

# ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION COMERCIAL

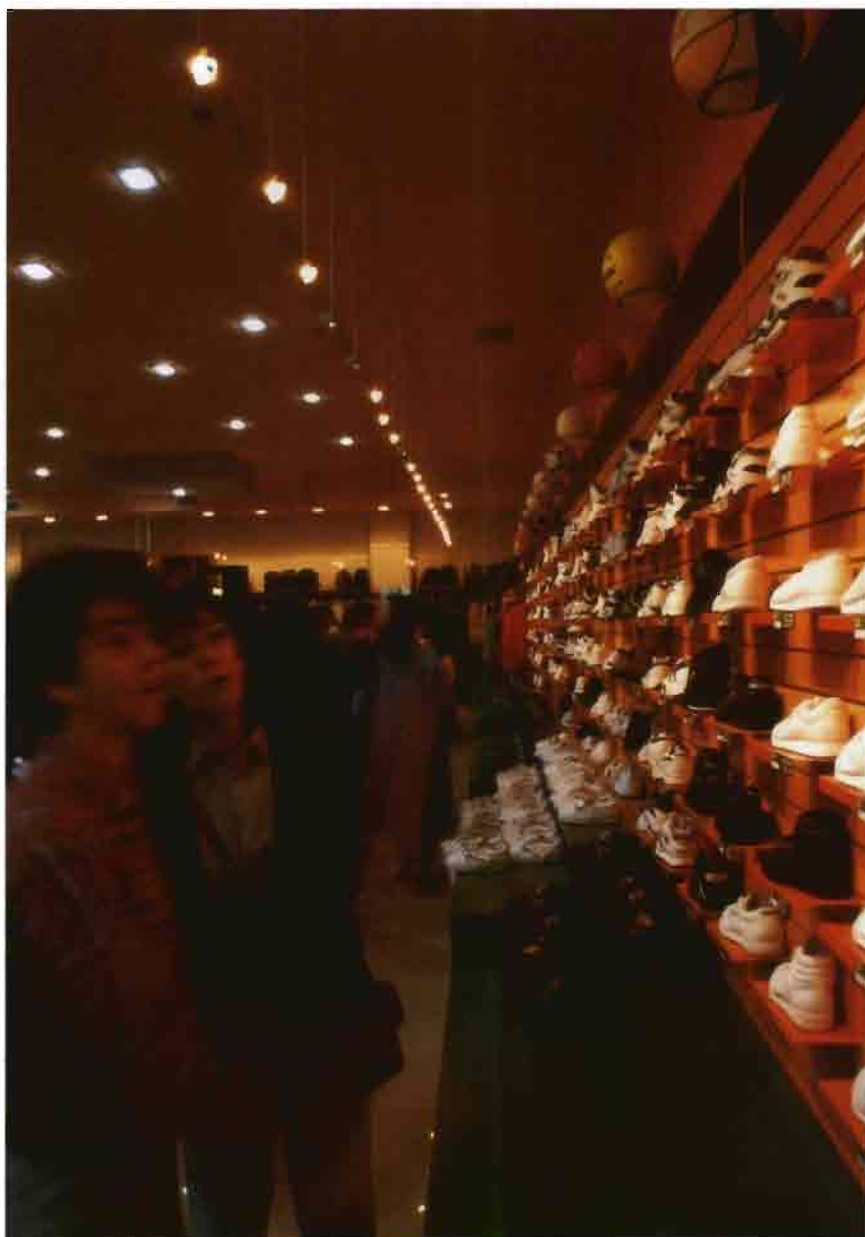
■ PABLO A. MUÑOZ

**T**oda empresa minorista tiene una posición en el mercado; tanto si es una posición alcanzada de forma activa por los gestores de la empresa, como si es una consecuencia pasiva de las fuerzas que confluyen en el negocio de la distribución. Una parte importante de las empresas medianas de distribución en nuestro país desconoce el perfil de su clientela y, en el mejor de los casos, llega a conocerla una vez que lleva un tiempo operando en el negocio, pero sin plantearse una actuación sobre el posicionamiento obtenido. Los resultados económicos a los que conduce una u otra forma de gestión del posicionamiento, sin duda, son distintos.

El posicionamiento de un negocio implica la creación de una fórmula comercial (o conjunto de atributos que definen su oferta) y la comunicación de los elementos distintivos de la misma a los grupos sociales de interés para la empresa que la administra: consumidores, competidores, proveedores en general, empleados y administración pública. El posicionamiento busca, en todo caso, crear o reforzar el interés del público objetivo por la oferta realizada por el minorista.

La creación de imagen es una parte consustancial al posicionamiento, pero es posterior al mismo y no es posible sostener a medio plazo una imagen en un público objetivo, por ejemplo a través exclusivamente de inversiones publicitarias, sin una base real que la sustente. La imagen genera una actitud o predisposición de los individuos hacia la realización de la compra en los establecimientos considerados.

