

¿Qué visión tienen de su entorno los minoristas españoles?

Punto de vista del subsector de no alimentación

■ TERESA VALLET BELLMUNT

Departamento de Administración de Empresas y Marketing
Universidad Jaume I. Castellón

En la última década, la distribución minorista española ha sufrido una gran transformación, con cambios constantes en los elementos que componen su entorno, como las tendencias económicas y sociales, la mayor internacionalización de la vida económica en general, el cambio en los usos y costumbres de los consumidores, los avances tecnológicos, la aparición de nuevas fórmulas comerciales, el aumento de la competencia, el fuerte proceso de integración empresarial y la toma de capital de grupos extranjeros sobre la distribución nacional (Marrero, 1999).

La mayoría de estos elementos se han estudiado desde una perspectiva específica, externa y aplicada al subsector de alimentación. Así, en primer lugar, se han estudiado pequeñas parcelas del entorno y sus circunstancias particulares, como los factores competitivos (Rebollo, 1999; Cruz, Yagüe, Rebollo y Oubiña, 1999; Múgica, 1996), los factores políticos-legales (Casares, 1994; Cruz y Rebollo, 1995), los factores tecnológicos (Mú-

gica, 1998), los factores sociodemográficos (Alonso, 1992; Sánchez, Cervera y Sánchez, 2001) o los factores económicos (Casares y Rebollo, 1992; Casares, Martín y Aranda, 1999).

En segundo lugar, casi todos los trabajos académicos sobre el entorno minorista se han realizado desde fuera, es decir, desde una perspectiva externa a los propios minoristas, y utilizando datos secundarios, provenientes de estadísticas oficiales (Casares, Muñoz y Rebollo, 1990).

En tercer lugar, la mayoría de estas influencias se han estudiado en el subsector minorista de alimentación y en el subsector mixto, sectores con un mayor nivel de integración corporativa, y bastante más homogéneos que el subsector de no alimentación.

Todo lo anterior hace que detectemos una parcela inexplorada en el estudio del entorno, que incluye una investigación conjunta de los distintos elementos del entorno, desde la perspectiva de los minoristas y aplicado al subsector minorista de no alimentación. La percepción que

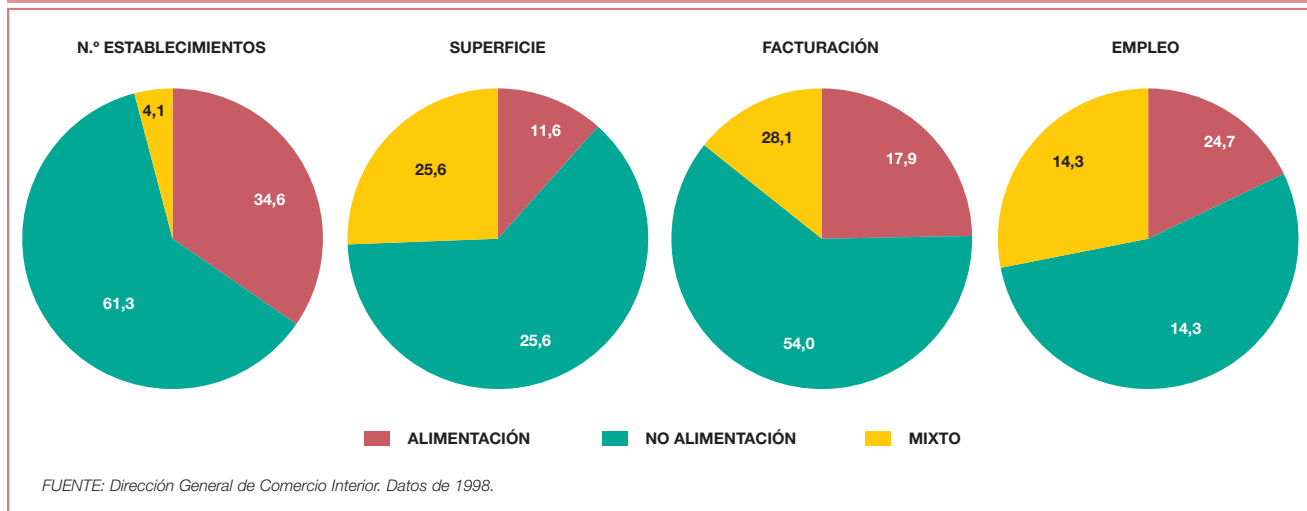
tienen los minoristas sobre su entorno y la importancia que conceden a cada uno de sus elementos no ha sido estudiada en España, y puede ser curioso conocerla e incluso ver si hay diferencias por subsectores o por características de la organización minorista.

Además, el subsector de no alimentación se presenta como el subsector de mayor peso dentro de la distribución minorista y el que, en términos generales, ha sido estudiado en menor medida. Las causas pueden deberse a la gran heterogeneidad de sus componentes, que forman subsectores de distinta estructura y composición. No ocurre lo mismo con el subsector mixto o con el de alimentación, donde la distribución está más concentrada, lo que facilita su estudio.

En el gráfico nº 1 se desglosan los indicadores de la estructura minorista española (número de establecimientos, superficie de ventas, facturación y número de trabajadores) distinguiendo tres epígrafes: alimentación, que recoge el subgrupo de alimentación, bebidas y tabacos

GRÁFICO Nº 1

PARTICIPACIÓN POR SUBSECTORES EN EL COMERCIO MINORISTA ESPAÑOL



(compuesto por las tiendas de alimentación especializadas, ultramarinos, autoservicios, supermercados, tiendas de descuento, bodegas y estancos); no alimentación, que recoge los subgrupos de equipamiento personal (textil, confección y calzado), droguería, perfumería y farmacia, equipamiento del hogar (muebles y artículos para el hogar), automoción (vehículos, accesorios y carburantes) y otro comercio al por menor; y, por último, el comercio mixto por secciones (que agrupa los grandes almacenes, los almacenes populares, los hipermercados y las tiendas rurales). Este tercer epígrafe no puede incluirse en el sector de alimentación ni en el de no alimentación, pues aunque tradicionalmente ha formado parte de la distribución alimentaria, cada vez son más importantes las referencias de no alimentación dentro de su surtido. La importancia del subsector de no alimentación viene dada por estas cifras, ya que comprende el 61% de los establecimientos minoristas, el 63% de la superficie comercial, produce el 54% de las ventas minoristas y da empleo al 61% de los trabajadores del sector (Dirección General de Comercio Interior, 1999).

Por ello, el objetivo principal de este trabajo es saber cuáles son las percepciones generales de los minoristas espa-

ñoles sobre su entorno. Esto nos permitiría conocer aquel o aquellos elementos del entorno, que tienen una mayor influencia sobre el análisis de situación que realiza el minorista, antes de definir sus estrategias comerciales. El segundo objetivo, derivado del primero, es detectar si existen distintas percepciones del entorno y si éstas están relacionadas con las características de la organización, el subsector de actividad, el formato comercial o la existencia o no de un departamento de marketing en la organización. Ello, permitiría definir un perfil de minorista según su percepción del entorno.

Para conseguir estos objetivos, este estudio se ha estructurado en cuatro apartados. En primer lugar, se describe el análisis que se ha hecho del entorno, desde el punto de vista teórico, en la literatura académica. Esto permitirá delimitar los elementos que conforman el entorno minorista.

En segundo lugar, se describe la metodología de la investigación empírica, detallándose el ámbito de la investigación y la forma de medida de las variables.

