2) derivar hacia un tipo de establecimiento especializado dentro de un nivel de precios medio.

XVI) Sobre las principales características estructurales y comerciales del grupo estratégico 6: estrategia de diferenciación en productos muy condicionados por la moda con un nivel de precios intermedio. Las principales características estructurales y comerciales que definen el grupo estratégico 6 se pueden resumir en los puntos siguientes:

a) Es uno de los grupos más dinámicos de todo el sector, compuesto por empresas de pequeñas dimensiones que en muchas ocasiones se organizan en cadenas de establecimientos. La representación de las empresas familiares también es alta en este grupo, destacando el elevado número de minoristas que contrata sólo personal eventual para adecuarse a las oscilaciones de la demanda.

b) Dentro de este grupo se encuadran las empresas con la media de edad más baja de todo el sector, presentando además uno de los menores porcentajes de comercios que disponen de la propiedad de los locales comerciales donde realizan su actividad. Debido a las características del producto necesitan localizarse en las principales zonas comerciales, dirigiéndose preferentemente a la clase media tanto residente como turista.

c) La estrategia de producto se centra en las líneas femeninas más condicionadas por la moda, complementando sus surtidos con la confección masculina y la ropa de playa. Procuran reducir en lo posible el riesgo que asumen al comercializar productos con un nivel de precios medio, y tratan de diferenciarse de la competencia trabajando un elevado número de marcas e intentando obtener exclusivas de las mercancías que adquieren a sus proveedores.

d) Estos minoristas cambian constantemente los productos que comercializan para reducir el riesgo que asumen y para diferenciarse de la competencia. Centran la mayor parte de sus compras en los mayoristas y fabricantes localizados en la Península, mientras que en los mercados extranjeros sólo se suministra una pequeña parte de los miembros de este grupo. El poder de negociación con respecto a sus proveedores decae considerablemente por la necesidad de conseguir exclusivas de los proveedores.

e) Los componentes de este grupo le conceden una gran importancia a la comunicación, puesto que más de la mitad realizan campañas de publicidad y casi la totalidad emplea las promociones para incrementar sus ventas. El tipo de decoración más difundido es el funcional, seguido del convencional y del

diseño avanzado. Por último, procuran contratar escaparatis para mejorar la imagen del comercio.

f) Los detallistas que integran este grupo pueden mejorar su posición en el mercado con la apertura de los nuevos centros comerciales. La estrategia comercial que siguen contribuirá a dinamizar la actividad de dichos centros, aunque su principal dificultad estribará en el nivel de los alquileres que tengan que pagar. No obstante, es uno de los grupos estratégicos con más porvenir, a pesar del reducido número de minoristas que no cuentan con la propiedad de los locales comerciales.

XVII) Sobre el grado de rivalidad competitiva existente entre los diferentes grupos estratégicos. Los resultados obtenidos del análisis *cluster* partitivo "K-means" nos permiten aproximarnos al estudio de la rivalidad competitiva existente entre los diferentes grupos estratégicos identificados. Del análisis de las distancias entre el centroide de cada grupo y los componentes de los *clusters* restantes y del "plot" general que representa en un plano el conjunto de casos que han intervenido en el estudio podemos alcanzar las siguientes conclusiones:

a) Los rivales más directos de los miembros del grupo estratégico 1 son los componentes del grupo 5 debido a que siguen una estrategia de diversificación intermedia. Compiten también con los miembros del grupo 6 que al seguir una estrategia muy agresiva mantienen un alto nivel de rivalidad con la mayoría de los grupos del sector. El grado de rivalidad es menor con los componentes del grupo 3 que siguen una estrategia de diferenciación sobre una gama de productos con cierta amplitud.

- b) Los principales competidores del grupo estratégico 2 los encontramos en los minoristas que forman parte del grupo 5, cuyas principales afinidades hacen referencia a la comercialización de ropa de hogar, de playa y otros productos de nivel de precios medios y bajos. Con el grupo 4 tienen en común la especialización en los productos menos afectados por la moda, a pesar de que se posicionen en niveles de precios diferentes así como de su orientación al mercado turístico.
- c) Los competidores más directos del grupo estratégico 3 los encontramos en el grupo 6, cuyos miembros también se caracterizan por asumir grandes riesgos en la comercialización de los productos más afectados por la moda. No obstante, mientras que los niveles de precios en el grupo 6 son intermedios, los minoristas que integran el grupo 3 aplican los más altos del sector.
- d) Los componentes del grupo estratégico 4 también presentan ciertas afinidades con el grupo 6 en cuanto al público objetivo, los productos comercializados y los precios aplicados. Por otra parte, la coincidencia con el grupo 2 la encontramos en la escasa asunción de riesgos que conlleva el especializarse en las líneas de productos menos afectadas por la moda.
- e) El grupo estratégico 5 mantiene una posición competitiva muy próxima al grupo 1, ya que ambos coinciden en diversificarse en las líneas de productos que comercializan. Ahora bien, mientras que el grupo 1 aplica todos los niveles de precios concentrando su mayor frecuencia en los intermedios, el grupo 5 se centra principalmente en los precios bajos.

f) Finalmente, y como anteriormente hemos indicado, los componentes del grupo 6 siguen una estrategia comercial caracterizada por mantener un alto grado de rivalidad con la mayoría de los grupos que integran el sector objeto de estudio. Este hecho es consecuencia de situarse en una posición intermedia con respecto a variables tan importantes como la diversificación y el precio.

XVIII) Sobre las dimensiones básicas que determinan el comportamiento competitivo de los grupos estratégicos. La estacionalidad del producto, el nivel de precios, el nivel de riesgo y el grado de diversificación se nos presentan como las cuatro dimensiones básicas que nos permiten determinar el comportamiento competitivo de los grupos estratégicos. El análisis de estas cuatro dimensiones nos permite alcanzar las conclusiones siguientes:

a) Con respecto al grado de estacionalidad de los productos se observa una clara diferencia entre aquellos grupos estratégicos que comercializan confección femenina (grupos 1, 3, 5 y 6), que se caracterizan por tener el menor ciclo de vida de los productos textiles, de aquellos que se centran en productos de continuidad o en las líneas menos afectadas por la moda como son el grupo 2 y 4.

b) La variable precio establece unas diferencias notorias en las estrategias comerciales seguidas por los componentes de los grupos 2 y 5, que comercializan los niveles de precios menores del sector, y los grupos 3 y 4, que trabajan los precios más elevados. Asimismo, en una situación intermedia se encuentran los grupos 1 y 6, dándose la circunstancia de que algunos

integrantes del grupo 1, entre los que se encuentran los grandes almacenes, se posicionan dentro de los niveles más elevados de precios.

c) El riesgo que asumen los minoristas es una dimensión que se puede explicar a partir de las dos variables antes reseñadas. En un extremo se encuentra el grupo estratégico 2 que al comercializar productos poco afectados por la moda con unos niveles de precios bajos es el que asume un menor riesgo en el sector. En el extremo opuesto se posiciona el grupo estratégico 3, ya que trabaja los productos más condicionados por la moda dentro de los precios más elevados, situándose en una posición intermedia los grupos estratégicos 1, 4, 5 y 6.

d) Por último, analizando el grado de diversificación en el producto se puede observar que los grupos 1 y 5 son los que comercializan una mayor variedad de líneas de producto. Por el contrario, el grupo estratégico 4 es el que manifiesta una mayor tendencia a la especialización. Los restantes grupos estratégicos se posicionan entre estos dos tipos de estrategias, apreciándose en el grupo 2 una mayor especialización, mientras que los grupos 3 y 6 no llegan al grado de diversificación del grupo 5.

BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D.** (1980): **Defining the Business.** Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- ALLEN, R.Y.; SPOHN, R.F. y WILSON, I.H.** (1984): **Selling Dynamics.** McGraw-Hill, Inc. New York.
- ANDERSON, P.M.** (1985): Association of Shopping Center Anchors With Performance of a Nonanchor Speciality Chain's Stores. **Journal of Retailing**, Vol. 61, pp. 61-73 (Summer).
- ANSOFF, H.I.** (1965): **Corporate Strategy.** McGraw-Hill. New York.
- ARNOLD, S.J.; OUM, T.H. y TIGERT, D.J.** (1983): Determinant Attributes in Retail Patronage: Seasonal, Temporal, Regional, and International Comparisons. **Journal of Marketing Research**, Vol. XX, pp. 149-157 (May).
- BAIRD, I.S.; SUDHARSHAN, D. y THOMAS, H.** (1988): Addressing Temporal Change in Strategic Groups Analysis: A Three-Mode Factor Analysis Approach. **Journal of Management**, Vol. 14, nº 3.
- BALLOU, R.H.** (1991): **Logística Empresarial: Control y Planificación.** Díaz de Santos. Madrid.
- BANESTO** (1986): **Anuario del Mercado Español 1986.** Banco Español de Crédito, Madrid.
- BANESTO** (1990): **Anuario del Mercado Español 1990.** Banco Español de Crédito, Madrid.
- BANESTO** (1992): **Anuario del Mercado Español 1992.** Banco Español de Crédito, Madrid.
- BATESON, J.E.G.** (1985): Self-Service Consumer: An Exploratory Study. **Journal of Retailing**, Vol. 61, pp. 49-76 (Fall).
- BEARDEN, O.W.; LICHTENSTEIN, D.R. y TEEL, J.E.** (1984): Comparison Price, Coupon, and Brand Effects on Consumers Reactions to Retail Newspaper Advertisements. **Journal of Retailing**, Vol. 60, nº 2 (Summer).
- BELLIZZI, J.A.; CROWLEY, A.E. y HASTY, R.W.** (1983): The Effects of Color in Store Design. **Journal of Retailing**, Vol. 59, nº1 (Spring).

- BEMMAOR, A.C. y MOUCHOUX, D. (1991):** Measuring the Short-Term Effect of In-Store Promotion and Retail Advertising on Brand Sales: A Factorial Experiment. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVIII, pp. 202-214 (May).
- BERKMAN, H.W. y GILSON, C. (1987):** *Advertising: Concepts and Strategies*. Random House 2ª ed.. New York.
- BERRY, L.L. (1981):** Perspectives on the Retailing of Services. En Stampfl, R.W. y Hirschman, E.C. (ed.) *Theory in Retailing: Traditional and Nontraditional Sources*. American Marketing Association. Chicago.
- BESCÓS TORRES, M. (1990):** *Factoring y Franchising: Nuevas Técnicas de Dominio de los Mercados Exteriores*. Pirámide. Madrid.
- BISWAS, A. y BLAIR, E. (1991):** Contextual Effects of Reference Prices in Retail Advertisements. *Journal of Marketing*, Vol. 55, pp. 1-12 (July).
- BOLEN, W.H. (1988):** *Contemporary Retailing*. Prentice-Hall 3ª ed.. Englewood Cliffs, New Jersey.
- BOWERSOX, D.J.; COOPER, M.B.; LAMBERT, D.M. y TAYLOR, D.A. (1980):** *Management in Marketing Channels*. McGraw-Hill. New York.
- BOWERSOX, D.J.; SMYKAY, E.W. y LA LONDE, B.J. (1968):** *Dirección de la Distribución Física*. Pirámide. Madrid.
- BROWN, S.D. (1988):** Business Format Franchising. En West, A. (ed.) *Handbook of Retailing*. Gower Publishing. Inglaterra.
- BUCKLIN, L.P. (1980):** Supermarket Technology and the Traditional Department Store. En Stampfl, R.W. y Hirschman, E. (ed.) *Competitive Structure In Retail Markets: The Department Store Perspective*. American Marketing Association. Chicago.
- BUCKLIN, L.P. (1983):** Capital Productivity in Retailing. En Gautschi, D.A. (ed.) *Productivity and Efficiency in Distribution Systems*. North-Holland. New York.
- BUELL, V.P. (1984):** *Marketing Management: A Strategic Planning Approach*. McGraw-Hill. New York.

- BURNETT, J.J.** (1984): **Promotion Mangement: A Strategic Approach.** West Publishing Co.. St. Paul, Minnesota.
- BURSTINER, I.** (1991): **Basic Retailing.** Richard D. Irwin, Inc. 2ª ed.. Boston.
- BURTON, J.A.** (1989): **Effective Warehousing.** Pitman Publishing 3ªed.. Singapour.
- CARLSON, P.G.** (1983): Fashion Retailing: The Sensitivity of Rate of Sale to Markdown. **Journal of Retailing**, Vol. 59, nº 1 (Spring).
- CASARES RIPOL, J.; BRIZ ESCRIBANO, J.; REBOLLO ARÉVALO, A. y MUÑOZ GALLEGO, P.** (1987): **La Economía de la Distribución Comercial.** Ariel Economía. Barcelona.
- CAVES, R.E. y GHEMAWAT, P.** (1992): Identifying Mobility Barriers. **Strategic Management Journal**, Vol. 13, pp. 1-12.
- CAVES, R.E. y PORTER, M.E.** (1977): From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjetural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 91, pp. 241-261.
- CHISTOPHER, M.** (1991): **The Strategy of Distribution Management.** Butterworth-Heinemann Ltd. 6ª ed.. Oxford.
- CHONKO, L.B.; ENIS, B.M. y TANNER, J.F.** (1992): **Managing Salespeople.** Allyn and Bacon. Needham Heights, Massachusetts.
- COOK, D. y WALTERS, D.** (1991): **Retail Marketing: Theory & Practice.** Prentice-Hall. New York.
- COOL, K. y SCHENDEL, D.** (1988): Performance Differences Among Strategic Group Members. **Strategic Management Journal**, Vol. 9, pp. 207-223.
- COOL, K. y DIERICKX, I.** (1989): **Strategic Groups, Rivalry and Firm Peformance.** Working Paper. INSEAD. Fontainebleau, Francia.
- COX, R. y BRITAIN, P.** (1988): **Retail Management.** Pitman Publishing. Londres.
- COX, A.D. y SUMMERS, J.O.** (1987): Heuristics and Biases in the Intuitive Projection of Retail Sales. **Journal of Marketing Research**, Vol. XXIV, pp. 290-297 (August).