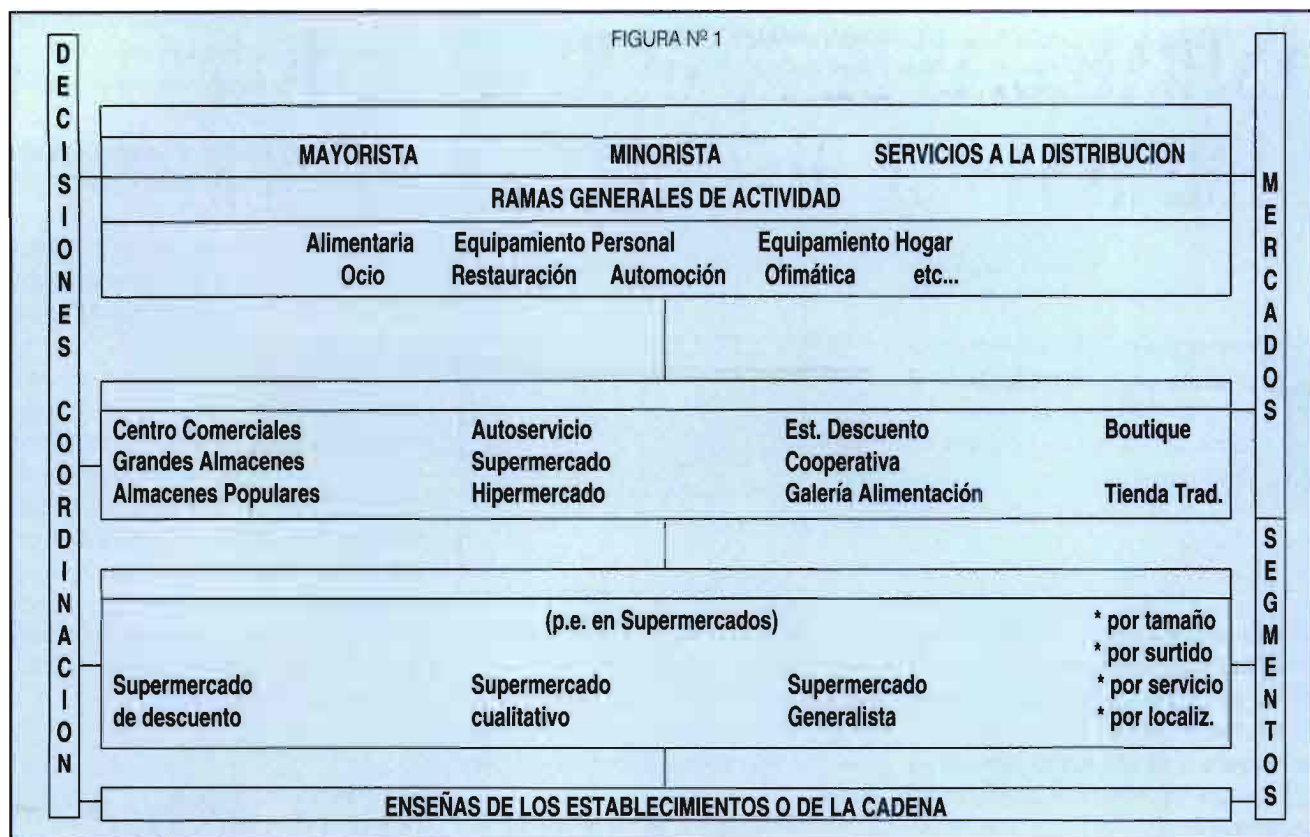
Visto desde el lado de la dirección de la empresa de distribución comer-



cial, cabe distinguir varios niveles de decisión en la definición del posicionamiento (figura 1). Por lo que cabe distinguir entre un posicionamiento de carácter estratégico, vinculado a la definición de la fórmula comercial, y un posicio-

namiento táctico, ligado a cambios en elementos no sustanciales de la fórmula comercial, debido a una acomodación ante comportamientos de la competencia o cambios coyunturales por el lado de la demanda o proveedores.





En cualquier caso, el posicionamiento debe estar siempre orientado a crear, sostener o mejorar una ventaja competitiva, con la que sea posible obtener una rentabilidad adecuada del negocio a medio plazo.

### ANÁLISIS ECONOMICO DEL POSICIONAMIENTO

La existencia de diferentes posicionamientos viene reflejada en la variedad de fórmulas comerciales y de enseñas utilizadas por las empresas de distribución comercial; sin embargo, este dato no es suficiente como indicador de la variedad de alternativas disponibles, es preciso que sean percibidas como distintas, porque en caso contrario el consumidor elegirá sólo en función del precio.

El mayor o menor nivel de variedad debe explicarse tanto por el lado de la demanda como por el de la oferta:

- La existencia de mercados segmentables y accesibles desde el punto de vista de la actuación empresarial.

- La existencia de economías de "alcance" ligadas a los recursos productivos compartidos por un conjunto de fórmulas comerciales o enseñas, lo que hace más fácil rentabilizar los esfuerzos de diferenciación en el mercado.

El aumento en la variedad generalmente trae como consecuencia un aumento en la demanda global, debido a la mayor adecuación a las necesidades particulares de cada grupo de consumidores. El aumento en la variedad requiere mayores esfuerzos en I+D y asumir los costes de gestión de la variedad de productos en la cartera, por lo que éstos sólo serán asumibles si la rentabilidad esperada se sitúa por encima del nivel mínimo aceptable en el sector.

Por tanto, el análisis de la variedad de posicionamientos en la distribución minorista (o en cada uno de los niveles de la cadena de valor del sector) depende, al menos, de las siguientes variables:

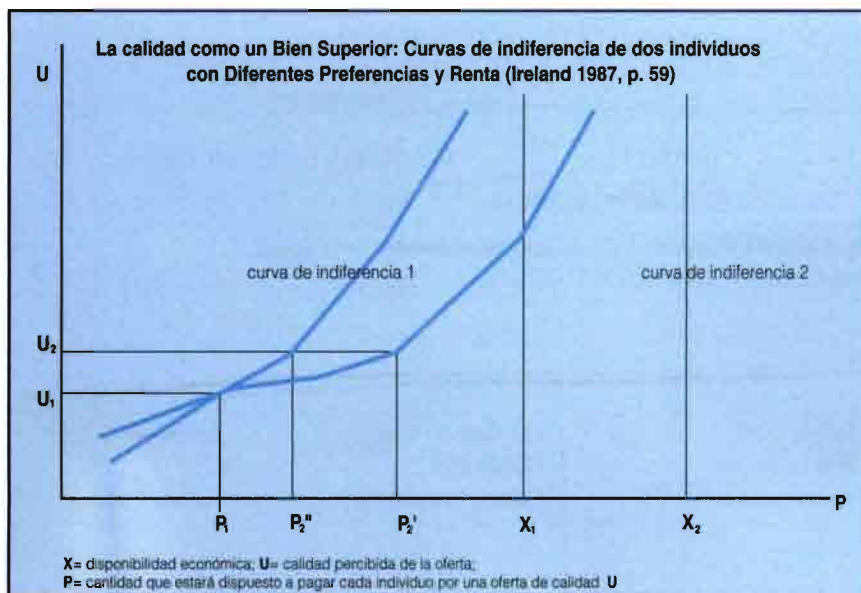
- 1) Elasticidad de la demanda ante el aumento en la variedad de ofertas en el mercado. Si la demanda agregada no es sensible a este esfuerzo (mayor número

de compradores, mayor cantidad adquirida per cápita por periodo de tiempo), sólo se producirá un intercambio de consumidores entre las enseñas, elevando con ello el nivel de competencia en dicho mercado y, probablemente, disminuyendo la rentabilidad obtenida por las marcas directamente afectadas.

La búsqueda de variedad por parte del consumidor no sólo tiene su origen en la diversidad de segmentos, sino también en el comportamiento de compra de los individuos, proclives muchas veces a rotar entre un conjunto de enseñas, en función de ofertas coyunturales o como forma de actualización de la información disponible.

- 2) Evolución de los costes de I+D y de desarrollo de la nueva enseña o fórmula comercial en el mercado. Los costes de I+D son una parte de los costes fijos de explotación, la otra parte de estos costes se origina por las inversiones en infraestructura que son precisas para poner en marcha el negocio y para su gestión diaria.