Y en un tercer apartado se describen los resultados, tanto del entorno general, como de las distintas percepciones por parte de los minoristas, para pasar al último apartado, las conclusiones.

EL ANÁLISIS DEL ENTORNO EN LA LITERATURA MINORISTA

El estudio del entorno se ha abordado en la literatura académica desde dos perspectivas. En primer lugar, como componente del análisis de situación que realiza el directivo en el proceso de planificación estratégica, y, en segundo lugar, como variable que influye en su comportamiento estratégico y que afecta a la alternativa estratégica que elige para cumplir con sus objetivos previstos (O'Shaughnessy, 1984; Hooley et al, 1988; Hall, 1980; Drucker, 1980; Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994; McKee et al, 1989). En los estudios sobre el entorno del minorista, la mayoría de los autores (McGoldrick, 1990; Gosh, 1990; Dunne et al, 1991; Levy y Weitz, 1992; Cox y Brittain, 1994; Mason, Mayer y Ezell, 1994) han adoptado el primer enfoque, destacando como componentes del entorno estratégico del minorista el macroentorno (económico, sociodemográfico, legal y tecnológico) y el microentorno (estructura del mercado, consumidor, suministradores y competidores). Los estudios genéricos sobre el entorno en otros sectores (Hooley et al, 1988; Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994) determinan fundamentalmente tres variables del entorno que tienen influencia sobre

CUADRO Nº 1

COMPONENTES TÍPICOS DEL ANÁLISIS EXTERNO DE LA SITUACIÓN DEL DETALLISTA

OPORTUNIDADES/AMENAZAS (EXTERNO)

ELEMENTOS	SUBELEMENTOS	AUTORES
ENTORNO ECONÓMICO	- NIVELES DE DESEMPLEO - NIVELES DE AHORRO Y GASTO DE LOS CONSUMIDORES - NIVEL DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA - NIVELES DE COSTES - NIVELES DE INVERSIÓN - TIPOS DE INTERÉS E INFLACIÓN - RENTA DISPONIBLE DEL CONSUMIDOR	MCGOLDRICK (1990:95), GOSH (1990:135), DUNNE ET AL (1991:50); MASON, MAYER Y EZELL (1994:50), LEVY Y WEITZ (1992:214); COX Y BRITAIN (1994:47)
ENTORNO SOCIO-DEMOGRÁFICO	- ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN - ESTRUCTURA DE LA FAMILIA TIPO - CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN - INCORPORACIÓN DE LA MUJER AL TRABAJO - MODIFICACIONES CUALITATIVAS EN EL CONSUMO Y EN EL ESTILO DE VIDA - MOVILIDAD GEOGRÁFICA DE LA POBLACIÓN	MCGOLDRICK (1990:95), GOSH (1990:135), DUNNE ET AL (1991:50); MASON, MAYER Y EZELL (1994:50), LEVY Y WEITZ (1992:214), COX Y BRITAIN (1994:46)
ENTORNO LEGAL	- LEY DE COMERCIO EN EL ÁMBITO NACIONAL Y AUTONÓMICO - NORMATIVA SOBRE COMPETENCIA - NORMATIVA SOBRE LOS DERECHOS DE LOS CONSUMIDORES - NORMATIVA REGULADORA DE LAS OPERACIONES DE LOS MINORISTAS - NORMATIVA SOBRE APOYOS A LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL - NORMATIVA SOBRE MANIPULACIÓN Y VENTA DE DETERMINADOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	MCGOLDRICK (1990:95), DUNNE ET AL (1991:50); MASON, MAYER Y EZELL, (1994:50), LEVY Y WEITZ (1992:214), COX Y BRITAIN (1994:48)
ENTORNO TECNOLÓGICO	- AVANCES QUE PERMITEN LA APARICIÓN DE NUEVAS FORMAS COMERCIALES - AVANCES QUE HACEN MÁS EFICIENTES LAS TRANSACCIONES MINORISTAS - AVANCES QUE PERMITEN QUE EL MINORISTA AUMENTE EL CONTROL DE SUS OPERACIONES - AVANCES QUE PROPORCIONAN NUEVOS PRODUCTOS O MODIFICAN LOS EXISTENTES	MCGOLDRICK (1990:95); DUNNE ET AL (1991:50); MASON, MAYER Y EZELL, (1994:50), LEVY Y WEITZ (1992:214), COX Y BRITAIN (1994:48)
ESTRUCTURA DEL MERCADO	- CUOTAS DE MERCADO RELATIVAS - PAPELES DE LÍDER Y SEGUIDOR - COMPETENCIA OLIGOPOLÍSTICA O MONOPOLÍSTICA - TAMAÑO Y CRECIMIENTO DEL MERCADO - ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA - FUSIONES Y ADQUISICIONES	MCGOLDRICK (1990:95), LEVY Y WEITZ (1992:212)
CONSUMIDOR	- DIFERENTES NECESIDADES Y DESEOS - CREENCIAS Y ACTITUDES - PERCEPCIÓN DE LA EMPRESA - LEALTAD Y PATRONAGE - HÁBITOS DE COMPRA Y CONSUMO - QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNTO, DÓNDE, POR QUÉ, CUÁNDO COMPRAN O CONSUMEN	MCGOLDRICK (1990:95), GOSH (1990:135); DUNNE ET AL (1991:50), COX Y BRITAIN (1994:54)
SUMINISTRADOR Y OTROS MIEMBROS DEL CANAL	- PODER DE NEGOCIACIÓN - CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN - CAPACIDAD DE I+D - CONFIANZA - COOPERACIÓN Y CONFLICTO - SISTEMAS VERTICALES Y HORIZONTALES DE INTEGRACIÓN	MCGOLDRICK (1990:95); DUNNE ET AL (1991:50), COX Y BRITAIN (1994:51)
COMPETIDORES	- FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES, DIRECTOS / INDIRECTOS - RECURSOS FINANCIEROS - LOCALIZACIONES - ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES (OBJETIVOS, MIX Y RESULTADOS) - REACCIONES DE LOS COMPETIDORES - PODER DE NEGOCIACIÓN - BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA - RIVALIDAD COMPETITIVA	MCGOLDRICK (1990:95); DUNNE ET AL (1991:50), LEVY Y WEITZ (1992:212), COX Y BRITAIN (1994:49)