- COYLE, J.J.; BARDI, E.J. y LANGLEY, C.J. (1988): The Management of Business Logistics.** West Publishing Company. New York.
- CRASK, M.R. (1980): Department Stores vs. Discount Stores: An Academic's Point of View.** En Stampfl, R.W. y Hirschman, E. (ed.) **Competitive Structure In Retail Markets: The Department Store Perspective.** American Marketing Association. Chicago.
- CRICQ, J.S. y BRUEL, O. (1975): Merchandising.** Pirámide. Madrid.
- CRONIN, J.J. y SKINNER, S.J. (1984): Marketing Outcomes, Financial Conditions, and Retail Profit Performance.** **Journal of Retailing**, Vol. 60, pp. 9-22 (Winter).
- DARDEN, W.R. y DORSCH, M.J. (1990): An Action Strategy Approach to Examining Shopping Behavior.** **Journal of Business Research**, Vol. 21, pp. 289-308.
- DAVIDSON, W.R.; SWEENEY, D.J. y STAMPFL, R.W. (1988): Retailing Management.** John Wiley & Sons 6ª ed.. República de Singapur.
- DAYAN, A. (1981): Manuel de la Distribution: Fonctions, Structures, Evolution.** Les Editions D'Organisation. París.
- DESS, G.G. y DAVIS, P.S. (1984): Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance.** **Academy of Management Journal**, Vol. 27, nº 3, pp. 467-488.
- DICKSON, P.R. y SAWYER, A.G. (1990): The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers.** **Journal of Marketing**, Vol. 54, pp. 42-53 (July).
- DOBLER, D.W.; BURT, D.N. y LEE, L. (1990): Purchasing and Materials Management: Text and Cases.** McGraw-Hill 5ª ed.. New York.
- DOLLAR, W. (1990): La Gestión de Compras y Existencias en la Pequeña Empresa.** Deusto. Bilbao.
- DOMINICK, J.R. (1990): The Dynamics of Mass Communication.** McGraw-Hill 3ª ed.. New York.

- DUBINSKY, A.J. y SKINNER, S.J.** (1984): Impact of Job Characteristics on Retail Salespeople's Reactions to Their Jobs. **Journal of Retailing**, Vol. 60, nº 2 (Summer).
- EAGLE, T.C.** (1984): Parameter Stability in Disaggregate Retail Retail Choice Models: Experimental Evidence. **Journal of Retailing**, Vol. 60, nº 1 (Spring).
- EDWARDS, C.M. y LEBOWITZ, C.F.** (1981): **Retail Advertising and Sales Promotion**. Prentice-Hall, Inc. 4ª ed.. Englewood Cliffs, New Jersey.
- EROGLU, S. y HARRELL, G.D.** (1986): Retail Growding: Theoretical and Strategic Implications. **Journal of Retailing**, Vol. 62, pp. 347-363 (Winter).
- FADER, P.S. y LODISH, L.M.** (1990): A Cross-Category Analysis of Category Structure and Promotional Activity for Grocery Products. **Journal of Marketing**, pp. 52-65 (October).
- FIEGENBAUM, A. y THOMAS, H.** (1990): Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84. **Strategic Management Journal**, Vol. 11, pp. 197-215.
- FINN, A.** (1987): Characterizing the Attractiveness of Retail Markets. **Journal of Retailing**, Vol. 63, pp. 129-162 (Summer).
- FINN, A. y LOUVIERE, A.** (1990): Shopping-Center Patronage Models: Fashioning a Consideration Set Segmentation Solution. **Journal of Business Research**, Vol. 21, pp. 259-275.
- FOMBRUN, C.J. y ZAJAC E.J.** (1987): Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification. **Academy of Management Journal**, Vol. 30, nº 1, pp. 33-50.
- FRAZIER, G.L. y HOWELL, R.D.** (1983): Business Definition and Performance. **Journal of Marketing**, Vol. 47, pp. 59-67 (Spring).
- GABLE, M.; GILLESPIE, K.R. y TOPOL, M.** (1984): The Currente Status of Women in Department Sotre Retailing: An Update. **Journal of Retailing**, Vol. 60, nº 2 (Summer).

- GABLE, M.; HOLLON, C.J. y DANGELLO, F.** (1984): Predicting Voluntary Managerial Trainee Turnover in a Large Retailing Organization From Information on an Employment Application Blank. **Journal of Retailing**, Vol. 60, pp. 43-63 (Winter).
- GAGNON, J.P. y OSTERHAUS, J.T.** (1985): Research Note: Effectiveness of Floor Displays on the Sales of Retail Products. **Journal of Retailing**, Vol. 61, pp. 104-116 (Spring).
- GARDNER, M.P. y HOUSTON, M.J.** (1986): The Effects of Verbal and Visual Components of Retail Communications. **Journal of Retailing**, Vol. 62, pp. 64-78 (Spring).
- GERDEL, J.J.** (1980): Department Stores: A Bright Future. En Stampfl, R.W. y Hirschman, E. (ed.) **Competitive Structure In Retail Markets: The Department Store Perspective**. American Marketing Association. Chicago.
- GILLESPIE, K.R.** (1977): The Status of Women in Department and Speciality Stores: A Survey. **Journal of Retailing**, Vol. 53, pp. 17-32 (Winter).
- GIST, R.R.** (1981): **La Pequeña y Mediana Empresa: Venta al Detalle**. Hispano Europea. Barcelona.
- GOODCHILD, M.F.** (1984): ILACS: A Location-Allocation Model for Retail Site Selection. **Journal of Retailing**, Vol. 60, pp. 84-99 (Spring).
- GRAIG, C.S.; GHOSH, A. y McLAFFERTY, S.** (1984): Models of the Retail Location Process: A Review. **Journal of Retailing**, Vol. 60, pp. 5-36 (Spring).
- GRANT, R.M.** (1985): On Cash Discounts to Retail Customers: Further Evidence. **Journal of Marketing**, Vol. 49, pp. 145-146 (Winter).
- GREEN, P.E.; MAHAJAN, V.; GOLDBERG, S.M. y KEDIA, P.K.** (1984): A Decision-Support System for Developing Retail Promotional Strategy. **Journal of Retailing**, Vol. 59, nº 3 (Fall).
- GRIFFIN, R.W. y EBERT, R.J.** (1991): **Business**. Prentice-Hall International, Inc. 2ª ed.. Englewood Cliffs, New Jersey.

- GROSSBART, S.; HAMPTON, R.; RAMMOHAN, B. y LAPIDUS, R.S. (1990):** Environmental Dispositions and Customer Response to Store Atmospherics. **Journal of Business Research**, Vol. 21, pp. 225-241.
- HARRIGAN, K.R. (1985):** An Application of Clustering for Strategic Groups Analysis. **Strategic Management Journal**, Vol. 6, pp. 55-73.
- HASTY, R.W. (1983):** **Retailing**. Harper & Row, Publisher. New York.
- HATTEN, K.J. y HATTEN, M.L. (1985):** Some Empirical Insights for Strategic Marketers: The Case of Beer. En Thomas, H. y Gadner, D. (ed.) **Strategic Marketing and Management**. John Wiley & Sons Ltd.. Chichester.
- HATTEN, K.J. y HATTEN, M.L. (1987):** Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability. **Strategic Management Journal**, Vol. 8, pp. 329-342.
- HATTEN, K.J. y SCHENDEL, D.E. (1977):** Heterogeneity Within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-71. **The Journal of Industrial Economics**, Vol. XXVI, nº 2 (December).
- HATTEN, K.J.; SCHENDEL, D.E. y COOPER, A.C. (1978):** A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971. **Academy of Management Journal**, Vol. 21, nº 4, pp. 592-610.
- HAWES, J.M. y CRITTENDEN, W.F. (1984):** A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies. **Strategic Management Journal**, Vol. 5, pp. 275-287.
- HEINRITZ, S.; FARREL, P.V.; GIUNIPERO, L. y KOLCHIN, M. (1991):** **Purchasing: Principles and Applications**. Prentice-Hall, International 8ª ed.. Englewood Cliffs, New Jersey.
- HOLBROOK, M.B. (1983):** On the Importance of Using Real Products in Research on Merchandising Strategy. **Journal of Retailing**, Vol. 59, nº 1 (Spring).
- HOLMES, G. y SMITH, N. (1989):** **Incentivos para Vendedores: Cómo Utilizarlos para Aumentar las Ventas**. Deusto. Bilbao.
- HORTMAN, S.M.; ALLAWAY, A.W.; MASON, J.B. y RASP, J. (1990):** Multisegment Analysis of Supermarket Patronage. **Journal of Business Research**, Vol. 21, pp. 209-223.

- HOUSTON, F.S. y STANTON, J. (1984):** Evaluating Retail Trade Areas for Convenience Stores. **Journal of Retailing**, Vol. 60, nº 1 (Spring).
- HUNT, M.S. (1972):** **Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970.** Tesis doctoral no publicada. Harvard University.
- INGENE, C.A. (1982):** Labor Productivity in Retailing. **Journal of Marketing**, Vol. 46, pp. 75-90 (Fall).
- INGENE, C.A. (1983):** A Conceptual Model and Empirical Evidence of Labor Productivity in Department Stores. En Gautschi, D.A. (ed.) **Productivity and Efficiency in Distribution Systems.** North-Holland. New York.
- INGENE, C.A. (1985):** Labor Productivity in Retailing: What Do We Know and How Do We Know It?. **Journal of Marketing**, Vol. 49, pp. 99-106 (Fall).
- INGENE, C.A. y LEVY, M. (1982):** Cash Discounts to Retail Customers: An Alternative to Credit Card Sales. **Journal of Marketing**, Vol. 25, pp. 92-103 (Spring).
- JARDIN, J. (1990):** **Manual del Jefe de Compras.** Index 3ª ed.. Madrid.
- JENSEN, T.D. y RAO, C.P. (1988):** Inflation, Customer, Adaptations, and Retailing. **Journal of Retailing**, Vol. 64, pp. 453-470 (Winter).
- JONES, G.R.; LAMONT, B.T. y PUSTAY, M.W. (1987):** **A Longitudinal Study of Formation and Change in Strategic Groups.** Working Paper. Department of Management, Texas A&M University.
- KATZ, B. (1987):** **How to Manage Customer Service.** Grower Publishing. Inglaterra.
- KEON, T.L. y WILLOUGHBY, F.G. (1988):** **The Determination of Strategic Groups and Longitudinal Intragroup Behaviors: Achieving Competitive Advantage in the U.S. Downgill Ski Industry.** Working Paper MO 65211. University of Missouri, Columbia.
- KERIN, R.A. y NIKHIL, V. (1985):** Merger and Acquisitions in Retailing: A Review and Critical Analysis. **Journal of Retailing**, Vol. 61, pp. 9-34 (Spring).

- KNEE, D. y WALTERS, D. (1985): Strategic in Retailing: Theory and Application.** Philip Allan Publishers. Oxford.
- KORGAONKAR, P.K.; PRICE, B. y LUND, D. (1985):** A Structural Equations Approach Toward Examination of Store Attitude and Store Patronage Behavior. **Journal of Retailing**, Vol. 61, pp. 39-60 (Summer).
- KOTLER, P. (1984): Marketing Management: Analysis, Planning and Control.** Prentice-Hall International. Englewood Cliffs, New Jersey.
- KUMAR, V. y LEONE, R.P. (1988):** Measuring the Effect of Retail Store Promotions on Brand and Store Substitution. **Journal of Marketing Research**, Vol. XXV, pp. 178-185 (May).
- LAL, R. (1990):** Manufacturer Trade Deals and Retail Price Promotions. **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVII, pp. 428-444 (November).
- LAMBIN, J.-J. (1991): Marketing Estratégico.** McGraw-Hill. Madrid.
- LARSON, C.M.; WEIGAND, R.E. y WRIGHT J.S. (1982): Basic Retailing.** Printice-Hall, Inc. 2ª ed.. Englewood Cliffs, New Jersey.
- 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**, Vol. 15, nº 4, pp. 649-661.
- LAWRENCE, A. (1989): Gestión Práctica de la Distribución Comercial.** Deusto. Bilbao.
- LAZER, W. y KELLEY, E.J. (1961):** The Retailing Mix: Planning and Management. **Journal of Retailing**, Vol. 37, pp. 34-41 (Spring).
- LEWIS, P. y THOMAS, H. (1990):** The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry. **Strategic Management Journal**, Vol. 11, pp. 385-397.
- LINGHAM, D. (1988):** The Future of The Independent Retailer. En West, A. (ed.) **Handbook of Retailing.** Gower Publishing. Inglaterra.