Ante supuestos sobre existencia de economías de experiencia en la genera-



ción de nuevas ofertas, al menos cuando se trabaja de forma continuada sobre los mismos mercados o con el mismo tipo de productos, y economías de alcance y escala por el lado de la utilización de recursos productivos hacia atrás en el canal (compras–negociación, distribución física, sistema de información–informático, formación de recursos humanos, contratación de medios publicitarios, ...), la empresa conoce las condiciones bajo las que el incremento de variedad será rentable para la empresa.

– 3) Por último, es preciso tener en cuenta el nivel de información con que cuentan tanto los consumidores como los competidores sobre las ofertas existentes y las características específicas que las distinguen. En la distribución minorista es importante propiciar la mayor transparencia posible acerca de la localización de los establecimientos de la enseña sobre todo en productos en los que el “riesgo percibido” por el consumidor es elevado.

Ello hace posible que la empresa disponga de dos vías de actuación para posicionarse: diferenciación horizontal y vertical.

La diferenciación horizontal ha sido utilizada fundamentalmente para analizar los problemas de localización de establecimientos (cobertura espacial del mercado) y sus resultados sobre varios factores:

– Atracción de la clientela situada en su zona de influencia.

– Mayor fidelidad a la enseña (a sus establecimientos en general) propiciada por una más intensa cobertura del mercado.

– Tarifación o subvención de los costes de transporte entre el lugar en el que se encuentra el establecimiento y el del comprador, en nuestro caso, la empresa minorista puede establecer servicios gratuitos de pedido por teléfono, envío gratuito, línea de autobús gratuita, amortiguando con ello parte

del coste que el consumidor asume por utilizar dicho establecimiento.

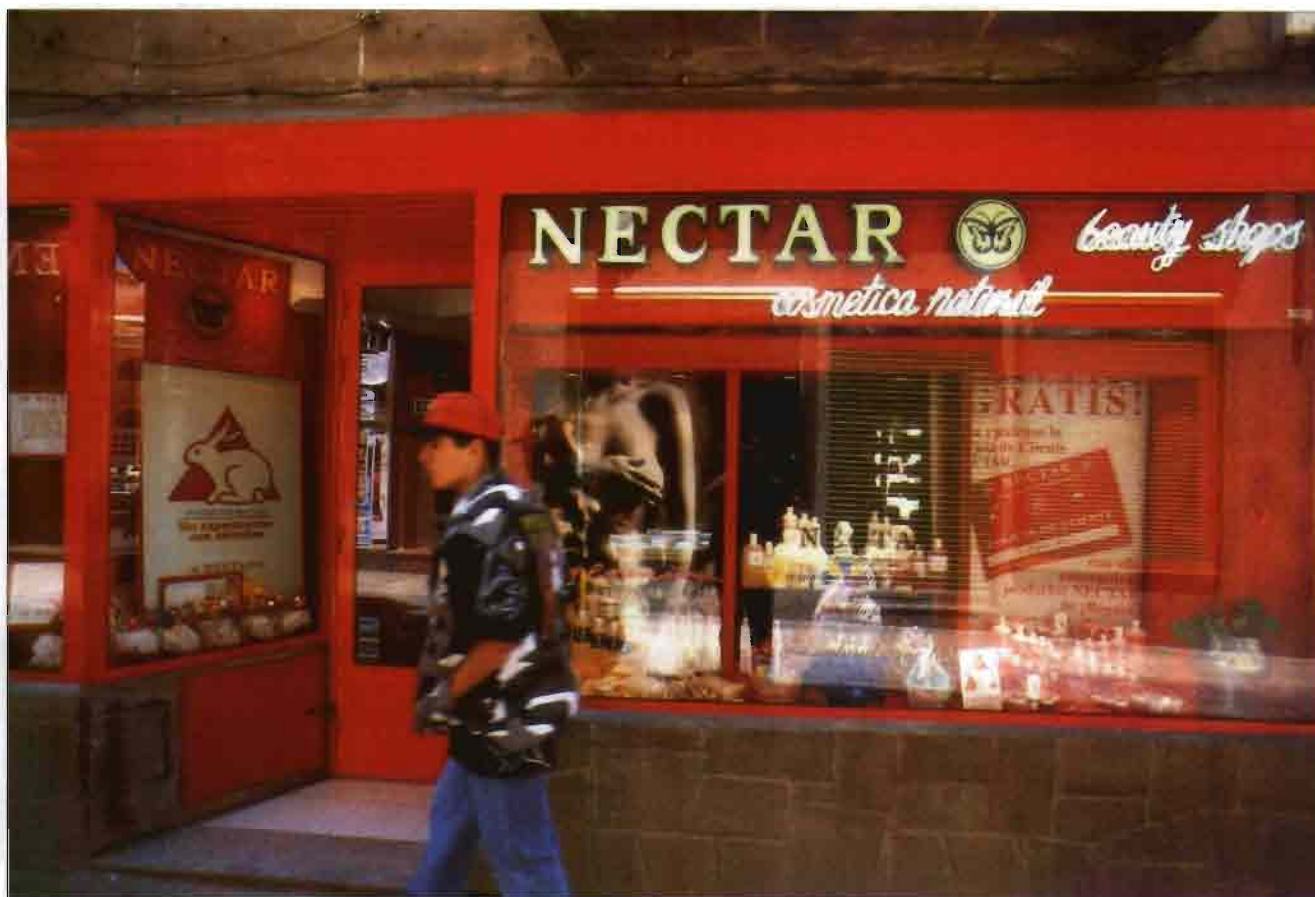
La diferenciación vertical se refiere a la definición de ofertas que se distinguen por su calidad, es decir, cuanto más altas sean estas características en la oferta de la empresa, mayor será su calidad. En la diferenciación horizontal, la calidad es la misma y lo único que varía es el lugar en el que la oferta se realiza.

Cada individuo manifestará sus preferencias sobre calidad y precios en función de sus gustos y disponibilidad económica. Como señala la figura 2, cada individuo se mueve a lo largo de una curva de indiferencia “calidad (u) – precio (p)” que tiene por asíntota su disponibilidad económica (x). Estos datos son los que la empresa minorista deberá manejar para establecer su política de posicionamiento.

## SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO DE FORMULAS COMERCIALES

La utilización de fórmulas de venta ya existentes o la introducción de una nueva fórmula de venta ayudan a definir el primer nivel de posicionamiento de la empresa minorista.