CUADRO Nº 2

COMPONENTES TÍPICOS DEL ANÁLISIS INTERNO DE LA SITUACIÓN DEL DETALLISTA

ELEMENTOS	SUBELEMENTOS	AUTORES
ESTABLECIMIENTOS	- TAMAÑO - LOCALIZACIÓN - DISEÑO - DESARROLLO POTENCIAL	MCGOLDRICK (1990:94); MASON, MAYER Y EZELL (1994:34), LEVY Y WEITZ (1992:217), COX Y BRITAIN (1994:28)
COMPRAS	- PODER DE COMPRA - EXPERIENCIA EN EL SECTOR - CAPACIDAD DE LOS NEGOCIADORES - AGENTES Y REDES	MCGOLDRICK (1990:94), LEVY Y WEITZ (1992:217)
SURTIDO	- PROFUNDIDAD - AMPLITUD - PRODUCTOS DISTINTIVOS / INNOVADORES - PENETRACIÓN DE LA MARCA PROPIA	MCGOLDRICK (1990:94); MASON, MAYER Y EZELL (1994:34), LEVY Y WEITZ (1992:217), COX Y BRITAIN (1994:28)
DIRECCIÓN	- HABILIDADES Y EXPERIENCIA - LIDERAZGO Y VISIÓN - ESTRUCTURA ORGANIZATIVA - COHESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN - COMPROMISO CON LA EMPRESA	MCGOLDRICK (1990:94), GOSH (1990:135); MASON, MAYER Y EZELL (1994:34), LEVY Y WEITZ (1992:217), COX Y BRITAIN (1994:28)
MARKETING	- EFFECTIVIDAD DE LA PUBLICIDAD - POLÍTICAS DE PRECIOS - HABILIDADES DE MERCHANDISING - NIVELES DE SERVICIO AL CLIENTE - INVESTIGACIÓN DE MERCADOS - IMAGEN DE LA FIRMA	MCGOLDRICK (1990:94); MASON, MAYER Y EZELL (1994:34), LEVY Y WEITZ (1992:217), COX Y BRITAIN (1994:28)
PERSONAL	- NÚMERO Y ESTRUCTURA DE EDAD - FUERZA DE LOS SINDICATOS - NIVELES DE HABILIDAD - RECURSOS DE FORMACIÓN - FUERZA DE VENTAS - ACTITUD HACIA LA EMPRESA	MCGOLDRICK (1990:94); MASON, MAYER Y EZELL (1994:34), LEVY Y WEITZ (1992:217), COX Y BRITAIN (1994:28)
SISTEMAS	- CALIDAD DE LOS SISTEMAS OPERATIVOS - SISTEMAS DE PEDIDO Y DE PAGO - SISTEMAS DE INFORMACIÓN - SISTEMAS DE COMUNICACIÓN - SISTEMAS DE SEGURIDAD - PROCEDIMIENTOS DE RECLAMACIONES Y RECOMPENSAS - SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS	MCGOLDRICK (1990:94), LEVY Y WEITZ (1992:217)
DISTRIBUCIÓN	- LOCALIZACIÓN DE ALMACENES, CAPACIDAD Y TIPO - FACILIDADES EN LA RECEPCIÓN DE BIENES - SISTEMAS DE TRANSPORTES - CONTRATOS CON TERCEROS	MCGOLDRICK (1990:94), LEVY Y WEITZ (1992:217)
FINANZAS	- ESTRUCTURAS DE COSTES - MÁRGENES - ACTIVOS - CAPITAL OPERATIVO - LIQUIDEZ	MCGOLDRICK (1990:94); GOSH (1990:135); MASON, MAYER Y EZELL (1994:34), COX Y BRITAIN (1994:28)

CUADRO Nº 3

FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

UNIVERSO	MINORISTAS ESPAÑOLES SIN PREDOMINIO DE ALIMENTACIÓN, CON FACTURACIÓN ANUAL EN 1996 SUPERIOR A 200 MILLONES (750 EMPRESAS CON ACTIVIDAD MINORISTA), CON 3 O MÁS ESTABLECIMIENTOS.
ÁMBITO GEOGRÁFICO	NACIONAL
MARCO MUESTRAL	DIRECTORIO ELABORADO A PARTIR DE TRES BASES DE DATOS. 27 DIRECCIONES ERRÓNEAS, 15 BAJAS: 708 EMPRESAS MINORISTAS
ELEMENTO MUESTRAL	DIRECTOR DE MARKETING/DIRECTOR COMERCIAL
TAMAÑO MUESTRAL	96 EMPRESAS MINORISTAS ÍNDICE DE RESPUESTA: 13,6 %
DISEÑO MUESTRAL	ENCUESTA POSTAL CUATRO ENVÍOS, DE MAYO A SEPTIEMBRE DE 1998
INFORMACIÓN RECOGIDA	CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO MINORISTA DATOS DE CLASIFICACIÓN

las estrategias de marketing: la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva y la turbulencia tecnológica, olvidando el macroentorno (legal, económico o sociodemográfico), que en el sector minorista tiene bastante importancia (Muñoz, 1987; De la Ballina, 1993).

Así, diversos autores han enfatizado los elementos que ha de tener en cuenta el minorista en el análisis de su situación actual, antes de abordar el resto de componentes de la planificación estratégica (objetivos, estrategias, implementación y control). Mediante una evaluación sistemática de los puntos fuertes y débiles de la empresa y de las oportunidades y amenazas del entorno, el detallista está en mejor situación para abordar los objetivos propuestos y para la formulación de los planes específicos (McGoldrick, 1990:93; Mason y Mayer, 1990:63). El entorno estratégico de marketing de las empresas de distribución viene representado por tres grandes actores (competencia, proveedores y mercado), junto con los elementos del macroentorno econó-

mico, legal y tecnológico (Muñoz, 1987). Para autores como Levy y Weitz (1992:210), el análisis de la situación debería estar compuesto de tres elementos: a) el juicio sobre el atractivo de los diferentes mercados en los que la empresa está compitiendo o debería competir, que se mide a través de los factores del entorno (político, legal, económico y social), factores del mercado (tamaño, crecimiento y estacionalidad) y factores de la industria (amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de competidores y rivalidad competitiva); b) el juicio sobre los objetivos y capacidades de los competidores; y c) el juicio sobre las fortalezas y debilidades de la firma respecto a sus competidores. En los cuadros nº 1 y 2 se detallan los componentes a tener en cuenta en el análisis externo e interno del minorista, junto con los autores que los proponen. Tras el chequeo de estos listados, el minorista puede valorar en una escala de cinco puntos (-2 el factor de menor peso a +2 el factor de mayor peso) la importancia que tiene para la or-

ganización cada elemento o subelemento, obteniéndose así una jerarquía de puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas (Mason et al, 1994:34).

Aunque este análisis parece un concepto simple, cualquier auditoría estratégica ha de ser desarrollada con un alto grado de sofisticación y con extensas redes de información (McGoldrick, 1990:93; Mason y Mayer, 1990:64). Por ello, en la práctica también aparecen problemas, como son: (1) mientras que algunos atributos pueden ser cuantificados con un cierto grado de precisión, otros requieren juicios cualitativos (McGoldrick, 1990:93); (2) es difícil mantener la objetividad al evaluar las capacidades de la compañía (McGoldrick, 1990:93), (3) el nivel de generalización y profundidad al que debe elevarse la auditoría estratégica (Cox y Brittain, 1994:28) no es fácil de determinar.

Los factores externos evaluados en el análisis de situación (cuadro nº 1), son los no controlados por el detallista (Dunne et al, 1991:51) y están relacionados con el microentorno y macroentorno. El estudio con detenimiento de estos factores permitirá conocer el atractivo de los mercados en los que compite o podría competir la empresa. También servirá para ver si existen barreras de entrada y proteger así las estrategias de la empresa (Levy y Weitz, 1992:213).

Los factores internos (cuadro nº 2) son los controlados por el minorista. Incluyen las capacidades distintivas de la empresa (Gosh, 1990:135; Levy y Weitz, 1992:215) que le permitirán conseguir los objetivos enunciados, y sobre todo da una idea de los recursos disponibles para obtener el máximo nivel de objetivo propuesto.

METODOLOGÍA

Para conocer las percepciones que tienen los minoristas españoles sobre su entorno, seguimos el primer enfoque, intentando medir la importancia que dan los minoristas del subsector de no alimentación, a los distintos factores del entorno. El instrumento que nos pareció más ade-

cuado para conseguir nuestro objetivo, fue la encuesta postal, que en este caso, se dirigió al Director de marketing o al Director comercial de la empresa minorista. La ficha técnica de la investigación aparece en el cuadro nº 3, exponiéndose a continuación las características principales de la metodología seguida.

•ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Después de estudiar la estructura del sector de la distribución minorista en España, se decide escoger una muestra entre los mayores minoristas españoles. Se piensa que los pequeños minoristas con un único establecimiento no aportan información suficiente sobre la estrategia de marketing, y se necesita de un cierto tamaño empresarial para poder recoger la información que se busca. Respecto a los mayores minoristas españoles, la Dirección General de Comercio Interior (1999:128) estudió la cuota de mercado y el grado de concentración de las 1.000 mayores empresas de distribución comercial española. Estas empresas obtenían una facturación superior a 250 millones de pesetas. Así, formaron parte del universo, todas las empresas minoristas sin predominio de alimentación, con ventas superiores a 200 millones de pesetas y generalmente con más de 3 establecimientos minoristas. Para llegar hasta ellas, se construyó un directorio a partir de 3 bases de datos, que, tras una primera depuración quedó compuesto por 708 empresas minoristas, de los subsectores de equipamiento personal, droguería y perfumería, equipamiento del hogar, automoción, otros y mixto (grandes almacenes).

La muestra definitiva fue de 96 empresas, con un índice de respuesta de 13,6%. Este índice de respuesta es bastante común en el sector minorista. Así, por ejemplo, se pueden nombrar los trabajos de Conant y White (1999), Ganesan y Weitz (1996) o Robinson et al (1986) con, respectivamente, índices de respuesta del 13,5%, 13,8% o 10,1%.

La información recogida fue de dos tipos. Por un lado las características del



entorno, y por otro lado, las variables de clasificación para detectar diferencias en las percepciones.

•MEDIDA DEL ENTORNO

Para diseñar el cuestionario se estudiaron las diversas formas de medida del entorno, encontrándose cuatro alternativas. En primer lugar, la aplicada por Slater y Narver (1994) en la que se pedía un juicio subjetivo al entrevistado sobre un factor del entorno perfectamente definido, respecto a sus competidores y durante los últimos tres años; en segundo lugar mediante variables dicotómicas (Hooley et al, 1988:134) en las que 1 es la afirmación del ítem y 0 la negación, del tipo "elija una de las respuestas alternativas para medir el siguiente factor del entorno..."; en tercer lugar se podía medir con un ítem a valorar en escala de puntuación de cinco puntos (Hooley et al, 1988:140); y por último, mediante escalas específicas utilizadas para algunos factores (Jaworski y Kohli, 1993) como la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva.

De estos estudios y de la literatura previa, se dedujeron varios factores del entorno (ver cuadro nº 4) que tienen influencia sobre las estrategias de marketing de los minoristas. Del macroentorno se tuvo en cuenta el entorno tecnológico, el económico, el legal y el sociodemográfico. Del microentorno se escogieron los factores de mercado y de competencia. Así, el factor de mercado mide aspectos como la turbulencia del mercado (en qué medida el mercado es estable o dinámico), el crecimiento del mercado (mide la madurez del mercado), y la diversidad de las necesidades o deseos de los consumido-

res (sí las necesidades y deseos son similares, o por el contrario son totalmente diversos). En segundo lugar, el factor de la competencia, medía, a través de diferentes ítems el poder de compra (capacidad de negociar precios menores con los proveedores), el grado de concentración del sector (importante cuota de mercado en pocas empresas), rivalidad competitiva, hostilidad de competencia o intensidad competitiva (grado de competencia y cambio competitivo), barreras de entrada (facilidad de entrada al mercado) y barreras de salida (facilidad de salida del mercado). En total, se utilizaron 18 ítems en base a las medidas propuestas por Hooley et al (1988); Jaworski y Kohli (1993) y Varela et al (1996), y se puntuaron en una escala de siete puntos.

Antes de ejecutar el envío, se realizaron dos pretest. El primero se dirigió a académicos (se pidió opinión a seis profesores universitarios de marketing), y el segundo se dirigió a minoristas de los sectores a estudio (en total seis, en los subsectores de supermercados, hipermercados, droguería, textil, grandes almacenes y electrodomésticos). Ambas fases fueron completadas satisfactoriamente, sin problemas importantes con las medidas de las variables o el formato de respuesta.

Por último, se preparó la información recogida con un estudio de los datos ausentes y atípicos, que dio lugar a la eliminación de tres casos, y se estudió la representatividad de la muestra, que dio afirmativo. Así, el análisis de datos se realizó sobre 93 casos.

Para resolver las cuestiones planteadas se realizaron dos tipos de análisis. En primer lugar, un análisis descriptivo de los ítems que configuraban los elementos del entorno viendo si podían encontrarse diferencias significativas entre los minoristas, en función de las preguntas de clasificación (tipo de organización, actividad, tamaño, etc.). En segundo lugar, se aplicó el análisis cluster para identificar grupos distintos de minoristas, para caracterizarlos, y ver qué variables discriminaban más entre ellos.

CUADRO Nº 4

ÍTEMS PROPUESTOS PARA LA MEDICIÓN DEL ENTORNO ESTRATÉGICO DEL MINORISTA

FACTORES DEL MERCADO

TURBULENCIA DEL MERCADO: -DINÁMICA DE LAS PREFERENCIAS -NOVEDAD DE LOS CLIENTES

- EN NUESTRO SECTOR, LAS NECESIDADES Y DESEOS DE LOS CONSUMIDORES CAMBIAN MUY RÁPIDAMENTE.
- NUESTROS CLIENTES ACTUALES SON EN SU MAYORÍA CLIENTES QUE YA TENÍAMOS EN EL PASADO.

CRECIMIENTO DEL MERCADO

- EN NUESTRO SECTOR, LAS VENTAS ESTÁN EN CRECIMIENTO.
- EN NUESTRO SECTOR, LAS VENTAS ESTÁN ESTANCADAS O EN DECLIVE.

DIVERSIDAD DE LAS NECESIDADES O DESEOS DE LOS CONSUMIDORES

- LOS CONSUMIDORES TIENEN NECESIDADES MUY DIVERSAS ENTRE SÍ (HETEROGÉNEAS).

FACTORES DE LA COMPETENCIA

EL PODER DE COMPRA

- LA CAPACIDAD DE LA COMPETENCIA PARA NEGOCIAR CON LOS PROVEEDORES ES ELEVADA.
- NUESTRA CAPACIDAD PARA NEGOCIAR CON LOS PROVEEDORES ES ELEVADA.

EL GRADO DE CONCENTRACIÓN

- LAS VENTAS DEL SECTOR ESTÁN MUY CONCENTRADAS EN POCAS EMPRESAS.

RIVALIDAD COMPETITIVA HOSTILIDAD DE COMPETENCIA INTENSIDAD COMPETITIVA

- EN NUESTRO SECTOR, EL GRADO DE COMPETENCIA ES INTENSO.
- LA COMPETENCIA ES DINÁMICA Y CONSTANTEMENTE EN CAMBIO.
- LAS NOVEDADES QUE UN COMPETIDOR OFRECE, LOS DEMÁS LAS IGUALAN FÁCILMENTE.

BARRERAS DE ENTRADA

- EXISTEN IMPORTANTES BARRERAS DE ENTRADA EN NUESTRO SECTOR.

BARRERAS DE SALIDA

- EXISTEN IMPORTANTES DIFICULTADES PARA SALIR DE NUESTRO SECTOR.