- LITVACK, D.S.; CALANTONE, R.J. y WARSHAW, P.R. (1985):** An Examination of Short-Term Retail Grocery Price Effects. **Journal of Retailing**, Vol. 61, pp. 9-25 (Fall).
- LUCAS, G.H. (1985):** The Relationships Between Job Attitudes, Personal Characteristics, and Job Outcomes: A Study of Retail Store Managers. **Journal of Retailing**, Vol. 61, pp. 35-61 (Spring).
- LUMPKIN, J.R.; GREENBERG, B.A. y GOLDSTUCKER, J.L. (1985):** Marketplace Needs of the Elderly: Determinant Attributes and Store Choice. **Journal of Retailing**, Vol. 61, pp. 75-105 (Summer).
- LUSCH, R.F. y SERPKENCI, R.R. (1990):** Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Store Managers. **Journal of Marketing**, Vol. 54, pp. 85-101 (January).
- MacQUEEN, J. (1967):** Some Methods for Classification and Analysis of Multivariate Observations. *Proceeding 5Th Berkeley Symposium*, 1, pp. 281-297.
- MAHAJAN, V.; SHARMA, S. y KERIN, R.A. (1988):** Assessing Market Penetration Opportunities and Saturation Potential for Multi-Store, Multi-Market Retailers. **Journal of Retailing**, Vol. 64, pp. 315-333 (Fall).
- MAHAJAN, V.; SHARMA, S. y SRINIVAS, D. (1985):** An Application of Portfolio Analysis for Identifying Attractive Retail Locations. **Journal of Retailing**, Vol. 61, nº 4 (Winter).
- MARTENS, R.; VAN CAUWENBERGH, A. y COOL, K. (1988):** *Toward a Structural View on Strategic Groups: The Case of the European Pharmaceutical Industry, 1978-1985.* Working Paper. UFSIA. University of Antwerp. Bélgica.
- MARTÍNEZ ARIAS, R. (1991):** *Apuntes de Análisis Multivariante.* Facultad de Psicología de la Universidad Complutense. Madrid.
- MARTÍNEZ RAMOS, E. (1984):** Aspectos Teóricos del Análisis de Cluster y Aplicación a la Caracterización del Electorado Potencial de un Partido. En Sánchez Carrión, J.J. (ed.) **Introducción a las Técnicas de Análisis Multivariable Aplicadas a las Ciencias Sociales.** Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid.

- MARTÍNEZ VILCHES, R.** (1991): **Grupos Estratégicos en el Sector de Cajas de Ahorro Españolas**. Tesis doctoral no publicada. Universidad Complutense. Madrid.
- MASCARENHAS, B.** (1989): Strategic Group Dynamics. **Academy of Management Journal**, Vol. 32, nº 2, pp. 333-352.
- MASCARENHAS, B. y AAKER, D.A.** (1989): Mobility Barriers and Strategic Groups. **Strategic Management Journal**, Vol. 10, pp. 475-485.
- MAZURSKY, D. y JACOBY, J.** (1986): Exploring the Development of Store Images. **Journal of Retailing**, Vol. 62, pp. 145-165 (Summer).
- McGEE, J.** (1985): Strategic Groups: A Bridge Between Industry Structure and Strategic Management?. En Thomas, H. y Gadner, D. (ed.) **Strategic Marketing and Management**. John Wiley & Sons Ltd.. Chichester.
- McGEE, J. y THOMAS, H.** (1986): Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy. **Strategic Management Journal**, Vol. 7, pp. 141-160.
- McGEE, J. y THOMAS, H.** (1989): Research Notes and Communications Strategic Groups: A Further Comment. **Strategic Management Journal**, Vol. 10, pp. 105 107.
- MERCURIO, J.** (1987): Store Location Strategies. En Davies, R.L. y Rogers, D.S. (ed.) **Store Location and Store Assessment Research**. John Wiley & Sons, 2ª ed.. Suffolk.
- MILLIMAN, R.E.** (1982): Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers. **Journal of Marketing**, Vol. 46, pp. 86-91 (Summer).
- MITTELSTAEDT, R.A. y STASSEN, R.E.** (1990): Shopping Behavior and Retail Merchandising Strategies. **Journal of Business Research**, Vol. 21, pp. 243-258.
- MONROE, K.B.** (1979): **Pricing: Making Profitable Decisions**. McGraw-Hill. New York.
- MORIARTY, M.M.** (1985): Retail Promotional Effects on Intra and Interbrand Sales Performance. **Journal of Retailing**, Vol. 61, pp. 27-47 (Fall).

- MULHERN, F.J. y LEONE, R.P.** (1990): Retail Promotional Advertising: Do the Number of Deal Items and Size of Deal Discounts Affect Store Performance?. **Journal of Business Research**, Vol. 21, pp. 179-194.
- NAYYAR, P.** (1989): Research Notes and Communications Strategic Groups: A Comment. **Strategic Management Journal**, Vol. 10, pp. 101-103.
- NEU, J.; GRAHAM, J.L. y GILLY, M.C.** (1988): The Influence of Gender on Behaviors and Outcomes in Retail Buyer-Seller Negotiation Simulation. **Journal of Retailing**, Vol. 64, pp. 427-451 (Winter).
- NEWMAN, H.H.** (1978): Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship. **Review of Economics and Statistics**, Vol. 60, pp. 417-427 (August)
- OLIVA, R.A.; DAY, D.L. y MACMILLAN, I.C.** (1988): A Generic Model of Competitive Dynamics. **Academy of Management Review**, Vol. 13, nº3, pp. 374-389.
- ORTEGA MARTÍNEZ, E.** (1987): **La Dirección de Marketing**. ESIC 3ª ed.. Madrid.
- OSTER, S.** (1982): Intraindustry Structure and the Ease fo Strategic Change. **Review of Economics and Statistics**, Vol. 64, pp. 376-383 (August).
- OZMENT, J. y MARTIN, G.** (1990): Changes in the Competitive Environments of Rural Trade Areas. **Journal of Business Research**, Vol. 21, pp. 277-287.
- PACKARD, S. y CARRON, A.J.** (1982): **Start Your Own Store**. Prentice-Hall, Inc.. Englewood Cliffs, New Jersey.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L.** (1988): SEVQQUEL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, Vol. 64, pp. 12-40 (Spring).
- PHILIPS, P.; BLOOM, E. y MATTINGLY, J.** (1985): **Fashion Sales Promotion: The Selling Behind the Selling**. John Wiley & Sons. Chichester.
- PINTEL, G. y DIAMOND J.** (1991): **Retailing**. Prentice-Hall, Inc. 5ª ed.. Englewood Cliffs, New Jersey.

- PORTER, M.E.** (1979): The Structure Within Industries and Companies' Performance. *Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, pp. 214-227 (May).
- PORTER, M.E.** (1980): **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor.** The Free Press, New York.
- PRIMEAUX, W.J.** (1985): A Method for Determining Strategic Groups and Life Cycle Stages of an Industry. En Thomas, H. y Gadner, D. (ed.) **Strategic Marketing and Management.** John Wiley & Sons Ltd.. Chichester.
- ROGERS, L.** (1987): **Handbook of Sales and Marketing Management.** Kogan Page. Londres.
- ROSEMBLOOM, B.** (1976): The Trade Area Mix and Retailing Mix: A Retailing Strategy Matrix. *Journal of Marketing*, pp. 58-66 (October).
- ROSSITER, J.R. y PERCY, L.** (1987): **Advertising and Promotion Management.** McGraw-Hill. New York.
- RUE, L.W. y HOLLAND, P.G.** (1986): **Strategic Management: Concepts and Experiences.** McGraw-Hill. New York.
- RYANS, A.B. y WITTINK, D.R.** (1985): Security Returns as a Basis for Estimating the Competitive Structure in an Industry. En Thomas, H. y Gadner, D. (ed.) **Strategic Marketing and Management.** John Wiley & Sons Ltd.. Chichester.
- SALEN, H.** (1987): **Distribución y Merchandising: Factores Claves del Exito.** Editado por Henrik Salén. Madrid.
- SANTESMASES MESTRE, M.** (1991): **Marketing: Conceptos y Estrategias.** Pirámide. Madrid.
- SCHULTZ, D.E.; MARTIN, D. y BROWN, W.P.** (1984): **Strategic Advertising Campaigns.** Crain Books 2ª ed.. Chicago.
- SERRANO GÓMEZ, F.** (1990): **Marketing para Economistas de Empresas.** ESIC Editorial. Madrid.
- SHEFFET, M.J. y SCAMMON, D.L.** (1985): Resale Price Maintenance: Is It Safe to Suggest Retail Prices?. *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 82-91 (Fall).

- SHETH, J.N. (1981):** A Theory of Merchandise Buying Behavior. En Stampfl, R.W. y Hirschman, E.C. (ed.) **Theory in Retailing: Traditional and Nontraditional Sources**. American Marketing Association. Chicago.
- SHETH, J.N. (1983):** Emerging Trends for the Retailing Industry. **Journal of Retailing**, Vol. 59, nº 2 (Fall).
- SHUCH, M.L. (1988):** **Retail Buying and Merchandising**. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- SPIGGLE, S. y SEWALL, M.A. (1987):** A Choice Stes Model of Retail Selection. **Journal of Marketing**, Vol. 51, pp. 97-111 (April).
- STERN, L.W. y EL-ANSARY, A.I. (1992):** **Marketing Channels**. Prentice-Hall International, Inc. 4ª ed.. Englewood Cliffs, New Jersey.
- STOLTMAN, J.J.; GENTRY, J.W.; ANGLIN, K.A. y BURNS, A.C. (1990):** Situational Influences on the Consumer Decision Sequence. **Journal of Business Research**, Vol. 21, pp. 195-207.
- TAFF, C.A. (1984):** **Management of Physical Distribution and Transportation**. Richard D. Irwin, Inc. 7ª ed.. Homewood, Illinois.
- TERBORG, J.R. y UNGSON, G.R. (1985):** Group-Administered Bonus Pay and Retail Store Performance: A Two-Year Study of Management Compensation. **Journal of Retailing**, Vol. 61, pp. 63-77 (Spring).
- THOMPSON, J.W. (1986):** **La Venta: Análisis Científico y Práctico**. Hispano Europea 4ª ed.. Barcelona.
- VARELA GONZÁLEZ, J.A. (1991):** **Los Agentes de Ventas**. Ariel Economía. Barcelona.
- WALTERS, D.W. (1988):** **Strategic Retailing Management: A Case Study Approach**. Prentice-Hall International. Londres.
- WALTERS, D.W. y WHITE, D. (1992):** **Retail Marketing Management**. The Macmillan Press Ltd. 4ª ed.. Londres.
- WALTERS, R.G. (1988):** Retail Promotions and Retail Store Performance: A Test of Some Key Hypotheses. **Journal of Retailing**, Vol. 64, pp.153-180 (Summer).

- WALTERS, R.G.** (1991): Assessing the Impact of Retail Price Promotions on Product Substitution, Complementary Purchase, and Interstore Sales Displacement. **Journal of Marketing**, Vol. 55, pp. 17-28 (April).
- WALTERS, R.G. y MacKENZIE, S.B.** (1988): A Structural Equations Analysis of the Impact of Price Promotions on Store Performance. **Journal of Marketing Research**, Vol. XXV, pp. 51-63 (February).
- WALTERS, R.G. y RINNE, H.J.** (1986): An Empirical Investigation Into the Impact of Price Promotions on Retail Store Performance. **Journal of Retailing**, Vol. 62, pp. 237-266 (Fall).
- WEITZEL, W.; SCHWARZKOPF, A.B. y PEACH, E.B.** (1989): The Influence of Employee Perceptions of Customer Service on Retail Stores Sales. **Journal of Retailing**, Vol. 65, pp. 26-39 (Spring).
- WEISBROD, G.E.; PARCELLS, R.J. y KERN, C.** (1984): A Disaggregate Model for Predicting Shopping Area Market Attraction. **Journal of Retailing**, Vol. 60, nº 1 (Spring).
- WEST, A.** (1991): **Gestión de la Distribución Comercial**. Díaz de Santos. Madrid.
- WESTBROOK, R.A. y BLACK, W.C.** (1985): A Motivation-Based Shopper Typology. **Journal of Retailing**, Vol. 61, pp. 78-103 (Spring).
- WILSON, W.** (1989): **Cómo Organizar y Dirigir un Equipo de Ventas**. Deusto. Bilbao.
- ZEITHAML, V.A. y GILLY, M.C.** (1987): Characteristics Affecting the Acceptance of Retailing Technologies: A Comparison of Elderly and Nonelderly Consumers. **Journal of Retailing**, Vol. 63, pp. 49-68 (Spring).
- ZIMMER, M.R. y GOLDEN, L.L.** (1988): Impressions of Retail Stores: A Content Analysis of Consumer Images. **Journal of Retailing**, Vol. 64, pp. 265-293 (Fall).