Cada tipo de establecimiento satisface, en términos generales, una función de demanda diferente. Pocas personas pensarían acudir a un gran hipermercado para realizar sus compras diarias, ni a un pequeño autoservicio para realizar la compra fuerte del mes. De alguna forma, el cambio en los hábitos de consumo y de compra crea necesidades latentes que las nuevas fórmulas comerciales tratan de satisfacer. Aquellas fórmulas que no se adaptan entran en declive y con ellas las empresas que tienen una alta concentración de su negocio en las mismas.

La regla general en las empresas minoristas de mediana o gran dimensión es la creación de una cartera de fórmulas comerciales capaces de facilitar la entrada o la mayor penetración en las áreas geográficas de interés, y de diversificar el riesgo del negocio. En nuestro país, aún el grado de diversificación de las carteras de las empresas de distribución es relativamente pequeña en relación a otros países comunitarios.

Incluso las empresas francesas, alemanas, belgas, etc... con presencia en España, aún no han trasladado aquí todo ese saber hacer con el que ya llevan tiempo compitiendo en sus propios países.

Este hecho está fuertemente unido al tamaño relativo de nuestras empresas. Las empresas más diversificadas en "productos" y mercados son las de mayor tamaño. Si bien, es preciso añadir que el modelo de desarrollo de nuestra distribución comercial probablemente no ha propiciado esta diversificación de la cartera.

La principal empresa de distribución belga, GB-Inno, con una facturación parecida a la de nuestras empresas líderes en distribución, utiliza para su expansión tipos de establecimientos como hipermercados, supermercados, bricocenters, autocenters, restauración, etc..., es decir, una oferta mucho más variada y atractiva que nuestros especialistas en centros comerciales, en hipermercados o en supermercados.

Aquí, tipo de establecimiento y empresa es lo mismo.

También es preciso tener en cuenta que hay áreas de solapamiento entre las ofertas cubiertas por los distintos tipos de establecimiento. Debe entenderse, como señala Hirschman (1978), que nos movemos en un continuo en el que variantes de dos tipos de establecimientos diferentes coinciden en la posición que ocupan respecto a alguna de las variables que los identifican, provocando con ello una mayor competencia intertipos.

Una fórmula comercial que ya desde hace unos años está erosionando la cuota de mercado de los establecimientos generalistas por departamentos en Estados Unidos son los establecimientos especializados de descuento, que trabajan también con productos de calidad, pero ofertando siempre a precios inferiores a los de cualquier otro establecimiento. En términos de la figura 2, nos encontraríamos en el punto (u2, p'2) con lo que la empresa oferta



tanto a los individuos tipo 1 como a los de tipo 2, lo que obligaría a un reposicionamiento de los primeros.

El propio desarrollo de las fórmulas comerciales hace variar con el tiempo el nivel de la competencia intertipos; así, ya no es difícil pensar en que la percepción del consumidor de que hipermercados y supermercados apenas se diferencian por sus precios, algo que ya aparece en el estudio sobre hábitos de compra en España (véase Azpiazu 1992, p. 28), aunque si sigan diferenciándose por la variedad del surtido y por la cercanía-lejanía donde habitualmente se localizan en relación al domicilio del comprador.

Los criterios utilizados para posicionar los distintos tipos de establecimientos, suelen ser la calidad, el precio o el surtido. Sin embargo, es más enriquecedor pensar en términos de la función general que satisfacen, en vez de las variables particulares que explican tal función. ¿Qué busca en esencia el comprador cuando acude a un tipo de establecimiento?, eso es lo que hay que explicar.

Berry y Barnes (1987) proponen cuatro dimensiones para explicar este posicionamiento:

- 1) Minoristas generadores de valor: establecimientos en los que se pueden conseguir los productos (no

necesariamente de baja calidad) a precios económicos, con el precio como principal reclamo.

- 2) Minoristas ahorradores de tiempo: surtidos amplios, todo bajo el mismo techo, horarios, compras por catálogo, etc..., son atributos buscados por compradores que normalmente disponen de poco tiempo para hacer sus compras o que prefieren dedicarlo a otras actividades.

- 3) Minoristas de "alto contacto": atención personal, el servicio como parte intrínseca del producto a la venta, servicios "a la carta", etc..., y, a cambio, un precio-margen superior a la media de los establecimientos. La reputación, la preparación del personal de venta o el equipamiento del local son elementos variables importantes a la hora de definir este tipo de oferta.

- 4) Minoristas creadores de sensaciones: el comprador considera atractiva esta compra, fundamentalmente de productos de moda, complementos, productos ligados al ocio, especialidades alimentarias, etc... En este caso, el minorista busca conseguir un ambiente visual que llame la atención, diseño del local, merchandising, etc...

Probablemente, algunos tipos de establecimientos participen en más de una de estas dimensiones, aunque deben tener un eje preferente de posicionamiento. Un análisis de este tipo, referido a nuestro país, se incluye al final de este artículo.

## SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO EN ENSEÑAS

Un punto de partida obligatorio a la hora de analizar el posicionamiento de la enseña es definir los criterios de segmentación del mercado. Formas diferentes de segmentación conducen a formas diferentes de actuación y de diferenciación de la competencia. Por otra parte, debe tenerse en cuenta que a cada segmento de mercado normalmente le corresponderá una percepción diferente de las enseñas competidoras.