FACTORES DEL ENTORNO TECNOLÓGICO

TURBULENCIA TECNOLÓGICA

- EN NUESTRO SECTOR, LA TECNOLOGÍA CAMBIA RÁPIDAMENTE..
- LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS NOS PROPORCIONAN GRANDES OPORTUNIDADES.

FACTORES DEL ENTORNO ECONÓMICO, LEGAL Y SOCIODEMOGRÁFICO

ENTORNO ECONÓMICO

- EL ENTORNO ECONÓMICO ACTUAL FAVORECE A NUESTRO SECTOR..

ENTORNO LEGAL

- LA NORMATIVA LEGAL EXISTENTE FAVORECE A NUESTRO SECTOR..

ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO

- EL ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO ACTUAL FAVORECE A NUESTRO SECTOR..

FUENTE: Hooley et al (1988); Jaworski y Kohli (1993) y Varela et al (1996).

RESULTADOS

El análisis de datos se realizó sobre los 93 casos correctamente contestados y con los problemas de datos ausentes y atípicos corregidos. La muestra definitiva se caracteriza por realizar actividades no minoristas como la fabricación (13%), la actividad mayorista (48%) u otras actividades no minoristas (6,5%), siendo mino-

ristas puros un 40% de la muestra. Por tamaño, el 37% de la muestra son minoristas pequeños (de 0 a 25 trabajadores), el 37% medianos (de 25 a 100 trabajadores) y el 26 % de la muestra son grandes (más de 100 trabajadores).

Por sectores, el 24% se dedica al subsector textil, el 32% a droguería y perfumería, el 29% a electrodomésticos y equi-

pamiento del hogar y el 32% a otros subsectores. Por formatos comerciales, el 14% se considera gran almacén, el 43% cadena especializada independiente, el 35% tienda especializada asociada a un grupo de compras, el 27% trabajan con el formato franquicia, el 22% han creado su propio grupo de compras y tienen clientes asociados a esta actividad mayorista,



CUADRO Nº 5

VALORES MEDIOS DE LOS ÍTEMS DEL ENTORNO MINORISTA

VARIABLE	CASOS	MÍN	MÁX
MERCADO			
E1. EN NUESTRO SECTOR, LAS NECESIDADES Y DESEOS DE LOS CONSUMIDORES CAMBIAN MUY RÁPIDAMENTE	93	1	7
E2. NUESTROS CLIENTES ACTUALES SON EN SU MAYORÍA CLIENTES QUE YA TENÍAMOS EN EL PASADO	93	1	7
E3. EN NUESTRO SECTOR, LAS VENTAS ESTÁN EN CRECIMIENTO	93	1	7
E4. EN NUESTRO SECTOR, LAS VENTAS ESTÁN ESTANCADAS O EN DECLIVE	93	1	7
E5. LOS CONSUMIDORES TIENEN NECESIDADES MUY DIVERSAS ENTRE SÍ (HETEROGÉNEAS)	93	1	7
COMPETENCIA			
E6. LA CAPACIDAD DE LA COMPETENCIA PARA NEGOCIAR CON LOS PROVEEDORES ES ELEVADA	93	2	7
E7. NUESTRA CAPACIDAD PARA NEGOCIAR CON LOS PROVEEDORES ES ELEVADA	93	1	7
E8. LAS VENTAS DEL SECTOR, ESTÁN MUY CONCENTRADAS EN POCAS EMPRESAS	93	1	7
E9. EN NUESTRO SECTOR EL GRADO DE COMPETENCIA ES INTENSO	93	1	7
E10. LA COMPETENCIA ES DINÁMICA Y CONSTANTEMENTE EN CAMBIO	93	2	7
E11. LAS NOVEDADES QUE UN COMPETIDOR OFRECE, LOS DEMÁS LAS IGUALAN FÁCILMENTE	93	1	7
E12. EXISTEN IMPORTANTES BARRERAS DE ENTRADA EN NUESTRO SECTOR	93	1	7
E13. EXISTEN IMPORTANTES DIFICULTADES PARA SALIR DE NUESTRO SECTOR	93	1	7
ENTORNO TECNOLÓGICO			
E14. EN NUESTRO SECTOR, LA TECNOLOGÍA CAMBIA RÁPIDAMENTE	93	1	7
E15. LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS NOS PROPORCIONAN GRANDES OPORTUNIDADES	93	1	7
MACROENTORNO			
E16. EL ENTORNO ECONÓMICO ACTUAL FAVORECE A NUESTRO SECTOR	93	1	7
E17. LA NORMATIVA LEGAL EXISTENTE FAVORECE A NUESTRO SECTOR	93	1	7
E18. EL ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO ACTUAL FAVORECE A NUESTRO SECTOR	93	1	7

y por último, el 6% adopta otros formatos. Por último, se considera que tienen departamento de marketing el 40,86% de la muestra.

•CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO PERCIBIDO POR LOS MINORISTAS

Pasando a resolver las distintas cuestiones de investigación, en primer lugar se detallan las características del entorno percibido por los minoristas españoles. En el cuadro nº 5 se observa un ranking de los distintos elementos del entorno y agrupados según los cuatro factores teóricos del mismo: el mercado y la demanda, la competencia, el entorno tecnológico y el macroentorno.

Así, se establece que el factor clave para los minoristas es la competencia, pues de los ocho ítems de competencia, cinco obtienen la mayor puntuación (superior a 5 sobre 7): el grado de competencia es intenso (E9), la competencia es dinámica y en constante cambio (E10), las novedades que un competidor ofrece el resto las iguala rápidamente (E11), y la capacidad de negociación con los proveedores de los minoristas y de sus competidores es elevada (E7 y e6). Junto a estos ítems de competencia, existe un sexto ítem, dentro de los de mayor puntuación, perteneciente al factor de mercado y demanda, sobre la heterogeneidad de las necesidades de los consumidores (E5).

Por tanto, el entorno minorista se caracteriza fundamentalmente por la intensa competencia, que no es estática, ni estable, ni protegible de imitación. Además, las fuentes de provisión no son una ventaja competitiva, pues tanto los minoristas como sus competidores tienen poder de negociación. Por el lado de la demanda, tampoco hay estabilidad, pues los consumidores no tienen necesidades homogéneas.

En el otro extremo, con una puntuación inferior a 4 sobre 7, están los factores del entorno a los que los minoristas dan poca importancia o con los que no están de acuerdo sobre su existencia en el sector. Entre ellos aparecen tres factores de



	RANKING	MEDIA	DESV. TÍP.
	7	4,860	1,457
	12	4,247	1,427
	10	4,407	1,732
	16	3,264	1,950
	4	5,065	1,552
	6	5,000	1,383
	5	5,043	1,398
	14	3,731	1,883
	1	6,247	1,213
	2	5,269	1,384
	3	5,247	1,291
	15	3,269	1,788
	18	3,152	1,882
	11	4,301	1,724
	9	4,570	1,671
	8	4,857	1,434
	17	3,258	1,503
	13	3,742	1,567

competencia: existen importantes barreras de salida y de entrada (E13 y E12), y las ventas del sector están concentradas (E8); dos factores del macroentorno: la normativa legal y el entorno sociodemográfico favorecen al sector (E17 y E18); y un factor de mercado y demanda: las ventas están estancadas o en declive (E4). Es decir, los minoristas no consideran que existan barreras de entrada y salida, junto con ventas poco concentradas, lo que refuerza la gran competencia existente en el sector, en el que la competencia está atomizada y donde cualquiera puede entrar y salir a competir. Esta situación de competencia intensa se ve aliviada por una demanda en crecimiento, aunque



ni la situación socioeconómica ni la normativa legal favorecen al sector.