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

(1)

--	--	--

ESTUDIO SOBRE EL COMERCIO MINORISTA TEXTIL

Buenos días/tardes. Soy _____, alumno de la Facultad de Empresariales de la Universidad de Las Palmas. Estamos realizando un estudio sobre el comercio minorista textil en la isla de Gran Canaria, y nos gustaría que nos diera su opinión sobre algunos temas al respecto.

P.1 ¿DENTRO DE LOS PRODUCTOS TEXTILES QUE VENDEN SU ESTABLECIMIENTO, ME PODRÍA SEÑALAR QUE LÍNEAS DE PRODUCTOS TRABAJA? (Entregar al entrevistado la Tarjeta 1 y que cite las que desee)

	(2-19)
- Ropa exterior juvenil masculina	1
- Ropa exterior de moda masculina	2
- Ropa exterior clásica masculina	3
- Ropa interior masculina	4
- Ropa exterior juvenil femenina	5
- Ropa exterior de moda femenina	6
- Vestidos de novia	7
- Ropa exterior clásica femenina	8
- Ropa interior femenina	9
- Ropa exterior niños/as	10
- Ropa interior niños/as	11
- Ropa de bebé	12
- Ropa del hogar (sábanas, mantas, edredones, toallas, etc.)	13
- Telas por metro y/o ovillos de lana, perlé, etc.	14
- Alfombras	15
- Cortinas y/o tapicería	16
- Ropa de playa (bañadores, camisetas, toallas de playa etc.)	17
- Ropa deportiva	18

P.2 ¿CONSIDERA QUE LOS PRODUCTOS QUE VENDE SON DE MODA, DE CONTINUIDAD O TIENEN AMBOS?
(20)

- De moda	1
- De continuidad	2
- Ambos	3

P.3 DE LA SIGUIENTE RELACIÓN QUE LE LEO A CONTINUACIÓN, ¿CUÁL ES LA CARACTERÍSTICA QUE MEJOR DEFINE LOS PRODUCTOS TEXTILES QUE TRABAJA? (Entregar al encuestado tarjeta 2 y que cite una sola respuesta)

	(21)
- Mucha variedad y poca cantidad por referencia	1
- Poca variedad y mucha cantidad por referencia	2
- Poca variedad y poca cantidad por referencia	3
- Mucha variedad y mucha cantidad por referencia	4
- Otra alternativa _____	5

P.4 ¿DENTRO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS TEXTILES QUE TRABAJA EN SU ESTABLECIMIENTO, BUSCA USTED LA ESPECIALIZACIÓN EN LÍNEAS DE PRODUCTOS MUY CONCRETAS, TRATA DE ABARCAR EL MÁXIMO DE LÍNEAS O BIEN SE ENCUENTRA EN UNA SITUACIÓN INTERMEDIA?

(22)

- Busca la especialización 1
- Trata de abarcar el máximo de líneas 2
- Una situación intermedia 3

P.5 DENTRO DE LA POLÍTICA DE PRODUCTOS TEXTILES CON LOS QUE TRABAJA, ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES FACTORES CONSIDERA DE MAYOR IMPORTANCIA? (Leer y que cite como máximo dos opciones)

(23-24)

- El factor precio 1
- El factor calidad 2
- El factor moda 3
- El factor diseño dentro de la moda 4
- El factor originalidad en el diseño 5

P.6 ¿EN SU SURTIDO DE PRODUCTOS TRABAJA MARCAS CONOCIDAS POR EL PÚBLICO?

(25)

- Si 1
- No 2

P.7 ¿EN LA IMAGEN DE SU ESTABLECIMIENTO JUEGA UN PAPEL FUNDAMENTAL EL TIPO DE MARCA QUE TRABAJA?

(26)

- Si 1
- No 2

P.8 ¿TRABAJA OTRAS LÍNEAS DE PRODUCTOS SIN SER TEXTILES EN UN VOLUMEN IMPORTANTE, TALES COMO POR EJEMPLO ZAPATERÍA, BISUTERÍA, ARTÍCULOS DE DECORACIÓN, ETC...?

(27)

- Si 1
- No 2

P.9 ¿CONSIDERA QUE LOS PRECIOS MEDIOS DE LOS PRODUCTOS QUE VENDE SON: BAJOS, MEDIOS-BAJOS, MEDIOS, MEDIOS-ALTOS O ALTOS? (Puede citar las opciones que desee)

(28-32)

- Bajos 1
- Medios-bajos 2
- Medios 3
- Medios-altos 4
- Altos 5

P.10 CUANDO REALIZA UNA VENTA A SUS CLIENTES, ¿REALIZA ALGÚN TIPO DE DESCUENTO POR LAS COMPRAS REALIZADAS, POR MOTIVOS TALES COMO SER CLIENTE HABITUAL, PAGAR AL CONTADO, VOLUMEN DE LA VENTA, ETC...?

(33)

- Si 1
- No 2

- P.11 DENTRO DE LOS SISTEMAS DE COBROS A SUS CLIENTES ¿CUÁLES SON LOS QUE MÁS UTILIZA? (Puede citar las opciones que desee)
- (34-40)
- Al contado 1
 - Con tarjeta de crédito propia 2
 - Con tarjeta de crédito de otras entidades 3
 - Venta a plazos 4
 - Venta a crédito mediante apunte en cuenta 5
 - Pago con talonario 6
 - Otros sistemas 7
- P.12 ¿CONSIDERARÍA USTED QUE SU COMERCIO ESTA UBICADO EN UNA CALLE O ZONA COMERCIAL IMPORTANTE O BIEN CONSIDERA QUE SE ENCUENTRA EN UNA ZONA SECUNDARIA?
- (41)
- Calle o zona comercial importante 1
 - Calle o zona comercial secundaria 2
- P.13 ¿PODRÍA INDICARME SI EL LOCAL DONDE REALIZA LA VENTA AL DETALLE ES DE SU PROPIEDAD O BIEN PAGA ALQUILER POR ÉL?
- (42)
- Es de su propiedad 1
 - Paga alquiler 2
- P.14 ¿SU ESTABLECIMIENTO PERTENECE A ALGUNA CADENA DE ESTABLECIMIENTOS NACIONAL?
- (43)
- Si 1
 - No 2
- P.15 ¿CUÁNTOS ESTABLECIMIENTOS TIENE ABIERTOS AL PÚBLICO EN ESTA ISLA?
- (44)
- Uno 1
 - Entre 2 y 4 2
 - Entre 5 y 8 3
 - Entre 9 y 13 4
 - Más de 14 5
- P.16 ¿EN TÉRMINOS GENERALES LA MAYORÍA DE SUS CLIENTES SON RESIDENTES EN ESTA ISLA, SON TURISTAS O TIENE AMBOS TIPOS DE CLIENTES?
- (45)
- Residente 1
 - Turistas 2
 - Ambos tipos 3
- P.17 ¿LA CLIENTELA QUE LE VISITA LA PODRÍA CLASIFICAR EN UN STATUS SOCIAL DE CLASE ALTA, MEDIA-ALTA, MEDIA, MEDIA-BAJA O BAJA? (Se pueden señalar las que deseen)
- (46-50)
- Alta 1
 - Media-alta 2
 - Media 3
 - Media-baja 4
 - Baja 5

- P.18 ¿ENTRE SU CLIENTELA HABITUAL SE ENCUENTRAN PERSONAS QUE RESIDEN O TRABAJAN LEJOS DE SU ESTABLECIMIENTO?
- (51)
- Si 1
 - No 2
 - NS/NC 99
- P.19 EL VOLUMEN MAS IMPORTANTE DE SUS COMPRAS A PROVEEDORES LO REALIZA: UNA VEZ AL AÑO, DOS VECES AL AÑO, CUATRO VECES AL AÑO O SE SURTE CONSTANTEMENTE
- (52)
- Una vez al año 1
 - Dos veces al año 2
 - Cuatro veces al año 3
 - Se surte constantemente 4
- P.20 DENTRO DE SU POLÍTICA DE COMPRAS, ¿SE CENTRA EN UNOS POCOS PROVEEDORES, TRABAJA CON MUCHOS PROVEEDORES O BIEN TIENE UN NIVEL INTERMEDIO DE PROVEEDORES?
- (53)
- Pocos proveedores 1
 - Muchos proveedores 2
 - Nivel intermedio de proveedores 3
- P.21 EN SU RELACIÓN CON SUS PROVEEDORES, ¿MANTIENE ALGÚN TIPO DE FRANQUICIA?
- (54)
- Si 1
 - No 2
- P.22 ¿RECIBE ALGÚN TIPO DE EXCLUSIVA DE LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS A SUS PROVEEDORES?
- (55)
- Si 1
 - No 2
- P.23 ¿PUEDE CAMBIAR DE PROVEEDORES CON FACILIDAD SIN QUE SE VEA PERJUDICADA SU EMPRESA?
- (56)
- Si 1
 - No 2
- P.24 ¿QUE POLÍTICAS DE LOS PRODUCTOS QUE VENDE SIGUE EN RELACIÓN A SUS PRINCIPALES COMPETIDORES? (Leer)
- (57)
- Diferenciación de los productos 1
 - Coincidir en los productos a los mismos precios 2
 - Coincidir en los productos con precios más bajos 3
 - Otro 4
- P.25 ME PODRÍA INDICAR DE LA SIGUIENTE RELACIÓN, ¿CUÁL ES EL TIPO DE PROVEEDORES MÁS HABITUALES DE LOS QUE USTED SE SURTE? (Entregar al entrevistado la Tarjeta 3 y que cite las opciones que desee)
- (58-63)
- Mayoristas ubicados en la región 1
 - Mayoristas ubicados en la península 2
 - Mayoristas ubicados fuera de España 3
 - Fabricantes ubicados en la región 4
 - Fabricantes ubicados en al península 5
 - Fabricantes ubicados fuera de España 6

- P.26 DENTRO DE SU POLÍTICA DE COMPRAS, ¿NOS PODRÍA INDICAR CUÁLES SON LOS LUGARES DE DONDE USTED SE PROVEE DE MERCANCÍA PREFERENTEMENTE? (Entregar al entrevistado la tarjeta 4 y que cite las opciones que desee) (64-79)
- De esta región 1
 - De Madrid 2
 - De Barcelona 3
 - De Valencia 4
 - De Andalucía 5
 - De Galicia 6
 - Del resto de la península 7
 - De Francia 8
 - Del Reino Unido 9
 - De Italia 10
 - De Alemania 11
 - De Estados Unidos 12
 - Del resto de América 13
 - De China y el lejano oriente 14
 - De África 15
 - Del resto del mundo 16
- P.27 DENTRO DE LAS OPCIONES QUE A CONTINUACIÓN PASO A LEERLE, ¿CUÁLES SON LOS DESCUENTOS QUE HABITUALMENTE LE CONCEDEN SUS PROVEEDORES? (Leer) (80-85)
- Por pronto pago 1
 - Descuento por cantidad 2
 - Rápeles por el consumo anual 3
 - Descuentos en mercancías 4
 - No le dan descuentos 5
 - Otros _____ 6
- P.28 ¿PERTENECE USTED A ALGUNA ORGANIZACIÓN (COOPERATIVA, ETC.) DE COMPRAS PARA OBTENER MEJORES PRECIOS O SERVICIOS? (86)
- Si 1
 - No 2
- P.29 ¿QUÉ MEDIO DE TRANSPORTE EMPLEA HABITUALMENTE PARA LA MERCANCÍA QUE COMPRA? (Leer) (87-88)
- Barco 1
 - Avión 2
 - Lo traigo como equipaje cuando salgo de la isla a comprar 3
 - Por paquete postal express..... 4
 - Por carretera 5
 - Otro medio _____ 6
- P.30 ¿REALIZA USTED ALGÚN TIPO DE ACTIVIDAD PUBLICITARIA? (89-96)
- No 1
 - Si ----> P.31 ¿CUÁLES SON LOS MEDIOS PUBLICITARIOS QUE HA UTILIZADO PRINCIPALMENTE? (Entregar tarjeta 5 y que cite las opciones que desee)
 - Publicidad en radio 2
 - Publicidad en prensa 3
 - Publicidad en televisión 4
 - Publicidad en vallas anunciadoras 5
 - Publicidad en revistas 6
 - "Mailing" con los clientes 7
 - Otro medio _____ 8

- P.32 ENTRE LA SIGUIENTE RELACIÓN DE CAMPAÑAS PROMOCIONALES, ¿ME PODRÍA DECIR CUÁLES HA LLEVADO A CABO? (Entregar al entrevistado la Tarjeta 6 y que cite las opciones que desee)
- (97-104)
- Rebajas 1
 - Días especiales con descuento 2
 - Descuento por líneas de productos 3
 - Semanas especiales de descuentos 4
 - Obsequios por las compras 5
 - Sorteos 6
 - Facilidades de pagos en momentos señalados del año 7
 - Otros tipos de promociones 8
- P.33 PARA FORMAR A SU PERSONAL DE VENTAS, ¿QUÉ SISTEMA UTILIZA?
- (105)
- Cursos impartidos por la propia empresa 1
 - Cursos impartidos por entidades o personas externas 2
 - Se forman a medida que realizan ventas 3
- P.34 ¿CONSIDERA QUE LA DECORACIÓN DE SU ESTABLECIMIENTO ES CLÁSICA, CONVENCIONAL, INFORMAL, FUNCIONAL O DE DISEÑO MUY AVANZADO?
- (106)
- Clásica 1
 - Convencional 2
 - Funcional 3
 - Informal 4
 - De diseño avanzado 5
- P.35 PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESCAPARATES, ¿UTILIZA USTED ESCAPARATISTAS QUE PERTENECEN A LA PLANTILLA, ESCAPARATISTAS AUTÓNOMOS O LOS REALIZA SIN NECESIDAD DE ELLOS?
- (107)
- Son de plantilla 1
 - Son autónomos 2
 - No los realizan escapatistas 3
- P.36 ¿CONSIDERA QUE ES RAZONABLE QUE CADA ESTABLECIMIENTO ABRA LAS HORAS Y LOS DÍAS QUE ESTIME CONVENIENTE CON TOTAL LIBERTAD?
- (108)
- Sí 1
 - No 2
- P.37 ¿LA FACTURACIÓN DE LAS VENTAS LA REALIZA POR MEDIOS INFORMÁTICOS O BIEN LA REALIZA MANUALMENTE?
- (109)
- Informática 1
 - Manualmente 2

DATOS DE CLASIFICACIÓN

Finalmente, le formularemos una serie de preguntas para poder clasificar los datos anteriores en función de las características que definen la estructura del sector.