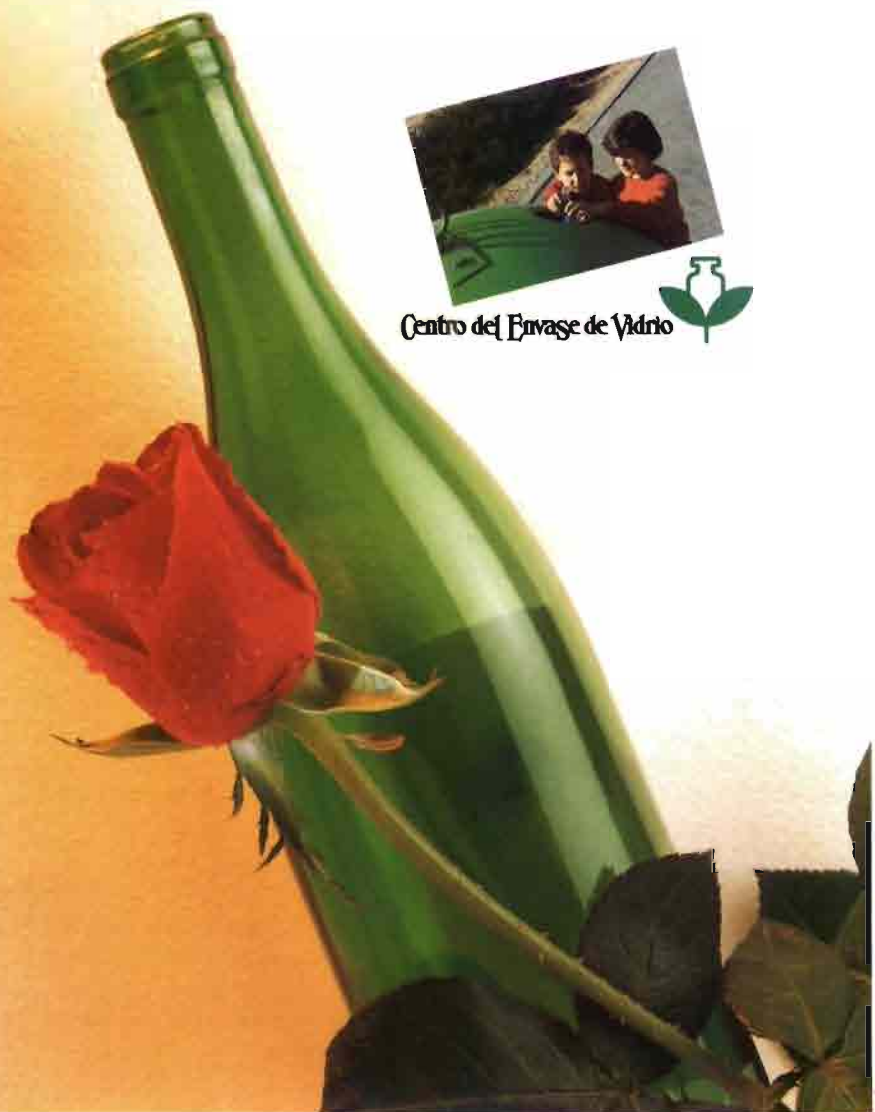


# VOLVER A EMPEZAR

*Nacer de la naturaleza  
y ser transparente con ella,  
conservar lo mejor que tenemos: Nuestro entorno.  
Mantener claro y natural todo lo que contiene,  
reciclarse y siempre jugar limpio,  
para después volver a empezar.  
Así es el vidrio, por amor a la naturaleza.*



Centro del Envase de Vidrio





Por ello, la empresa debe decidir, previo a la fijación de una estrategia de posicionamiento, cuántos y cuáles son los segmentos de interés y en cuáles considera que puede actuar compitiendo contra las enseñas que ya ocupan o que pueden ocupar esos segmentos.

La empresa debe evaluar si es rentable mantener un mismo posicionamiento para varios segmentos objetivo, o si debe invertir de forma diferenciada en cada segmento.

El posicionamiento de la enseña debe realizarse a partir de las variables que el consumidor considera "importantes" a la hora de juzgar los establecimientos alternativos donde realizar sus compras, y/o "discriminantes" en la medida en que pueden ayudarle a establecer sus preferencias de compra.

El listado de atributos significativos utilizados a la hora de analizar la imagen-posicionamiento de las empresas minoristas incluyen gran parte de las

variables que integran la actuación de marketing (Lindquist 1974; Hallsworth 1991; Davies y Brooks 1989 pp. 218-220), si bien hay gran coincidencia en destacar las siguientes variables:

- Productos comercializados: calidad, estilo-moda, selección, amplitud-profundidad, marca propia (diferenciación competitiva sobre todo cuanto se proyecta como marca de calidad).

- Diseño del establecimiento: presentación de la mercancía, amplitud, "compra agradable", ...

- Servicio: cualificación técnica de los empleados, atención, amabilidad, apariencia física, ...

- El precio es una variable importante, pero si el consumidor no percibe diferencias significativas entre las enseñas en relación al precio practicado, queda relegado en sus respuestas sobre posicionamiento-imagen de los establecimientos.

El precio es una fuente fundamental de diferenciación. Pero para ello es preciso que la empresa centre todos sus esfuerzos en mantener bajos costes de aprovisionamiento y bajos costes operativos, incluyendo los costes de personal, disponibilidad de surtido o mantenimiento del local.

Sin embargo, es una ventaja menos sostenible que la basada en diferenciación no-precio; los métodos de racionalización de costes, por ejemplo, de minimización de los costes de reparto, pueden ser más fácilmente copiados que la imagen proporcionada por la selección de surtido o la calidad de la marca propia.

- Otras variables importantes, en las que existe disparidad de resultados sobre su poder discriminante a la hora de formar la imagen son: la localización (centro-periferia, calle principal o secundaria, ...) y la conveniencia (horario, aparcamiento, días de apertura, ...).