Buscando diferencias entre las percepciones del entorno según las variables de clasificación de los minoristas, sólo existen dos elementos en los que los minoristas coinciden: las ventas del sector están concentradas en pocas empresas (E8), y el entorno sociodemográfico actual favorece al sector (E18).

Para el resto de ítems existen diferencias entre los minoristas según los datos de clasificación: tamaño, actividades estratégicas, actividad, formato comercial y existencia de departamento de marketing (las diferencias entre minoristas, por datos de clasificación se han realizado mediante las pruebas T y F. Se detallan sólo aquellos componentes para los que existen diferencias con un 99% de probabilidad). Así, según el tamaño de la empresa por número de trabajadores (pequeña, mediana o grande) los pequeños están más de acuerdo que los grandes con que la competencia es dinámica y en constante cambio (E10) y con la existencia de barreras de salida (E13). Por actividades estratégicas (fabricación, minorista puro, mayorista u otras actividades no minoristas), los minoristas puros ven el sector más estancado que el resto (E4).

Por formato comercial (franquicia, grupo de compras, cadena especializada independiente, etc.), los minoristas que poseen un grupo de compras perciben un mayor crecimiento (E3) en el sector, así como un entorno económico a favor; mientras que las cadenas especializadas independientes perciben una competencia menos intensa que el resto (E9).

Por actividades, los minoristas del subsector textil tienen una media inferior al resto en cuatro ítems: la capacidad de la competencia para negociar con los proveedores es elevada (E6), existen barreras de entrada (E12), la tecnología cambia rápidamente (E14) y el entorno económico favorece al sector (E16), mientras que los minoristas del subsector de electrodomésticos perciben un mayor cambio tecnológico que el resto (E14).

Por último, los minoristas con departamento de marketing perciben menor dinamismo en la competencia (E10) y menores barreras de salida que el resto (E13), y ven más favorable el entorno legal que el resto de minoristas (E17).

•TIPOS DE MINORISTAS SEGÚN SU PERCEPCIÓN DEL ENTORNO

Para identificar los distintos tipos de entorno se utilizó el Análisis Cluster, con la combinación de los métodos jerárquico de Ward y el no jerárquico Quick-Cluster, llegándose a una solución definitiva de tres grupos. En el cuadro nº 6 se observan los resultados obtenidos.

Tras la validación estadística de los grupos, se procedió a su interpretación. En el cuadro nº 7 se observan las características de la taxonomía obtenida, cuya descripción se acomete a continuación.

Grupo 1. Pesimistas. Está formado por el 24,7% de la muestra. Se caracteriza fundamentalmente por tener ventas estancadas o en declive, lo que da idea de un mercado maduro, que destaca también por unas necesidades cambiantes en los consumidores. El macroentorno juega en contra, ya que tanto el entorno económico, el legal y el sociodemográfico no favorecen al sector, lo que hace que los minoristas pertenecientes a este grupo, tengan una visión muy desfavorable del entorno que les rodea. Respecto a la competencia, ésta es intensa aunque estable y con dificultad de imitación entre minoristas, lo que también aumenta los problemas que los minoristas ven en este tipo de entorno. Sólo dos elementos parecen aliviar la situación de pesimismo que se adueña de los minoristas de este

CUADRO Nº 6

VALORES MEDIOS DE LOS TIPOS DE MINORISTA SEGÚN PERCEPCIONES DE ENTORNO

	TAMAÑO	TOTAL MUESTRA	MEDIA G1	MEDIA G2	MEDIA G3	F	SIG. ANOVA.
		93 (100%)	23 (24,7%)	28 (30,1%)	42 (45,2%)		
E1.* EN NUESTRO SECTOR, LAS NECESIDADES Y DESEOS DE LOS CONSUMIDORES CAMBIAN MUY RÁPIDAMENTE		4,91	5,261	5,571	4,167	10,900	0,000
E2. NUESTROS CLIENTES ACTUALES SON EN SU MAYORÍA CLIENTES QUE YA TENÍAMOS EN EL PASADO		4,23	4,130	4,179	4,357	0,230	0,795(**)
E3.* EN NUESTRO SECTOR, LAS VENTAS ESTÁN EN CRECIMIENTO		4,41	2,174	4,872	5,319	58,253	0,000
E4.* EN NUESTRO SECTOR, LAS VENTAS ESTÁN ESTANCADAS O EN DECLIVE		3,27	5,565	3,081	2,125	46,231	0,000
E5. LOS CONSUMIDORES TIENEN NECESIDADES MUY DIVERSAS ENTRE SÍ (HETEROGÉNEAS)		5,12	5,177	5,857	4,476	7,711	0,001
E6. LA CAPACIDAD DE LA COMPETENCIA PARA NEGOCIAR CON LOS PROVEEDORES ES ELEVADA		5,01	4,696	5,643	4,738	4,681	0,012
E7. NUESTRA CAPACIDAD PARA NEGOCIAR CON LOS PROVEEDORES ES ELEVADA		5,07	4,870	5,250	5,000	0,498	0,609(**)
E8. LAS VENTAS DEL SECTOR ESTÁN MUY CONCENTRADAS EN POCAS EMPRESAS		3,70	3,609	3,357	4,048	1,199	0,306(**)
E9. EN NUESTRO SECTOR, EL GRADO DE COMPETENCIA ES INTENSO		6,26	6,348	6,893	5,762	8,641	0,000
E10.* LA COMPETENCIA ES DINÁMICA Y CONSTANTEMENTE EN CAMBIO		5,30	4,913	6,321	4,762	15,300	0,000
E11.* LAS NOVEDADES QUE UN COMPETIDOR OFRECE, LOS DEMÁS LAS IGUALAN FÁCILMENTE		5,26	4,609	6,036	5,071	10,092	0,000
E12. EXISTEN IMPORTANTES BARRERAS DE ENTRADA EN NUESTRO SECTOR		3,25	2,696	3,286	3,571	1,815	0,169(**)
E13.* EXISTEN IMPORTANTES DIFICULTADES PARA SALIR DE NUESTRO SECTOR		3,13	2,485	4,286	2,762	8,665	0,000
E14. EN NUESTRO SECTOR, LA TECNOLOGÍA CAMBIA RÁPIDAMENTE		4,29	3,652	5,536	3,833	13,065	0,000
E15.* LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS NOS PROPORCIONAN GRANDES OPORTUNIDADES		4,59	3,087	5,500	4,762	19,041	0,000
E16. EL ENTORNO ECONÓMICO ACTUAL FAVORECE A NUESTRO SECTOR		4,84	3,435	5,393	5,279	21,964	0,000
E17.* LA NORMATIVA LEGAL EXISTENTE FAVORECE A NUESTRO SECTOR		3,23	2,261	2,786	4,119	18,375	0,000
E18. EL ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO ACTUAL FAVORECE A NUESTRO SECTOR		3,75	2,435	3,500	4,619	21,607	0,000

VALIDACIÓN: 93 CASOS, CORRECTAMENTE CLASIFICADO EL 95,7% (A. DISCRIMINANTE, MÉTODO PASO A PASO), Y EL 96,8% (A.DISCRIMINANTE, MÉTODO DIRECTO).