- P.38 PODRÍA DECIRME ¿CUÁL ES EL NÚMERO DE PERSONAS QUE COMPONEN SU EMPRESA? (Leer)
(110)
- Menos de 3 1
 - Entre 4 y 8 2
 - Entre 9 y 12 3
 - Entre 13 y 20 4
 - Entre 21 y 50 5
 - Más de 50 6
- P.39 ¿CUÁL ES EL NÚMERO DE VENEDORES CON LOS QUE CUENTA? (Leer)
(111)
- Menos de 3 1
 - Entre 4 y 8 2
 - Entre 9 y 12 3
 - Entre 13 y 20 4
 - Entre 21 y 50 5
 - Más de 50 6
- P.40 ¿ME PODRÍA DECIR CUÁL ES LA COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS? (Leer)
(112)
- Son todos fijos 1
 - Son todos eventuales 2
 - Combinamos el personal fijo con el eventual 3
 - Sólo trabaja la familia 4
- P.41 ¿APROXIMADAMENTE CUÁNTOS SON LOS AÑOS QUE LLEVA SU EMPRESA ABIERTA AL PÚBLICO?
(113)
- _____
- P.42 ¿CUÁNTOS METROS CUADRADOS TIENE SU LOCAL TANTO DE VENTA COMO DE ALMACÉN? (Leer)
(114)
- Menos de 100 metros cuadrados 1
 - Entre 101 y 200 metros cuadrados 2
 - Entre 201 y 500 metros cuadrados 3
 - Entre 501 y 1.000 metros cuadrados 4
 - Más de 1.000 metros cuadrados 5
 - NS/NC 99
- P.43 ¿CUÁNTOS METROS CUADRADOS APROXIMADAMENTE DEDICA SU EMPRESA A LA VENTA DIRECTA A SUS CLIENTES? (Leer)
(115)
- Menos de 100 metros cuadrados 1
 - Entre 100 y 200 metros cuadrados 2
 - Entre 201 y 500 metros cuadrados 3
 - Entre 501 y 1.000 metros cuadrados 4
 - Más de 1.000 metros cuadrados 5
 - NS/NC 99

P.44 TAMBIÉN DESEAMOS ANALIZAR LO RESULTADOS DE LA ENCUESTA SEGÚN LOS DISTINTOS NIVELES DE CIFRA DE VENTAS, ¿NOS PODRÍA INDICAR EL NÚMERO QUE EN ESTA TARJETA LE CORRESPONDE SEGÚN LA CIFRA DE VENTAS ANUAL? (Entregar al entrevistado la Tarjeta 7 y que cite una sola respuesta)

(116)

- Menos de 25 millones de pesetas 1
- Entre 26 y 50 millones de pesetas 2
- Entre 51 y 100 millones de pesetas 3
- Entre 101 y 300 millones de pesetas 4
- Entre 301 y 500 millones de pesetas 5
- Entre 501 y 1000 millones de pesetas 6
- Más de 1.000 millones de pesetas 7
- NS/NC 99

P.44 POR ÚLTIMO, DENTRO DE SU POLÍTICA DE PRECIOS, ¿ME PODRÍA SEÑALAR CUÁL ES EL MARGEN COMERCIAL MEDIO QUE CARGA A LOS PRECIOS DE COSTOS? (Entregar al entrevistado la Tarjeta 8 y que cite una sola respuesta)

(103)

- Menos de un 50 por ciento 1
- Entre un 51 y un 75 por ciento 2
- Entre un 76 y un 100 por ciento 3
- Entre un 101 y un 150 por ciento 4
- Más de un 150 por ciento 5
- NS/NC 99

TARJETA 1

- Ropa exterior juvenil masculina	1
- Ropa exterior de moda masculina	2
- Ropa exterior clásica masculina	3
- Ropa interior masculina	4
- Ropa exterior juvenil femenina	5
- Ropa exterior de moda femenina	6
- Vestidos de novia	7
- Ropa exterior clásica femenina	8
- Ropa interior femenina	9
- Ropa exterior niños/as	10
- Ropa interior niños/as	11
- Ropa de bebé	12
- Ropa del hogar (sábanas, mantas, edredones, toallas, etc.)	13
- Telas por metro y/o ovillos de lana, perlé, etc.	14
- Alfombras	15
- Cortinas y/o tapicería	16
- Ropa de playa (bañadores, camisetas, toallas de playa etc.)	17
- Ropa deportiva	18

TARJETA 2

- Mucha variedad y poca cantidad por referencia	1
- Poca variedad y mucha cantidad por referencia	2
- Poca variedad y poca cantidad por referencia	3
- Mucha variedad y mucha cantidad por referencia	4
- Otra alternativa	5

TARJETA 3

- Mayoristas ubicados en la región	1
- Mayoristas ubicados en la península	2
- Mayoristas ubicados fuera de España	3
- Fabricantes ubicados en la región	4
- Fabricantes ubicados en al península	5
- Fabricantes ubicados fuera de España	6

TARJETA 4

- De esta región	1
- De Madrid	2
- De Barcelona	3
- De Valencia	4
- De Andalucía	5
- De Galicia	6
- Del resto de la península	7
- De Francia	8
- Del Reino Unido	9
- De Italia	10
- De Alemania	11
- De Estados Unidos	12
- Del resto de América	13
- De China y el lejano oriente	14
- De África	15
- Del resto del mundo	16

TARJETA 5

- Publicidad en radio	2
- Publicidad en prensa	3
- Publicidad en televisión	4
- Publicidad en vallas anunciadoras	5
- Publicidad en revistas	6
- "Mailing" con los clientes	7
- Otro medio	8

TARJETA 6

- Rebajas	1
- Días especiales con descuento	2
- Descuento por líneas de productos	3
- Semanas especiales de descuentos	4
- Obsequios por las compras	5
- Sorteos	6
- Facilidades de pagos en momentos señalados del año	7
- Otros tipos de promociones	8

TARJETA 7

- Menos de 25 millones de pesetas	1
- Entre 26 y 50 millones de pesetas	2
- Entre 51 y 100 millones de pesetas	3
- Entre 101 y 300 millones de pesetas	4
- Entre 301 y 500 millones de pesetas	5
- Entre 501 y 1000 millones de pesetas	6
- Más de 1.000 millones de pesetas	7
- NS/NC	99

TARJETA 8

- Menos de un 50 por ciento	1
- Entre un 51 y un 75 por ciento	2
- Entre un 76 y un 100 por ciento	3
- Entre un 101 y un 150 por ciento	4
- Más de un 150 por ciento	5
- NS/NC	99

ANEXO 2

DESVIACIONES TÍPICAS, MEDIAS, RATIOS Y PROBABILIDADES DE LAS VARIABLES UTILIZADAS

CUADRO 2.1
DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS VARIABLES
UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS CLUSTER

VARIABLES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
EXTERIOR JUVENIL MASCULINO	0.2523	0.3159	0.4629	0.4301	0.4955	0.5049
EXTERIOR MODA MASCULINO	0.2523	0.2739	0.4629	0.4376	0.5045	0.5035
EXTERIOR CLÁSICO MASCULINO	0.3438	0.2889	0.3881	0.3731	0.5034	0.3567
INTERIOR MASCULINO	0.0000	0.2739	0.3030	0.4136	0.4660	0.3342
EXTERIOR JUVENIL FEMENINO	0.1491	0.3604	0.1414	0.1924	0.2977	0.3087
EXTERIOR MODA FEMENINO	0.2878	0.3791	0.1414	0.1125	0.3820	0.2446
VESTIDOS DE NOVIA	0.3438	0.0000	0.1979	0.1125	0.1387	0.1443
EXTERIOR CLÁSICO FEMENINO	0.3438	0.3280	0.3881	0.0000	0.3820	0.4104
INTERIOR FEMENINO	0.2084	0.3791	0.4536	0.3036	0.4804	0.4376
EXTERIOR NIÑOS/AS	0.2084	0.4367	0.1979	0.3612	0.4372	0.2019
INTERIOR NIÑOS/AS	0.2084	0.3159	0.1414	0.3484	0.3226	0.1443
BEBÉS	0.4346	0.3958	0.1979	0.3612	0.3446	0.2446
ROPA DEL HOGAR	0.4045	0.4245	0.0000	0.4221	0.3980	0.1443
TELAS METRO, OVILL. Y MADEJ.	0.4204	0.2576	0.0000	0.4511	0.1387	0.1443
ALFOMBRAS	0.4584	0.1005	0.0000	0.3036	0.1387	0.0000
CORTINAS Y/O TAPICERÍA	0.4682	0.1979	0.0000	0.4376	0.0000	0.0000
ROPA DE PLAYA	0.3178	0.4967	0.4041	0.4814	0.4737	0.5035
ROPA DEPORTIVA	0.5045	0.5013	0.2740	0.3197	0.2691	0.3342
PRECIOS BAJOS	0.3665	0.3791	0.0000	0.2860	0.3820	0.0000
PRECIOS MEDIOS-BAJOS	0.4903	0.4307	0.2740	0.3731	0.4372	0.3944
PRECIOS MEDIOS	0.4045	0.4773	0.4986	0.5012	0.4479	0.3944
PRECIOS MEDIOS-ALTOS	0.4472	0.3159	0.4721	0.4983	0.1942	0.4104
PRECIOS ALTOS	0.3582	0.1005	0.3505	0.2666	0.0000	0.1443
REALIZA DESCUENTOS	0.4974	0.4109	0.4041	0.4729	0.4620	0.4247
PAGO CONTADO	0.1491	0.1414	0.1414	0.1125	0.1387	0.0000
PAGO CON TARJETA PROPIA	0.3866	0.1005	0.3030	0.2666	0.0000	0.1443
PAGO CON TARJETA AJENA	0.4954	0.4738	0.3703	0.4773	0.4737	0.3342
VENTA A PLAZOS	0.4682	0.1723	0.4431	0.3346	0.2977	0.2019
APUNTE EN CUENTA	0.4841	0.3029	0.4314	0.3197	0.3980	0.3342
TALÓN BANCARIO	0.4346	0.1979	0.4903	0.3346	0.2354	0.3342
CLASE ALTA	0.1491	0.1414	0.4629	0.3612	0.1387	0.2446
CLASE MEDIA-ALTA	0.4472	0.3280	0.3703	0.4940	0.2354	0.4892
CLASE MEDIA	0.3866	0.4835	0.5035	0.4773	0.3820	0.3766
CLASE MEDIA-BAJA	0.4903	0.4982	0.2740	0.4446	0.4479	0.4593
CLASE BAJA	0.3438	0.4179	0.1414	0.3346	0.2691	0.1443