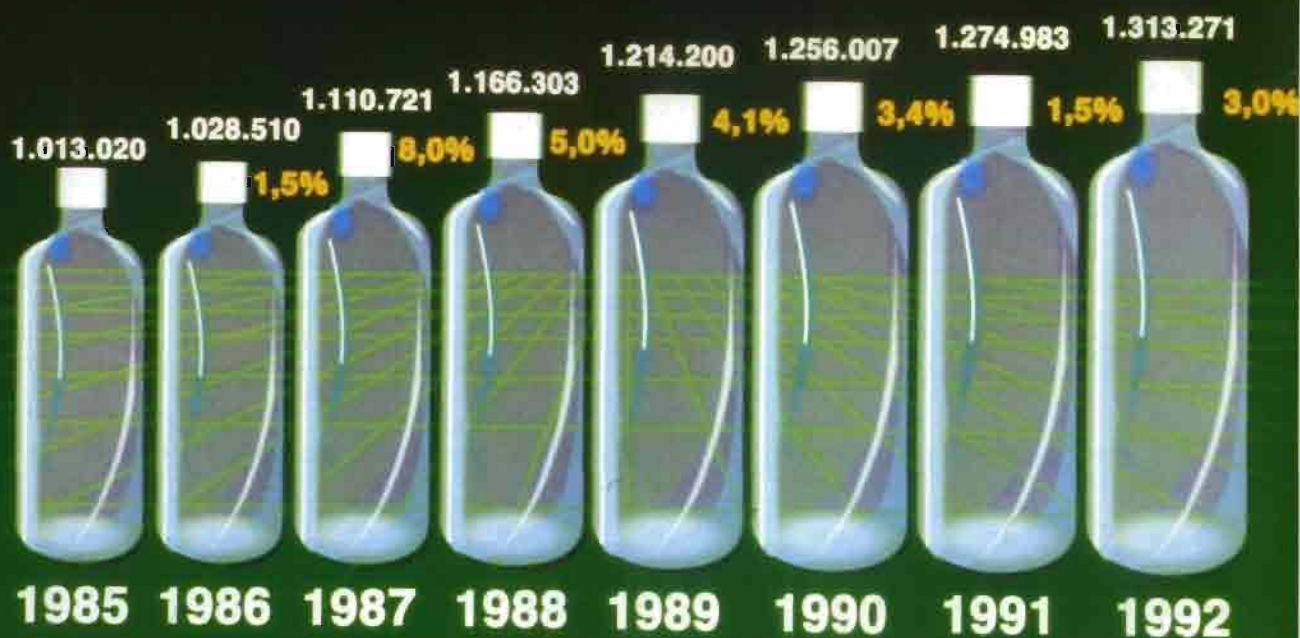
# ENVASE DE VIDRIO

## APUESTA POR LA CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD

Anfevi

VENTA DE BOTELLAS Y TARROS

TONELADAS



El vidrio, probablemente el envase más tradicional en todas las culturas, ha experimentado una evolución tecnológica constante durante los últimos años. Dicha tendencia, con una interesante proyección de futuro, consiste en el desarrollo de la productividad mediante sistemas informatizados y nuevas tecnologías, diseño asistido por ordenador, aumento de la resistencia mecánica, aligeramiento en el peso medio y toda una serie de innovaciones técnicas para mejorar su competitividad. A lo que habría que añadir una mentalidad abierta al mercado, tratando de adelantarse a los nuevos requerimientos; el medio ambiente y el programa de reciclado son un claro ejemplo de esta vocación vidriera.

El sector del envase y el embalaje factura anualmente en España medio billón de pesetas, y en la actualidad se encuentra en una etapa de reestructuración motivada por la necesidad de adecuar su oferta a las exigencias de los mercados.

ANFEVI, Asociación Nacional de Empresas de Fabricación Automática de Envases de Vidrio, obtuvo durante 1992 unas ventas de 4.424 millones de unidades de botellas y tarros, con un incremento del 0,2% respecto al año anterior. Estas cifras suponen que, durante 1992, se han puesto en el mercado cerca de 13 millones de envases diarios, con un consumo por habitante y año superior a los 110 envases de vidrio.

Estas unidades vendidas por las siete compañías integradas en ANFEVI equivalen a 1.313.271 toneladas de vidrio, lo que supone un incremento del 3% respecto a 1991. Los ingresos debidos a estas ventas nacionales, alcanzaron un total de 59.925 millones de pesetas.

Es importante destacar el enorme esfuerzo desarrollado por las empresas que integran ANFEVI para fabricar envases competitivos y de calidad. Gracias a ello, las expectativas de futuro para la industria vidriera son bastante optimistas, ya que las administraciones legislan en favor de envases que puedan ser reciclados, frente a otros que no tengan una fácil eliminación, existiendo, por otra parte, una creciente demanda de envases no contaminantes, reciclables o reutilizables.

A este respecto, cabe destacar también la importante labor del Centro del Envase de Vidrio, creado en 1980 por la Asociación para, por un lado, potenciar la imagen del vidrio como envase más adecuado y difundir sus cualidades, y por otro, crear una infraestructura necesaria para desarrollar el programa español del reciclado del vidrio, ha quedado de manifiesto en los resultados: durante estos 11 años de desarrollo del programa, se han reciclado un total de 2,5 millones de toneladas de vidrio, con todos los importantes beneficios ecológicos y económicos para nuestra sociedad que ello supone.



En un reciente informe realizado por AECOC (1992) sobre la opinión del consumidor español acerca de los establecimientos de compra, se destaca que los factores más valorados en alimentación son: la amplitud de horario, la proximidad al domicilio, la presencia de secciones especializadas en productos frescos, la práctica de promociones, sobre todo en productos envasados, y una adecuada exposición del producto con precios en las estanterías.

En la práctica, las decisiones de segmentación –las variables utilizadas para realizar la segmentación– condicionan la definición del eje competitivo a partir del cual girará el posicionamiento; más aún, cuando el criterio de segmentación es el “beneficio buscado” por el comprador, o los estilos de vida.

Algunos criterios de segmentación–posicionamiento que han sido uti-

lizados de forma exitosa, son los siguientes:

- Estilos de vida: Laura Ashley, Benetton, Habitat,...
- Edad: sobre todo en moda
- Tamaño físico de las personas: vestido y complementos
- Grupos socioeconómicos: Hiperco, Sainsbury

Pero, sin duda alguna, es la segmentación por categoría de producto el criterio que mejores resultados ha proporcionado. Bajo este criterio cabe encuadrar a aquellos establecimientos que operan con surtidos generalistas, como aquellos que operan con surtidos más estrechos, o bien, aquellos que se mueven en un determinado tramo de “calidad” respecto al producto ofertado.

Igualmente, cabe encuadrar aquí la utilización de marca propia por parte de los establecimientos minoristas,

como forma de cubrir, en muchos casos, la demanda de productos de calidad pero a precios más bajos que los que corresponde a productos con marca de fabricante.

**EFFECTOS DEL POSICIONAMIENTO SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA**

Aquellas enseñas que sean percibidas (imagen) por el público como semejantes, acabarán compitiendo en precios, y esta competencia será más agresiva en la medida en que varias enseñas persigan ocupar un puesto de liderazgo en dicho mercado, o que la capacidad para mantener una competencia agresiva sea considerada superior por parte de un agente respecto a los demás competidores.



# Los nuevos empanados de Pescanova



**PESCANOVA**  
Lo bueno sale bien

Las consecuencias de un posicionamiento deficiente, por ejemplo a la mitad de dos grupos competidores, tienen su reflejo en un pobre patronazgo y en una tendencia a utilizar el precio (disminución de márgenes) como forma de mantener el volumen de ventas, lo que afecta negativamente a los beneficios y a la rentabilidad.

La consecución de un posicionamiento claro debe propiciar una valoración positiva por parte de los segmentos de mercado objetivo, que se plasmará en los siguientes datos económicos:

- Mayor penetración en dichos segmentos, mayor fidelidad hacia el establecimiento y mayores ventas por visita.
- Si el posicionamiento es en no-precio, un mayor margen medio.
- Las enseñas con mejor imagen tienen un radio de atracción mayor que las enseñas con superficies de venta parecidas pero con imagen más mediocre o poco clara (Muñoz 1991).

Observando los márgenes comerciales de las empresas europeas de la distribución que cotizan en bolsa, pueden apreciarse al menos dos formas de competir en el seno de varios países. Alemania y Francia tienen ratios de margen comercial (bruto) más bajo que Gran Bretaña o Bélgica. Probablemente, como indican Davies y Brooks (1989), la competencia está más centrada en precios en los dos primeros países, frente a una competencia que aprovecha más la diferenciación en los dos segundos.