VALIDACIÓN CRUZADA (MÉTODO DIRECTO): 52 CASOS (CLASIFICA EL 96,2% Y PREDICE EL 80,5%), 41 CASOS (CLASIFICA EL 97,6% Y PREDICE EL 69,2%).

VALIDACIÓN CRUZADA (MÉTODO PASO A PASO): 52 CASOS (CLASIFICA EL 88,5% Y PREDICE EL 65,9%), 41 CASOS (CLASIFICA EL 90,2% Y PREDICE EL 71,2%).

NOTA: (*) LAS VARIABLES QUE MÁS DISCRIMINAN (A. DISCRIMINANTE); EN **NEGRITA** EL VALOR MÁXIMO Y EN *CURSIVA* EL MÍNIMO. (**) NO ESTABLECEN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE GRUPOS (ANOVA POST-HOC).

grupo: que los competidores no tienen una capacidad elevada de negociación con los proveedores y que existe libre salida del sector. Respecto al entorno tecnológico, este es estable aunque tampoco genera oportunidades de negocio. Co-

mo conclusión, es un entorno muy maduro, con necesidades en constante cambio, con cierta intensidad competitiva (competencia intensa, difícil imitación), y macroentorno no favorable (entorno tecnológico, económico, legal y sociodemo-

gráfico en contra), por lo que el nombre elegido para los minoristas pertenecientes a este grupo es de Pesimistas. Este grupo se caracteriza (ver cuadro nº 8) por ser el que posee menos minoristas puros; por tipologías, el que menos tien-

CUADRO Nº 7

TAXONOMÍA DE MINORISTAS SEGÚN SU PERCEPCIÓN DE ENTORNO

NOMBRE	G1 PESIMISTAS	G2 COMPETIDORES DINÁMICOS	G3 OPTIMISTAS
MADUREZ DEL MERCADO	VENTAS EN DECLIVE	EN EL MEDIO	VENTAS EN CRECIMIENTO
DIVERSIDAD Y CAMBIO EN LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES	NECESIDADES CAMBIANTES EN EL MEDIO	NECESIDADES CAMBIANTES NECESIDADES HETEROGÉNEAS	NECESIDADES ESTABLES NECESIDADES HOMOGÉNEAS
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN COMPETIDORES NO ELEVADA	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN COMPETIDORES ELEVADA	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN COMPETIDORES NO ELEVADA
GRADO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA INTENSA COMPETENCIA ESTABLE IMITACIÓN DIFÍCIL	COMPETENCIA INTENSA COMPETENCIA DINÁMICA IMITACIÓN FÁCIL	COMPETENCIA NO INTENSA COMPETENCIA ESTABLE EN EL MEDIO
BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA	NO EXISTEN BARRERAS DE SALIDA	EXISTEN BARRERAS DE SALIDA	NO EXISTEN BARRERAS DE SALIDA
CAMBIO TECNOLÓGICO	TECNOLOGÍA ESTABLE NO OPORTUNIDADES TECNOLÓGICAS	TECNOLOGÍA DINÁMICA OPORTUNIDADES TECNOLÓGICAS	TECNOLOGÍA ESTABLE EN EL MEDIO
MACROENTORNO	E. ECONÓMICO EN CONTRA E. LEGAL EN CONTRA E. SOCIODEMOGRÁFICO EN CONTRA	E. ECONÓMICO A FAVOR EN EL MEDIO EN EL MEDIO	E. ECONÓMICO A FAVOR E. LEGAL A FAVOR E. SOCIODEMOGRÁFICO A FAVOR
TAMAÑO	24,7%	30,1%	45,2%

NOTA: En letra cursiva, las variables que más discriminan (A. DISCRIMINANTE).

das especializadas asociadas a un grupo de compras, no tienen ningún grupo de compras y sin embargo es el que más franquicias acoge; y, por último, agrupa a un 25 % de los minoristas con departamento de marketing.

Grupo 2. Competidores dinámicos. Está formado por el 30,1% de la muestra. Su característica fundamental es el elevado grado de competencia que detectan los minoristas de este grupo (competencia intensa, dinámica y con facilidad de imitación) que se agrava con la capacidad elevada de negociación que tienen los competidores y con la dificultad de salida del sector (existen barreras de salida). Por el lado de la demanda, las necesidades son diversas (heterogéneas) y cambiantes, pero con ventas en ligero crecimiento. El factor tecnológico es dinámico y cambiante pero ofrece oportunidades al sector, al igual que el entorno económico.

Como conclusión, es un entorno muy dinámico, con segmentos de consumidores en constante cambio, con competencia fluida e intensa, pero en cierta expansión (ventas ligeramente crecientes, entorno económico y entorno tecnológico a favor), por lo que a los minoristas pertenecientes a este grupo los denominaremos competidores dinámicos. Este grupo se caracteriza (ver cuadro nº 8) por agrupar a la mitad de las empresas de menos de 25 empleados y a muy pocas de las grandes (más de 100 empleados), acoge a más del 50% de tiendas especializadas asociadas a grupos de compras y al menor número de franquicias y de minoristas con departamento de marketing. Esto último es curioso, ya que siendo el entorno más turbulento, debería acoger más minoristas con departamento de marketing, que pudieran enfrentarse a la situación competitiva de forma más adecuada.

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

CUADRO Nº 8

PERFILES MINORISTAS SEGÚN EL ENTORNO

VARIABLE DE CLASIFICACIÓN	OPCIÓN	CASOS	PESIMISTAS	COMPETIDORES DINÁMICOS	OPTIMISTAS	SIG.
ACTIVIDAD DE FABRICACIÓN	SÍ	12	50,0	8,3	41,7	0,054
	NO	81	21,0	33,3	45,7	(**)
ACTIVIDAD MAYORISTA	SÍ	45	33,3	28,9	37,8	0,154
	NO	48	16,7	31,3	52,1	
OTRAS ACTIVIDADES NO MINORISTAS	SÍ	6	33,3	0	66,7	0,106
	NO	87	24,1	32,2	43,7	(**)
INTERNACIONALIZACIÓN	SÍ	15	40,0	6,7	53,3	0,044
	NO	78	21,8	34,6	43,6	(**)
MINORISTA PURO	SÍ	37	10,8	37,8	51,4	0,029
	NO	56	33,9	25,0	41,1	(*)
TAMAÑO POR TRABAJADORES	MENOS DE 25	34	20,6	50,0	29,4	
	DE 25 A 100	34	20,6	29,4	50,0	0,001
	MÁS DE 100	25	36,0	4,0	60,0	(*)
GRAN ALMACÉN	SÍ	13	30,8	7,7	61,5	0,107
	NO	80	23,8	33,8	42,5	(**)
CADENA ESPECIALIZADA INDEPENDIENTE	SÍ	40	32,5	20,0	47,5	0,119
	NO	53	18,9	37,7	43,4	
TIENDA ESPECIALIZADA ASOCIADA A UN GRUPO DE COMPRAS	SÍ	33	15,2	51,5	33,3	0,004
	NO	60	30,0	18,3	51,7	(*)
FRANQUICIA	SÍ	25	48,0	16,0	36,0	0,007
	NO	68	16,2	35,3	48,5	(*)
GRUPO DE COMPRAS	SÍ	21	0	47,6	52,4	0,001
	NO	72	31,9	25,0	43,1	(*)
OTRAS FORMAS TIPOLOGICAS	SÍ	6	33,3	16,7	50,0	0,719
	NO	87	24,1	31,0	44,8	(**)
EXISTENCIA DEPARTAMENTO DE MARKETING	SÍ	38	26,3	10,5	63,2	0,001
	NO	55	23,6	43,6	32,7	(*)
TEXTIL	SÍ	22	54,5	9,1	36,4	0,001
	NO	71	15,5	36,6	47,9	(*)
DROGUERÍA Y PERFUMERÍA	SÍ	30	20,0	26,7	53,3	0,540
	NO	63	27,0	31,7	41,3	
ELECTRODOMÉSTICOS	SÍ	27	11,1	51,9	37,0	0,009
	NO	66	30,3	21,2	48,5	(*)
OTROS SUBSECTORES	SÍ	30	13,3	26,7	60,0	0,089
	NO	63	30,2	31,7	38,1	