CUADRO 2.1
DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS VARIABLES
UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS CLUSTER (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
VENDE CLIENTES RESIDEN LEJOS	0.3937	0.4583	0.2766	0.3054	0.5025	0.4170
COMPRA A MAYOR REGIÓN	0.4954	0.2576	0.3881	0.2206	0.4989	0.4104
COMPRA A MAYOR PENÍNSULA	0.4682	0.4307	0.4185	0.4301	0.3980	0.5013
COMPRA A MAYOR EXTRANJERO	0.0000	0.2576	0.3703	0.3197	0.4479	0.4376
COMPRA FABRICAS REGIÓN	0.2523	0.2201	0.0000	0.1924	0.1942	0.2793
COMPRA FABRICAS PENÍNSULA	0.4204	0.4367	0.4712	0.3731	0.4124	0.4764
COMPRA FABRICAS EXTRANJERO	0.4204	0.2889	0.4849	0.5028	0.2354	0.4247
COMPRA EN LA REGIÓN	0.4954	0.2201	0.3881	0.2860	0.5015	0.4376
COMPRA MAD./BARC./VAL.	0.2878	0.4911	0.4041	0.2666	0.4913	0.2793
COMPRA RESTO PENÍNSULA	0.5045	0.3280	0.2740	0.4628	0.2354	0.4247
COMPRA EUROPA	0.3178	0.1979	0.4314	0.4983	0.2354	0.4892
COMPRA EN AMÉRICA	0.2523	0.1005	0.1414	0.3197	0.1387	0.3342
COMPRA EN CHINA	0.3665	0.3159	0.1414	0.2450	0.4479	0.2793
COMPRA EN RESTO DEL MUNDO	0.2878	0.1979	0.1979	0.2206	0.2354	0.2019
NO REALIZA PUBLICIDAD	0.4995	0.2739	0.4949	0.5028	0.2977	0.5035
MEDIO RADIO	0.4841	0.1979	0.4041	0.4446	0.1942	0.4833
MEDIO PRENSA	0.3665	0.1005	0.3030	0.4572	0.1387	0.3944
MEDIO TELEVISIÓN	0.2523	0.0000	0.1414	0.2206	0.0000	0.0000
MEDIO VALLAS	0.2523	0.1005	0.2399	0.3197	0.1387	0.2019
MEDIO REVISTAS	0.2878	0.1414	0.2740	0.3346	0.1387	0.3087
MEDIO "MAILING"	0.2523	0.0000	0.2399	0.2450	0.0000	0.2019
REBAJAS	0.4472	0.5025	0.3030	0.4884	0.4737	0.3944
DÍAS ESPECIALES	0.3438	0.1414	0.2399	0.2860	0.1942	0.2446
DESCUENTOS LÍNEAS PRODUC.	0.2523	0.3159	0.1414	0.2450	0.1942	0.2793
SEMANAS ESPECIALES	0.2878	0.0000	0.1414	0.1581	0.0000	0.3567
OBSEQUIOS POR COMPRAS	0.3438	0.3280	0.3881	0.3731	0.2691	0.4593
SORTEOS	0.3438	0.0000	0.0000	0.1125	0.1387	0.3087
FACIL PAGO PERÍODOS TIEMPO	0.2878	0.1005	0.2399	0.1125	0.1387	0.1443
NO REALIZA PROMOCIONES	0.3866	0.4738	0.2399	0.4359	0.4254	0.3599
INFORMÁTICA EN FACTURACIÓN	0.3438	0.1723	0.3283	0.4301	0.2354	0.4247
ELEVADO Nº DE VENDEDORES	0.3665	0.1005	0.0000	0.2450	0.0000	0.0000
ELEVADO Nº DE M ² A LA VENTA	0.4472	0.1005	0.0000	0.2450	0.0000	0.2019

CUADRO 2.2
MEDIAS, RATIOS Y PROBABILIDADES DE CADA UNA DE LAS
VARIABLES QUE HAN INTERVENIDO EN EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

VARIABLES	MED.CD. ENT. G.	MEDIAS CUAD.	DF-S	F-RATIO	P- VALOR
EXTERIOR JUVENIL MASCULINO	5.234	0.169	5.367	30.979	0.000
EXTERIOR MODA MASCULINO	5.291	0.165	5.367	32.104	0.000
EXTERIOR CLÁSICO MASCULINO	4.984	0.138	5.367	36.199	0.000
INTERIOR MASCULINO	6.051	0.113	5.367	53.478	0.000
EXTERIOR JUVENIL FEMENINO	13.223	0.072	5.367	182.652	0.000
EXTERIOR MODA FEMENINO	12.612	0.082	5.367	154.559	0.000
VESTIDOS DE NOVIA	0.122	0.027	5.367	4.435	0.001
EXTERIOR CLÁSICO FEMENINO	10.030	0.105	5.367	95.646	0.000
INTERIOR FEMENINO	6.009	0.147	5.367	40.814	0.000
EXTERIOR NIÑOS/AS	5.483	0.121	5.367	45.357	0.000
INTERIOR NIÑOS/AS	6.058	0.077	5.367	78.216	0.000
BEBÉS	3.295	0.122	5.367	27.090	0.000
ROPA DEL HOGAR	3.885	0.130	5.367	29.825	0.000
TELAS POR METRO, OVILLOS Y MADEJAS	0.875	0.088	5.367	10.004	0.000
ALFOMBRAS	0.635	0.050	5.367	12.669	0.000
CORTINAS Y/O TAPICERÍA	1.142	0.077	5.367	14.745	0.000
ROPA DE PLAYA	2.954	0.213	5.367	13.888	0.000
ROPA DEPORTIVA	2.678	0.154	5.367	17.418	0.000
PRECIOS BAJOS	0.379	0.092	5.367	4.117	0.001
PRECIOS MEDIOS-BAJOS	0.496	0.164	5.367	3.014	0.011
PRECIOS MEDIOS	1.620	0.215	5.367	7.543	0.000
PRECIOS MEDIOS-ALTOS	4.099	0.160	5.367	25.641	0.000
PRECIOS ALTOS	0.171	0.052	5.367	3.270	0.007
REALIZA DESCUENTOS	0.362	0.196	5.365	1.845	0.103
VENDE CON PAGO AL CONTADO	0.004	0.016	5.367	0.224	0.952
VENDE CON PAGO CON TARJETA PROPIA	0.245	0.051	5.367	4.843	0.000
VENDE CON PAGO CON TARJETA AJENA	1.955	0.202	5.367	9.697	0.000
VENDE CON VENTA A PLAZOS	0.747	0.102	5.367	7.340	0.000
VENDE CON APUNTE EN CUENTA	0.527	0.135	5.367	3.892	0.002
VENDE CON TALONARIO	0.946	0.111	5.367	8.519	0.000
CLASE ALTA	0.699	0.075	5.367	9.354	0.000
CLASE MEDIA-ALTA	5.336	0.161	5.367	33.091	0.000
CLASE MEDIA	1.151	0.201	5.367	5.726	0.000
CLASE MEDIA-BAJA	0.924	0.202	5.367	4.574	0.000
CLASE BAJA	0.423	0.100	5.367	4.226	0.001

CUADRO 2.2
MEDIAS, RATIOS Y PROBABILIDADES DE CADA UNA DE LAS
VARIABLES QUE HAN INTERVENIDO EN EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO
(CONTINUACIÓN)

VARIABLES	MED.CD. ENT. G.	MEDIAS CUAD.	D.F.S	F-RATIO	P-VALOR
VENDE A CLIENTES QUE RESIDEN LEJOS	1.062	0.162	5.356	6.568	0.000
COMPRA A MAYORES DE LA REGIÓN	8.536	0.134	5.367	63.811	0.000
COMPRA A MAYORES DE LA PENÍNSULA	0.400	0.193	5.367	2.073	0.068
COMPRA A MAYORES FUERA DE ESPAÑA	0.573	0.110	5.367	5.205	0.000
COMPRA A FABRICAS DE LA REGIÓN	0.040	0.044	5.367	0.925	0.465
COMPRA A FABRICAS DE LA PENÍNSULA	4.995	0.184	5.367	27.140	0.000
COMPRA A FABRICAS FUERA DE ESPAÑA	3.210	0.159	5.367	20.136	0.000
COMPRA EN LA REGIÓN	8.259	0.139	5.367	59.276	0.000
COMPRA MADRID/BARCELONA/VALENCIA	4.625	0.155	5.367	29.884	0.000
COMPRA EN EL RESTO DE LA PENÍNSULA	1.296	0.146	5.367	8.899	0.000
COMPRA EUROPA (ING.,FRN.,ITL.,ALM.)	4.652	0.139	5.367	33.578	0.000
COMPRA EN AMÉRICA	0.168	0.052	5.367	3.258	0.007
COMPRA EN CHINA	0.404	0.096	5.367	4.208	0.001
COMPRA EN EL RESTO DEL MUNDO	0.018	0.049	5.367	0.361	0.875
NO REALIZA PUBLICIDAD	2.909	0.181	5.367	16.058	0.000
MEDIO RADIO	1.279	0.138	5.367	9.299	0.000
MEDIO PRENSA	0.866	0.098	5.367	8.827	0.000
MEDIO TELEVISIÓN	0.050	0.021	5.367	2.431	0.035
MEDIO VALLAS	0.110	0.048	5.367	2.310	0.044
MEDIO REVISTAS	0.142	0.064	5.367	2.218	0.052
MEDIO "MAILING"	0.065	0.033	5.367	1.962	0.083
REBAJAS	1.406	0.205	5.367	6.842	0.000
DÍAS ESPECIALES	0.097	0.057	5.367	1.694	0.135
DESCUENTOS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS	0.071	0.065	5.367	1.098	0.361
SEMANAS ESPECIALES	0.184	0.034	5.367	5.388	0.000
OBSEQUIOS POR COMPRAS	0.277	0.130	5.367	2.138	0.060
SORTEOS	0.180	0.032	5.367	5.669	0.000
FACIL. PAGO EN PERÍODOS DE TIEMPO	0.055	0.028	5.367	1.933	0.088
NO REALIZA PROMOCIONES	0.588	0.168	5.363	3.511	0.004
EMPLEA INFORMÁTICA EN FACTURACIÓN	0.540	0.107	5.367	5.061	0.000
ELEVADO NÚMERO DE VENEDORES	0.192	0.032	5.367	6.098	0.000
ELEVADO NÚMERO DE M ² A LA VENTA	0.508	0.045	5.367	11.364	0.000

ANEXO 3

MEDIAS DE LAS VARIABLES NO UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS CLUSTER

CUADRO 3.1
MEDIAS DE LAS VARIABLES NO UTILIZADAS
EN EL ANÁLISIS CLUSTER

VARIABLES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
PRODUCTOS DE MODA	28.9	25.3	34.0	39.2	36.5	43.8
PRODUCTOS CONTINUIDAD	8.9	35.4	4.0	11.4	19.2	2.1
AMBOS	62.2	39.4	62.0	49.4	44.2	54.2
VARIEDAD / CANTIDAD						
MUCHA / POCA	62.2	70.7	88.0	74.7	76.9	77.1
POCA / MUCHA	6.7	5.1	--	1.3	3.8	4.2
POCA / POCA	6.7	11.1	6.0	6.3	13.5	4.2
MUCHA / MUCHA	24.4	12.1	6.0	16.5	3.8	14.6
ESPECIALIZACIÓN	22.2	31.3	46.0	45.6	17.3	35.4
ABARCAR MUCHAS LÍNEAS	42.2	35.4	22.0	12.7	30.8	12.5
SITUACIÓN INTERMEDIA	35.6	32.3	32.0	41.8	51.9	52.1
FACTOR PRECIO	71.1	80.8	36.0	43.0	82.7	64.6
FACTOR CALIDAD	55.6	65.7	80.0	73.4	69.2	70.8
FACTOR MODA	51.6	20.2	32.0	30.4	28.8	39.6
FACTOR DISEÑO MODA	4.4	1.0	14.0	20.3	3.8	10.4
FACTOR ORIGINALIDAD	2.2	2.0	24.0	13.9	1.9	12.5
MARCAS CONOCIDAS						
SI	71.1	32.3	70.0	74.7	25.0	62.5
NO	28.9	67.7	30.0	25.3	75.0	37.5
RELACIÓN IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO/MARCA						
SI	26.7	15.2	54.0	54.4	15.4	41.7
NO	73.3	84.8	46.0	44.3	84.6	58.3
TRABAJA PRODUCTOS NO TEXTILES						
SI	46.7	40.4	22.0	31.6	25.0	22.9
NO	53.3	58.6	78.0	68.4	73.1	77.1
OTROS SISTEMAS DE PAGOS NO REALIZA	100	100	100	98.7	98.1	100
CALLES O ZONAS IMPORTANTES SECUNDARIAS	66.7	49.5	82.0	74.7	50.0	62.5
	33.3	50.5	18.0	25.3	50.0	37.5
PROPIEDAD DE LOCALES ALQUILER DE LOCALES	71.1	29.3	16.0	30.4	34.6	18.8
	28.9	70.7	84.0	69.6	65.4	81.3
CADENA NACIONAL						
SI	6.7	1.0	14.0	5.1	3.8	8.3
NO	93.3	99.0	86.0	94.9	96.2	91.7
NÚMERO DE ESTABLEC.						
UNO	57.8	72.7	80.0	67.1	88.5	66.7
2 - 4	28.9	25.3	20.0	24.1	11.5	25.0
5 - 8	8.9	2.0	--	5.1	--	8.3
9 - 13	4.4	--	--	2.5	--	--
MÁS DE 13	--	--	--	1.3	--	--
CLIENTELA RESIDENTE TURISTA AMBOS	80.0	26.3	68.0	53.2	55.8	56.3
	--	40.4	10.0	8.9	7.7	4.2
	20.0	33.3	22.0	38.0	36.5	39.6
NÚMERO DE VECES QUE COMPRA A PROVEEDORES						
UNA	--	2.0	2.0	3.8	1.9	--
DOS	31.1	14.1	36.0	41.8	13.5	33.3
CUATRO	6.7	5.1	6.0	6.3	19.2	10.4
CONSTANTEMENTE	62.2	78.8	56.0	48.1	65.4	56.4
NÚMERO DE PROVEEDORES POCOS MÚCHOS NIVEL MEDIO	2.2	34.3	44.0	32.9	46.2	27.1
	57.8	20.2	18.0	27.8	15.4	29.2
	40.0	44.4	38.0	38.0	38.5	43.8