La dinámica competitiva de la distribución española está, si cabe, más centrada en el precio que la distribución francesa; lo que trae consigo una mayor presión sobre los proveedores de inputs, sean éstos fabricantes o el mercado de mano de obra. Del 26,5% obtenido de media como margen comercial en 1990 por los principales minoristas británicos, al 19,9% de los franceses (Carrefour 16,2%) hay una diferencia que no parece que pueda explicarse por la concentración del mercado. Pryca, obtenía en 1990 un ratio del 13,80%.

Por las cifras disponibles sobre otras empresas de distribución en España



(véase el informe de la revista Actualidad Económica, del 21 de diciembre de 1992), podrían desprenderse ratios aún menores para Eroski o Alcampo, por ejemplo.

### MÉTODOS DE ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO

La definición de las variables que identifican a los establecimientos, a las enseñas, o a las fórmulas comerciales, particularmente las variables determinantes, ha venido siendo realizado a través de encuestas, sometidas posteriormente a un análisis factorial, al objeto de sintetizar de manera no redundante la información recogida.

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

Otros autores (Davies y Brooks,

1989; Auden y Lonial, 1991) proponen la utilización del Análisis Multidimensional No Métrico ("Multidimensional Scaling" o MDS). Dentro de la matriz de similitudes, cabe incluir tanto las enseñas como las variables consideradas determinantes en la elección del comprador. La explotación de los resultados se realiza teniendo en cuenta el punto de referencia que significa el "establecimiento o enseña" ideal. La enseña debe posicionarse en las proximidades de este punto ideal, bien teniendo en cuenta la muestra general ("generalistas"), bien considerando la opinión de los consumidores pertenecientes a uno o varios segmentos integrantes de la misma. Cuanta mayor sea la distancia a este punto, menor será la satisfacción de los compradores.

La utilización del MDS es particularmente interesante al proporcionar un indicador de eficacia de la representación de objetos, el "Stress", algo que no ofrece el análisis cluster.

La determinación del valor-utilidad conferido a cada establecimiento posicionado puede obtenerse a través del Análisis Conjunto, teniendo en cuenta el nivel alcanzado por los establecimientos competidores en cada una de las variables determinantes identificadas en el análisis factorial anteriormente mencionado. El reposicionamiento del establecimiento y las reacciones



**SINTESIS DE LOS RESULTADOS DEL ANALISIS FACTORIAL Y CLUSTER. ANALISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES**

**ESTADISTICAS INICIALES**

Variables	Factor	"Eigenvalue"	% Variación	% Acumulado
V1 Abierto más horas	1	4.10215	34.2	34.2
V2 Precios, Ofertas	2	3.47050	28.9	63.1
V3 Calidad de Productos	3	1.77279	14.8	77.9
V4 Trato y Atención	4	1.31788	11.0	88.9
V5 Cerca del Domicilio	5	0.50627	4.2	93.1
V6 Ultimas Novedades	6	0.43644	3.6	96.7
V7 Ver y Tocar Artículos	7	0.15316	1.3	98.0
V8 Variedad de Productos	8	0.13220	1.1	99.1
V9 Amistad Personal	9	0.06711	0.6	99.7
V10 Ordenado en Secciones	10	0.02094	0.2	99.8
V11 Otros Motivos	11	0.01520	0.1	100.0
V12 Ninguno en Especial	12	0.00536	0.0	100.0

**ESTADISTICAS FINALES**

Variables	Factor	"Eigenvalue"	% Variación	% Acumulado
V1 Abierto más horas	1	4.10215	34.2	34.2
V2 Precios, Ofertas	2	3.47050	28.9	63.1
V3 Calidad de Productos	3	1.77279	14.8	77.9
V4 Trato y Atención	4	1.31788	11.0	88.9

**MATRIZ ROTADA DE LOS FACTORES**

Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
V1 Abierto más horas	0.62664	0.66523	-0.06178	-0.07271
V2 Precios, Oferta	-0.41596	-0.40044	-0.76792	0.09721
V3 Calidad de Productos	0.13102	-0.53923	0.51474	-0.39356
V4 Trato y Atención	0.93928	-0.22615	0.16189	-0.12021
V5 Cerca del Domicilio	0.96247	0.03103	-0.06931	-0.11028
V6 Ultimas Novedades	-0.10388	-0.16046	0.90672	-0.00720
V7 Ver y Tocar Artículos	-0.15062	0.72891	-0.00304	0.63433
V8 Variedad de Productos	-0.18626	0.89532	0.11215	-0.12016
V9 Amistad Personal	0.94686	-0.24686	0.00506	-0.07180
V10 Ordenado en Secciones	0.01560	0.91629	-0.09509	-0.08057
V11 Otros Motivos	-0.06473	-0.19207	-0.08294	0.93277
V12 Ninguno en Especial	-0.71293	-0.39527	-0.32727	-0.23299

**PERFIL POR GRUPOS DE ESTABLECIMIENTOS**

VALORES MEDIOS	FACTORES DE REGRESION			
	1	2	3	4
<b>GRUPO 5</b>				
1	3.5	-0.6	-0.2	-0.2
2	-0.4	-1.1	3.1	0.0
3	-0.4	-0.7	-0.5	-0.6
4	-0.1	1.1	0.0	0.0
5	-0.2	-0.7	-0.3	3.4

que ello provoque en la competencia pueden valorarse a través de las utilidades estimadas para cada combinación de variables-niveles.

Estos métodos que hemos indicado están basados en la opinión del consumidor y, por tanto, están sujetos a la duda sobre si la actitud del consumidor finalmente se corresponderá con su comportamiento. En este sentido, también se han utilizado como método de análisis del posicionamiento los intercambios entre enseñas o establecimientos –medidos a través de panel o, para un sólo intercambio, a través de encuesta (véase Méndez, 1992)–. Este resultado debe interpretarse como indicativo de la similitud en cuanto a la utilidad percibida por el individuo y, por tanto, utilizable para la representación gráfica utilizando el MDS.

**MERCADOS MINORISTAS Y POSICIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN ESPAÑA**

Utilizando los datos de la encuesta sobre hábitos de compra en España, en la que los entrevistados responden a las variables con que se trataba de definir la imagen de quince tipos de establecimientos (Ministerio de Economía y Hacienda, 1987), hemos tratado de identificar las diferentes funciones de demanda existentes en la distribución comercial, y el posicionamiento de los establecimientos analizados en cada uno de estos "mercados".

Las diferentes "demandas" se obtuvieron a través de un análisis factorial de las variables iniciales utilizadas para definir la percepción que los encuestados tenían de los establecimientos. Sin duda alguna, podrían haberse utilizado otras variables o haberse formulado de otra manera, con lo que los resultados serían probablemente más concretos.