CUADRO 3.1
MEDIAS DE LAS VARIABLES NO UTILIZADAS
EN EL ANÁLISIS CLUSTER (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
RÉGIMEN DE FRANQUICIA						
SI	2.2	--	8.0	8.9	5.8	6.3
NO	97.8	99.0	90.0	91.9	94.2	93.8
EXCLUSIVAS						
SI	15.6	15.2	58.0	54.4	11.5	33.3
NO	84.4	84.8	42.0	45.6	88.5	66.7
CAMBIAR FÁCILMENTE DE PROVEEDORES						
SI	93.3	86.9	60.0	70.9	90.4	72.9
NO	6.7	12.1	40.0	26.6	9.6	27.1
ESTRATEGIA SEGUIDA CON LOS PRODUCTOS						
1 DIFERENCIACIÓN	37.8	40.4	72.0	59.5	30.8	72.9
2 COINCIDIR A = PRECIO	20.0	22.2	10.0	16.5	25.0	4.2
3 COINCIDIR A < PRECIO	22.2	22.2	14.0	12.7	36.5	6.3
1 + 3	2.2	2.0	2.0	1.3	3.8	2.1
NO COMPITEN BUEN SERVICIO	8.9	4.0	--	7.6	3.8	12.5
1 + 2	--	2.0	--	--	--	2.1
MANTENER PRECIOS MÍNIMOS	2.2	1.0	--	--	--	--
2 + 3	6.7	3.0	--	--	--	--
LUGARES DE COMPRAS						
MADRID	55.6	7.1	46.0	30.4	13.5	58.3
BARCELONA	84.4	34.3	72.0	82.3	32.7	79.2
VALENCIA	73.3	20.2	16.0	43.0	15.4	31.3
ANDALUCÍA	28.9	8.1	2.0	6.3	5.8	8.3
GALICIA	26.7	3.0	4.0	12.7	--	8.3
RESTO PENÍNSULA	26.7	4.0	4.0	15.2	--	12.5
FRANCIA	11.1	3.0	46.0	21.5	3.8	20.8
REINO UNIDO	8.9	--	26.0	13.9	3.8	20.8
ITALIA	8.9	1.0	38.0	29.1	1.9	20.8
ALEMANIA	6.7	1.0	12.0	15.2	--	10.4
ESTADOS UNIDOS	6.7	1.0	2.0	11.4	1.9	10.4
RESTO AMÉRICA	6.7	1.0	--	1.3	--	2.1
CHINA Y LEJANO ORIENTE	15.6	11.1	2.0	6.5	26.9	8.3
ÁFRICA	2.2	1.0	--	--	--	--
RESTO MUNDO	8.9	3.0	4.0	5.1	5.8	4.2
DESCUENTOS OBTENIDOS						
POR PRONTO PAGO	55.6	51.5	36.0	35.4	51.9	47.9
POR CANTIDAD	44.4	15.2	12.0	19.0	17.3	18.2
"RAPPELS" ANUALES	11.1	2.0	2.0	8.9	1.9	6.3
EN MERCANCÍA	2.2	5.1	4.0	5.1	1.9	4.2
NO OBTIENEN DTOS.	15.6	39.4	52.0	41.8	32.7	37.5
NS / NC	--	5.1	4.0	6.4	1.9	2.1
COMPRAS POR MEDIO DE ORGANIZACIONES						
SI	6.7	1.0	4.0	5.1	1.9	--
NO	93.3	98.0	96.0	93.7	92.2	97.9
MEDIO DE TRANSPORTE						
BARCO	57.8	23.2	22.0	49.4	32.7	20.8
AVIÓN	66.7	22.2	78.0	69.6	25.0	68.8
EQUIPAJE	4.4	1.0	6.0	2.5	--	6.3
POSTAL EXPRESS	44.4	22.2	66.0	41.8	30.8	66.7
CARRETERA	20.0	71.7	2.0	3.8	46.2	6.3
OTRO MEDIO	2.2	1.0	--	--	--	--
OTROS MEDIOS DE PUBLICIDAD						
DESFILES	--	--	8.0	6.3	--	--
TARJETAS	--	--	--	3.8	1.9	2.1
FOLLETOS	--	2.0	--	5.1	--	4.2
EQUIPO FÚTBOL	--	--	--	1.3	--	--
TELÉFONO	--	--	2.0	--	--	--
PÁGINAS AMARILLAS	--	1.0	--	--	--	--

CUADRO 3.1
MEDIAS DE LAS VARIABLES NO UTILIZADAS
EN EL ANÁLISIS CLUSTER (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
OTROS TIPOS DE PROMOCIONES						
NINGUNA	17.8	33.3	6.0	24.1	23.1	14.1
ANIVERSARIOS	--	--	--	1.3	--	--
PRECIOS ESPECIALES	--	--	--	1.3	--	2.1
CALIDAD DE VENTAS	--	--	--	1.3	--	--
TIPO DE FORMACIÓN A LOS VENDEDORES						
CURSOS PROPIOS	17.8	1.0	8.0	5.1	--	2.1
CURSOS AJENOS	2.2	1.0	4.0	2.5	--	2.1
SE FORMAN SOLOS	80.0	98.0	88.0	91.1	100	95.8
TIPO DE DECORACIÓN						
CLÁSICA	24.4	13.1	8.0	16.5	36.5	8.3
CONVENCIONAL	40.0	36.4	18.0	29.1	34.6	14.6
FUNCIONAL	26.7	19.2	64.0	44.3	17.3	68.6
INFORMAL	6.7	30.3	2.0	3.8	11.5	2.1
DISEÑO AVANZADO	2.2	1.0	8.0	6.3	--	6.3
ESCAPARATISTAS						
SON DE PLANTILLA	13.3	2.0	10.0	10.1	3.8	8.3
SON AUTÓNOMOS	6.7	5.1	8.0	11.4	5.8	14.6
SON LOS VENDEDORES	80.0	92.9	82.0	78.5	90.4	77.1
ABRIR FESTIVOS						
SI	35.6	38.4	36.0	40.5	46.2	25.0
NO	64.4	58.6	64.0	59.5	53.8	72.9
NÚMERO DE EMPLEADOS						
MENOS DE 3	40.0	77.8	78.0	65.8	82.7	66.7
4 - 8	28.9	18.2	18.0	16.5	15.4	20.8
9 - 12	2.2	1.0	4.0	7.6	1.9	4.2
13 - 20	8.9	1.0	--	2.5	--	8.3
21 - 50	11.1	2.0	--	5.1	--	--
MÁS DE 50	8.9	--	--	2.5	--	--
NÚMERO DE VENDEDORES						
MENOS DE 3	48.9	80.8	84.0	70.9	82.7	72.9
4 - 8	20.0	15.2	14.0	12.7	15.4	18.8
9 - 12	4.4	2.0	2.0	7.6	1.9	2.1
13 - 20	11.1	1.0	--	1.3	--	6.3
21 - 50	6.7	1.0	--	5.1	--	--
MÁS DE 50	8.9	--	--	2.5	--	--
CONTRATOS LABORALES						
TODOS FIJOS	24.4	29.3	34.0	35.4	17.3	12.5
TODOS EVENTUALES	6.7	10.1	12.0	13.9	7.7	25.0
FIJOS Y EVENTUALES	40.0	14.1	10.0	13.9	21.2	18.8
SÓLO LA FAMILIA	28.9	46.5	44.0	36.7	53.8	43.8
PROMEDIO DE AÑOS ABIERTO AL PÚBLICO	18.51	10.23	10.34	10.85	11.25	8.64
METROS CUADRADOS TOTALES						
MENOS DE 100	20.0	73.7	70.0	45.6	61.5	54.2
101 - 200	37.8	20.2	26.0	29.1	32.7	29.2
201 - 500	13.3	4.0	2.0	15.2	3.8	12.5
501 - 1000	4.4	2.0	2.0	6.3	1.9	4.2
MÁS DE 1000	24.4	--	--	3.8	--	--
METROS DE VENTAS TOTALES						
MENOS DE 100	37.8	79.8	88.0	62.0	84.6	77.1
101 - 200	26.7	16.2	10.0	22.8	9.6	12.5
201 - 500	8.9	3.0	2.0	7.6	5.8	6.3
501 - 1000	11.1	1.0	--	3.8	--	4.2
MÁS DE 1000	15.6	--	--	3.8	--	--

ANEXO 4

FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

**CUADRO 4.1: FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES
UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN**

VARIABLES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
EXT. JUV. MASCULINO NO SI	3 42	88 11	35 15	59 20	21 31	23 25
EXT. MOD. MASCULINO NO SI	3 42	91 8	35 15	58 21	25 27	22 26
EXT. CLS. MASCULINO NO SI	6 39	90 9	41 9	65 14	24 28	41 7
INTERIOR MASCULINO NO SI	-- 45	91 8	45 5	62 17	36 16	42 6
EXT. JUV. FEMENINO NO SI	1 44	84 15	1 49	75 4	5 47	5 43
EXT. MOD. FEMENINO NO SI	4 41	82 17	1 49	77 2	9 43	3 45
VESTIDOS DE NOVIA NO SI	39 6	99 --	48 2	78 1	51 1	47 1
EXT. CLS. FEMENINO NO SI	6 39	87 12	9 41	78 1	9 43	38 10
INTERIOR FEMENINO NO SI	2 43	82 17	36 14	70 9	18 34	36 12
EXTERIOR NIÑOS/AS NO SI	2 43	74 25	48 2	67 12	39 13	46 2
INTERIOR NIÑOS/AS NO SI	2 43	88 11	49 1	68 11	46 6	47 1
ROPA DE BEBÉS NO SI	11 34	80 19	48 2	67 12	45 7	45 3
ROPA DE HOGAR NO SI	9 36	76 23	50 --	61 18	42 10	47 1
TELAS Y/O OVILLOS NO SI	35 10	92 7	50 --	57 22	51 1	47 1
ALFOMBRAS NO SI	32 13	98 1	50 --	71 8	51 1	48 --
CORTINAS / TAPICERÍA NO SI	31 14	95 4	50 --	60 19	52 --	48 --
ROPA DE PLAYA NO SI	5 40	42 57	40 10	50 29	35 17	26 22
ROPA DE DEPORTES NO SI	21 24	53 46	46 4	70 9	48 4	42 6

CUADRO 4.1: FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
PRODUCTOS DE MODA	13	25	17	31	19	21
PRODUCTOS CONTINUIDAD	4	35	2	9	10	1
AMBOS	28	39	31	39	23	26
VARIEDAD / CANTIDAD	28	70	44	59	40	37
MUCHA / POCA	3	5	--	1	2	2
POCA / MUCHA	3	11	3	5	7	2
MUCHA / MUCHA	11	12	3	13	2	7
NS / NC		1		1	1	
ESPECIALIZACIÓN	10	31	23	36	9	17
ABARCAR MUCHAS LÍNEAS	19	35	11	10	16	6
SITUACIÓN INTERMEDIA	16	32	16	33	27	25
NS / NC		1				
FACTOR PRECIO						
NO	13	19	32	45	9	17
SI	32	80	18	34	43	31
FACTOR CALIDAD						
NO	20	34	10	21	16	14
SI	25	65	40	58	36	34
FACTOR MODA						
NO	22	79	34	55	37	29
SI	23	20	16	24	15	19
FACTOR DISEÑO EN MODA						
NO	43	98	43	63	50	43
SI	2	1	7	16	2	5
F. ORIGINALIDAD DISEÑO						
NO	44	97	38	68	51	42
SI	1	2	12	11	1	6
MARCAS CONOCIDAS						
SI	32	32	35	59	13	30
NO	13	67	15	20	39	18
RELACIÓN IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO/MARCA						
SI	12	15	27	43	8	20
NO	33	84	23	35	44	28
NS / NC				1		
TRABAJA PRODUCTOS NO TEXTILES						
SI	21	40	11	25	13	11
NO	24	58	39	54	38	37
NS / NC		1			1	
PRECIOS BAJOS						
NO	38	82	50	72	43	48
SI	7	17	--	7	9	--
PRECIOS MEDIOS-BAJOS						
NO	28	75	46	66	39	39
SI	17	24	4	13	13	9
PRECIOS MEDIOS						
NO	9	34	29	43	14	9
SI	36	65	21	36	38	39
PRECIOS MEDIOS-ALTOS						
NO	33	88	16	34	50	38
SI	12	11	34	45	2	10
PRECIOS ALTOS						
NO	42	98	43	74	52	47
SI	3	1	7	5	--	1

**CUADRO 4.1: FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES
UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN (CONTINUACIÓN)**