Utilizando las nuevas coordenadas de los distintos tipos de establecimientos –referidos ahora a los cuatro factores que, a nuestro juicio, se destacaban–, se realizó un análisis cluster en el que obtuvimos los grupos de estableci-



mientos que cubrían cada una de estas demandas.

Los cuatro primeros factores explican el 88,9% de la información contenida en la muestra y todas las variables iniciales están suficientemente representadas en estos cuatro factores. Atendiendo a la matriz factorial rotada, cabe realizar la siguiente caracterización de los factores (las variables aparecen por orden de importancia y con el signo de la correlación):

El "Factor 1", que supone un 34,2% de la información contenida en la muestra, representa la compra en "contacto" tanto con el establecimiento (cercaña), como con quien atiende al cliente, lo que también se traduce en una menor indiferencia a la hora de indicar su perfil.

El "Factor 2", con un 28,9%, representa la compra de "tiempo" y libertad de elección, con variables como "ver y tocar artículos", "variedad de productos", "ordenado en secciones", etc...

El "Factor 3", con un 14,8% de la información obtenida en la muestra, representa la compra "personal" para la que está dispuesto probablemente a realizar un esfuerzo de búsqueda entre ofertas que llamen su atención, a costa de pagar un precio elevado por estos productos.

Finalmente, el "Factor 4", con un 11,2%, recoge otros aspectos marginales que no se explicitan a través de las variables consideradas, y por tanto, no lo consideraremos.

El tamaño de cada uno de estos mercados no ha sido posible estimarlo con los datos disponibles.

El análisis cluster arroja un resultado ciertamente interesante; pese a que hubiese sido importante incluir otros tipos de establecimientos en el análisis.

En síntesis, identificamos cinco grupos de establecimientos (ofertas):

- 1.- Tienda Tradicional
- 2.- Boutique
- 3.- Establecimiento de Descuento, Cooperativa, Economato, Fabricante, Mercado de Abastos, Galería de Alimentación
- 4.- Centro Comercial, Gran Almacén, Autoservicio, Supermercado,

Hipermercado, Almacén Popular  
5.- Mercadillo

Desde el principio, la tienda tradicional y el mercadillo han ocupado un lugar claro en relación a las demás ofertas, lo que no deja dudas sobre la diferente función de demanda que satisfacen estos frente a los demás. Dentro de los grupos 3 y 4 cabe realizar una mayor desagregación, por ejemplo, Mercado de Abastos y Galería de Alimentación mantienen una competencia más directa que la que puede observarse frente a Economato o Descuento, por ejemplo. Si bien, parece más clara la agregación propuesta.

Finalmente, hemos incluido un cruce entre los cuatro factores apuntados anteriormente y los cinco grupos de establecimientos hallados, utilizando las nuevas coordenadas obtenidas para cada establecimiento, hasta obtener así la puntuación media en los cuatro factores para cada grupo.

Los establecimientos tradicionales se posicionan claramente en el factor 1 ("cercaña"). El mercadillo en el factor 4, que recogía otras variables no consideradas en el análisis. Las boutiques se posicionan en la oferta de novedades

(factor 3) y en las compras para realizar con tiempo. El grupo de establecimientos nº 4 tiene casi un único eje competitivo que es el ahorro de tiempo en la compra, una vez que el consumidor ha llegado al establecimiento; mientras que el grupo nº 3 tiene un posicionamiento "a la mitad" pero con signos negativos, por tanto, una posición bastante inestable frente a la competencia de las demás ofertas, deberían reposicionarse dando preferencia a alguno de los factores.

El gran ausente es el precio, porque el efecto de esta variable se reparte entre los tres primeros factores, fundamentalmente el tres, y siempre con signo negativo, ¿Quiere ello decir que el precio está dejando de tener el carácter diferenciador que años atrás se observaba entre los establecimientos minoristas? Sería interesante conocer por otros estudios si este es el pago por la compra de tiempo, de cercaña o de satisfacer los gustos personales.

□

PABLO A. MUÑOZ

Catedrático de Comercialización e  
Investigación de Mercados.  
Universidad de Salamanca.

#### BIBLIOGRAFIA

- AECOC (1992): "La Tienda y sus Productos. El Consumidor opina". Asociación Española de Codificación Comercial, Barcelona; recogido en ARAL 12/19 Septiembre 1992, pp. 6-13.
- AUKEN, S.V. and LONIAL, S.C. (1991): Multidimensional Scaling and Retail Positioning: An Appraisal. *International Journal of Retail & Distribution Management* V. 19, nº 3, pp. 11-18.
- AZPIAZU, J. (1992): Imagen de los Establecimientos y Captación de Clientelas. La conducta de Patronazgo. *Distribución y Consumo* nº 4, pp. 26-40.
- BERRY, L.L. and BARNES, J.L. (1987): Retail Positioning Strategies in the USA en JOHNSON, G. (ed.): *Business Strategy and Retailing*. Wiley. Cap. 7.
- DAVIES, G. and BROOKS, J. (1989): *Positioning Strategy in Retailing*. Paul Chapman Publishing, London.
- HALLSWORTH, A.G. (1991): Who Shops Where?, And Why?. *International Journal of Retail & Distribution Management*, V. 19 nº 3, pp. 19-26.
- HIRSCHMAN, E.C. (1978): A descriptive Theory of Retail Market Structure. *Journal of Retailing* V. 54 nº 4.
- IRELAND, N.J. (1987): *Product differentiation & Non-Price Competition*. Basil Blackwell, Oxford.
- LINDQUIST, J.D. (1974): Meaning of Image: A Survey of Empirical and Hypothetical Evidence. *Journal of Retailing* 50, pp. 29-38.
- MENDEZ, J.L. (1992): La Actitud de los Consumidores frente a las Formas Comerciales. Resultados de una Investigación sobre Hábitos de Compra. *Distribución y Consumo* nº 4, pp. 47-53.
- MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA (1987): *El Comprador Español. Hábitos de Compra*. Secretaría General de Comercio Interior. Madrid.
- MUÑOZ GALLEGOS, P.A. (1991): Localización de Establecimientos Minoristas. Un Enfoque Estratégico. Facultad de CC. Económicas y Empresariales de Salamanca, (no publicado).
- VAZQUEZ CASIELLES, R. (1992): El Comportamiento del Consumidor y la Estrategia de Distribución Comercial: Una Aplicación Empírica al Mercado de Asturias. Documentos de Trabajo de la Facultad de CC. Económicas y Empresariales, nº 043/1992. Universidad de Oviedo.