VARIABLES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
REALIZA DESCUENTOS						
SI	26	78	40	53	36	37
NO	18	21	10	26	15	11
NS / NC	1				1	
PAGO AL CONTADO						
NO	1	2	1	1	1	--
SI	44	97	49	78	51	48
TARJETA PROPIA						
NO	37	98	45	73	52	47
SI	8	1	5	6	--	1
TARJETA AJENA						
NO	18	33	8	27	35	6
SI	27	66	42	52	17	42
VENTA A PLAZOS						
NO	31	96	37	69	47	46
SI	14	3	13	10	5	2
APUNTE EN CUENTA						
NO	29	89	38	71	42	42
SI	16	10	12	8	10	6
PAGO CON TALONARIO						
NO	34	95	31	70	49	42
SI	11	4	19	9	3	6
OTROS SISTEMAS PAGOS						
NO	45	99	50	78	51	48
SI	--	--	--	1	1	--
CALLES O ZONAS IMPORTANTES SECUNDARIAS						
	30	49	41	59	26	30
	15	50	9	20	26	18
PROPIEDAD DE LOCALES ALQUILER DE LOCALES						
	32	29	8	24	18	9
	13	70	42	55	34	39
CADENA NACIONAL						
SI	3	1	7	4	2	4
NO	42	98	43	75	50	44
NÚMERO DE ESTABLEC.						
UNO	26	72	40	53	46	32
2 - 4	13	25	10	19	6	12
5 - 8	4	2	--	4	--	4
9 - 13	2	--	--	2	--	--
MÁS DE 13	--	--	--	1	--	--
CLIENTELA RESIDENTE TURISTA AMBOS						
	36	26	34	42	29	27
	--	40	5	7	4	2
	9	33	11	30	19	19
CLASE ALTA						
NO	44	97	35	67	51	45
SI	1	2	15	12	1	3
CLASE MEDIA-ALTA						
NO	33	87	8	32	49	30
SI	12	12	42	47	3	18
CLASE MEDIA						
NO	8	36	27	27	9	8
SI	37	63	23	52	43	40
CLASE MEDIA-BAJA						
NO	28	56	46	58	38	34
SI	17	43	4	21	14	14
CLASE BAJA						
NO	39	77	49	69	48	47
SI	6	22	1	10	4	1

CUADRO 4.1: FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
CLIENTES LEJANOS						
SI	35	67	45	69	28	36
NO	8	58	4	8	23	10
NS / NC	2	4	1	2	1	2
NÚMERO DE VECES QUE COMPRA A PROVEEDORES						
UNA	--	2	1	3	1	--
DOS	14	14	18	33	7	16
CUATRO	3	5	3	5	10	5
CONSTANTEMENTE	28	78	28	38	34	27
NÚMERO DE PROVEEDORES						
POCOS	1	34	22	26	24	13
MUCHOS	26	20	9	22	8	14
NIVEL MEDIO	18	44	19	30	20	21
NS / NC		1		1		
RÉGIMEN DE FRANQUICIA						
SI	1	--	4	7	3	3
NO	44	98	45	72	49	45
NS / NC		1	1			
EXCLUSIVAS						
SI	7	15	29	43	6	16
NO	38	84	21	36	46	32
CAMBIAR FÁCILMENTE DE PROVEEDORES						
SI	42	86	30	56	47	35
NO	3	12	20	21	5	13
NS / NC		1		2		
ESTRATEGIA SEGUIDA CON LOS PRODUCTOS						
1 DIFERENCIACIÓN	17	40	36	47	16	35
2 COINCIDIR A = PRECIO	9	22	5	13	13	2
3 COINCIDIR A < PRECIO	10	22	7	10	19	3
1 + 3	1	2	1	1	2	1
NO COMPITEN BUEN SERVICIO	4	4	--	6	2	6
1 + 2	--	2	--	--	--	1
MANTENER PRECIOS MÍNIMOS	1	1	--	--	--	--
2 + 3	--	1	--	--	--	--
NS / NC	3	3	--	--	--	--
		2	1	2		
MAYORISTA REGIÓN						
NO	27	7	41	74	22	38
SI	18	92	9	5	30	10
MAYORISTA PENÍNSULA						
NO	31	75	39	61	42	27
SI	14	24	11	18	10	21
MAYORISTA EXTRANJERO						
NO	45	92	42	69	38	36
SI	--	7	8	10	14	12
FABRICANTE REGIÓN						
NO	42	94	50	75	50	44
SI	3	5	--	4	2	4
FABRICANTE PENÍNSULA						
NO	10	74	16	13	41	16
SI	35	25	34	66	11	32
FABRICANTE EXTRANJERO						
NO	35	90	18	41	49	37
SI	10	9	32	38	3	11

CUADRO 4.1: FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
COMPRAS EN REGIÓN NO SI	27 18	5 94	41 9	73 6	23 29	36 12
COMPRAS EN MADRID NO SI	20 25	92 7	27 23	55 24	45 7	20 28
COMPRAS EN BARCELONA NO SI	7 38	65 34	14 36	14 65	35 17	10 38
COMPRAS EN VALENCIA NO SI	12 33	79 20	42 8	45 34	44 8	33 15
COMPRAS EN ANDALUCÍA NO SI	32 13	91 8	49 1	74 5	49 3	44 4
COMPRAS EN GALICIA NO SI	33 12	96 3	48 2	69 10	52 --	44 4
COMPRAS EN RESTO PENÍNSULA NO SI	33 12	95 4	48 2	67 12	52 --	42 6
COMPRAS EN FRANCIA NO SI	40 5	96 3	27 23	62 17	50 2	38 10
COMPRAS EN REINO UNIDO NO SI	41 4	99 --	37 13	68 11	50 2	38 10
COMPRAS EN ITALIA NO SI	41 4	98 1	31 19	56 23	51 1	38 10
COMPRAS EN ALEMANIA NO SI	42 3	98 1	44 6	67 12	52 --	43 5
COMPRAS EN U.S.A. NO SI	42 3	98 1	49 1	70 9	51 1	43 5
COMPRAS EN RESTO AMÉRICA NO SI	42 3	98 1	50 --	78 1	52 --	47 1
COMPRAS EN CHINA Y LEJANO ORIENTE NO SI	38 7	88 11	49 1	74 5	38 14	44 4
COMPRAS EN ÁFRICA NO SI	44 1	98 1	50 --	79 --	52 --	48 --
COMPRAS EN RESTO MUNDO NO SI	41 4	96 3	48 2	75 4	49 3	46 2

CUADRO 4.1: FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
DESCUENTOS PRONTO PAGO NO SI	20 25	48 51	32 18	51 28	25 27	25 23
DESCUENTOS POR CANTIDAD NO SI	25 20	84 15	44 6	64 15	43 9	39 9
DESCUENTOS EN RAPPELS NO SI	40 5	97 2	49 1	72 7	51 1	45 3
DESCUENTOS EN MERCANCÍA NO SI	44 1	94 5	48 2	75 4	51 1	46 2
NO LE DAN DESCUENTOS NO SI	38 7	60 39	24 26	46 33	35 17	30 18
DESCUENTOS NS/NC NO SI	45 --	94 5	48 2	74 5	51 1	47 1
COMPRAS POR MEDIO DE ORGANIZACIONES SI NO NS / NC	3 42	1 97 1	2 48	4 74 1	1 50 1	1 47
TRANSPORTE BARCO NO SI	19 26	76 23	39 11	40 39	35 17	38 10
TRANSPORTE AVIÓN NO SI	15 30	77 22	11 39	24 55	39 13	15 33
TRANSPORTE EQUIPAJE NO SI	43 2	98 1	47 3	77 2	52 --	45 3
TRANSPORTE POSTAL EXPRESS NO SI	25 20	77 22	17 33	46 33	36 16	16 32
TRANSPORTE CARRETERA NO SI	36 9	28 71	49 1	76 3	28 24	45 3
OTRO MEDIO DE TRANSPORTE NO SI	44 1	98 1	50 --	79 --	52 --	48 --
REALIZA PUBLICIDAD SI NO	19 26	8 91	20 30	41 38	5 47	26 22
MEDIO RADIO NO SI	29 16	95 4	40 10	58 21	50 2	31 17
MEDIO PRENSA NO SI	38 7	98 1	45 5	57 22	51 1	39 9
MEDIO TELEVISIÓN NO SI	42 3	99 --	49 1	75 4	52 --	48 --
MEDIO VALLAS NO SI	42 3	98 1	47 3	70 9	51 1	46 2

CUADRO 4.1: FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
MEDIO REVISTAS NO SI	41 4	97 2	46 4	69 10	51 1	43 5
MEDIO "MAILING" NO SI	42 3	99 --	47 3	73 6	52 --	46 2
OTROS MEDIOS DE PUBLICIDAD NO REALIZA DESFILES TARJETAS FOLLETOS EQUIPO FÚTBOL TELÉFONO PÁGINAS AMARILLAS	45 -- -- -- -- -- --	96 -- 2 -- -- 1 --	45 4 -- -- -- 1 --	66 5 3 4 1 -- --	51 1 -- -- -- -- --	45 1 2 -- -- -- --
PROMOCIÓN REBAJAS NO SI	12 33	50 49	5 45	30 49	17 35	9 39
PROM. DÍAS ESPECIALES DESCUENTOS NO SI	39 6	97 2	47 3	72 7	50 2	45 3
PROM. DTOS. POR LÍNEAS DE PRODUCTOS NO SI	42 3	88 11	49 1	74 5	50 2	44 4
PROM. SEMANAS DTOS. NO SI	41 4	99 --	49 1	77 2	52 --	41 7
PROM. OBSEQUIOS POR COMPRAS NO SI	39 6	87 12	41 9	65 14	48 4	34 14
PROM. SORTEOS NO SI	39 6	99 --	50 --	78 1	51 1	43 5
PROM. FACILIDADES DE PAGOS NO SI	41 4	98 1	47 3	78 1	51 1	47 1
OTROS TIPOS DE PROMOCIONES NINGUNA ANIVERSARIOS PRECIOS ESPECIALES CALIDAD DE VENTAS NS / NC	8 -- -- --	33 -- -- --	3 -- -- --	19 1 -- 1 1	12 -- -- --	7 1 -- --
TIPO DE FORMACIÓN A LOS VENDEDORES CURSOS PROPIOS CURSOS AJENOS SE FORMAN SOLOS NS / NC	8 1 36	1 1 97	4 2 44	4 2 72 1	-- -- 52	1 1 46
TIPO DE DECORACIÓN CLÁSICA CONVENCIONAL FUNCIONAL INFORMAL DISEÑO AVANZADO	11 18 12 3 1	13 36 19 30 1	4 9 32 1 4	13 23 35 3 5	19 18 9 6 --	4 7 33 1 4

CUADRO 4.1: FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN (CONTINUACIÓN)

VARIABLES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6
ESCAPARATISTAS	6	2	5	8	2	4
SON DE PLANTILLA	3	5	4	9	3	7
SON AUTÓNOMOS	36	92	41	62	47	37
ABRIR FESTIVOS						
SI	16	38	18	32	24	12
NO	29	58	32	47	28	35
NS / NC		3				1
FACTURACIÓN DE VENTAS						
INFORMÁTICA	6	3	6	20	3	11
MANUAL	39	96	44	59	49	37
NÚMERO DE EMPLEADOS						
MENOS DE 3	18	77	39	52	43	32
4 - 8	13	18	9	13	8	10
9 - 12	1	1	2	6	1	2
13 - 20	4	1	--	2	--	4
21 - 50	5	2	--	4	--	--
MÁS DE 50	4	--	--	2	--	--
NÚMERO DE VENDEDORES						
MENOS DE 3	22	80	42	56	43	35
4 - 8	9	15	7	10	8	9
9 - 12	2	2	1	6	1	1
13 - 20	5	1	--	1	--	3
21 - 50	3	1	--	4	--	--
MÁS DE 50	4	--	--	2	--	--
CONTRATOS LABORALES						
TODOS FIJOS	11	29	17	28	9	6
TODOS EVENTUALES	3	10	6	11	4	12
FIJOS Y EVENTUALES	18	14	5	11	11	9
SÓLO LA FAMILIA	13	46	22	29	28	21
METROS CUADRADOS						
TOTALES						
MENOS DE 100	9	73	35	36	32	26
101 - 200	17	20	13	23	17	14
201 - 500	6	4	1	12	2	6
501 - 1000	2	2	1	5	1	2
MÁS DE 1000	11	--	--	3	--	--
METROS DE VENTAS						
TOTALES						
MENOS DE 100	17	79	44	49	44	37
101 - 200	12	16	5	18	5	6
201 - 500	4	3	1	6	3	3
501 - 1000	5	1	--	3	--	2
MÁS DE 1000	7	--	--	3	--	--
CIFRA DE FACTURACIÓN						
MENOS DE 25,	17	58	25	36	36	27
26, - 50,	6	5	7	4	4	2
51, - 100,	2	1	1	5	--	1
101, - 300,	3	--	--	3	--	2
301, - 500,	--	--	1	1	--	--
501, - 1000,	--	--	--	1	--	--
MÁS DE 1000,	3	--	--	1	--	--
NS / NC	14	35	16	28	12	16
MARGEN COMERCIAL						
MENOS DEL 50%	11	33	2	11	28	9
51% - 75%	9	28	10	22	14	9
76% - 100%	9	13	11	19	3	13
101% - 150%	--	3	1	3	--	2
MÁS DEL 150%	--	--	1	--	--	--
NS / NC	16	22	25	24	7	15