NOTA: (*) Existen diferencias significativas entre los grupos ($p < 0,05$); (**) No se cumple alguna de las condiciones de la prueba Chi-Cuadrado

lo ven todo favorable (demanda, oferta y macroentorno) por lo que son denominados optimistas. Este grupo se caracteriza (ver cuadro 9) por tener el mayor número

de minoristas puros, de empresas medianas y grandes según número de trabajadores y de minoristas con departamento de marketing.

Por último, y como se ha visto en la interpretación y descripción de los tres grupos de entorno, existen diferencias entre grupos en función de las variables de cla-



sificación. En el cuadro nº 8 se observan los casos totales por variable de clasificación, los porcentajes por grupos, y la probabilidad asociada a la prueba Chi-Cuadrado (ratio de probabilidad). Existen diferencias significativas entre los tres grupos para: 1) los minoristas puros (más de la mitad son optimistas); 2) por tamaño según número de trabajadores (la mitad de las empresas medianas y grandes son optimistas, mientras que la mitad de las pequeñas son competidoras dinámicas); 3) para tres tipologías: tienda especializada asociada a un grupo de compras (más de la mitad son competidores dinámicos), la franquicia (casi la mitad son pesimistas), y los grupos de compras (no existe ningún pesimista, y el resto, se reparten mitad a mitad entre los otros dos grupos); 4) por existencia de departamento de marketing (más de la mitad son optimistas y sólo un 10% son competidores dinámicos); y por dos sectores de actividad: textil (más de la mitad son pesimistas) y electrodomésticos (más de la mitad son competidores dinámicos).

Según el Análisis Discriminante, los elementos de entorno que más discriminan entre los grupos son ocho, agrupados de la siguiente manera: madurez del mercado (ventas en crecimiento o en declive: E3 y E4; y necesidades en constante cambio: E1); competencia (competencia dinámica: E10; barreras de salida: E13; novedades fáciles de imitar: E11); y macroentorno (tecnológico: E15; y legal: E17). Por el contrario, existen cuatro elementos que no generan diferencias entre los tres grupos obtenidos: los clientes son fieles (E2), las ventas están concentradas en pocas empresas (E8), la capacidad de los minoristas para negociar con los proveedores es limitada (E7) y existen barreras de entrada (E12).

Comparando los resultados obtenidos con el estudio de Hooley et al (1988), en el que también identificaron distintos grupos de empresas según su percepción del entorno, se pueden observar algunas coincidencias. Hooley et al (1988) encontraron que los elementos de entorno que



más discriminaban eran cuatro: la madurez del mercado (ventas estables, en crecimiento o en declive), la existencia de barreras de entrada y salida, la diversidad de las necesidades (si son homogéneas, heterogéneas o mixtas) y la velocidad del cambio tecnológico y de los consumidores (rápido, lento o en el medio, en función de tecnología y necesidades estables o dinámicas). De estos elementos, las barreras de entrada (E12) no generan diferencias significativas en la taxonomía obtenida en este trabajo, y no aparecen como discriminantes los elementos de tecnología cambiante (E14) y necesidades heterogéneas (E5). Estas diferencias pueden influir en la composición final de los tipos de percepciones de entorno, ya que los elementos más discriminantes y los que generan diferencias significativas entre los grupos son clave en la interpretación final de los mismos.

A MODO DE CONCLUSIÓN

En primer lugar, se destaca claramente que la competencia es el elemento clave de la percepción del entorno de los minoristas españoles del subsector de no alimentación, caracterizándose por ser intensa, dinámica y de fácil imitación. Además, las fuentes de suministro no aparecen como una ventaja competitiva y, por el lado de la demanda, las necesidades de los consumidores se perciben claramente heterogéneas. Esta visión general del entorno, tiene matizaciones según las actividades estratégicas que realice el minorista (fabricante, mayorista, minorista puro, u otros), el tamaño según número de empleados, el formato comercial utilizado, la actividad o la existencia o no de departamento de marketing.

Dentro de esta visión general pueden identificarse varios grupos de minoristas con percepciones similares sobre el entorno. En este trabajo se han encontrado tres grupos: los PESIMISTAS, los COMPETIDORES DINÁMICOS y los OPTIMISTAS, que tienen percepciones distintas sobre el mercado, la competencia en el sector y el macroentorno. Entre los descubrimientos realizados por datos de clasificación, y que merecen estudios posteriores de profundización, destacan los siguientes hechos: en primer lugar, los optimistas están compuestos por minoristas puros, empresas medianas y grandes (por número de trabajadores) y minoristas con departamento de marketing; en segundo lugar, los competidores dinámicos se caracterizan por ser empresas pequeñas, y sobre todo, tiendas especializadas asociadas a grupos de compras y del sector electrodomésticos; y por último, los pesimistas son, fundamentalmente, franquicias y minoristas del sector textil.

Por último, esta tipología no se puede considerar genérica, ya que no coinciden ni los grupos ni los elementos más discriminantes, con los identificados en estudios académicos previos. Sin embargo, plantea oportunidades de investigación, en su ampliación a la distribución minorista de alimentación y la comparación de resultados. Además, con los cambios constantes que se producen en este sector, lo lógico sería que se realizase una monitorización continua de las percepciones de los minoristas sobre su entorno. ●

TERESA VALLET BELLMUNT

Departamento de Administración
de Empresas y Marketing.
Universidad Jaume I. Castellón

NOTA

Este trabajo es parte del resultado de un trabajo más amplio sobre las estrategias de marketing de los minoristas españoles.

VALLET, T. (2000): La estrategia de marketing de las empresas minoristas en los sectores de no alimentación. Tesis Doctoral. Universitat Jaume I.

BIBLIOGRAFÍA

- ALIMARKET (1996) (1997) (1998): Informe Anual de No Alimentación, Madrid: Alimarket (ed.).
- ALONSO, J. (1992): "El nuevo consumidor español. El impulso de comprar y la estrategia", *Distribución y Consumo*, 2(4):10-23.
- BALLINA, F.J. (1993): "Aproximación empírica a la valoración de los factores del entorno sobre la distribución comercial", en V Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Sevilla, Fundación El Monte, pp. 27-36.
- CASARES, J. (1994): "Política de comercio interior. Regulación pública, intereses sectoriales y calidad de vida", *Distribución y Consumo*, 4(17):10-18.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (1992): "Distribución e inflación: competencia, precios, y márgenes comerciales", *Distribución y Consumo*, 2(5):10-21.
- CASARES, J.; MARTÍN, V.J. y ARANDA, E. (1999): "Vértigo en la distribución comercial: concentración, competencia, empleo y relaciones con proveedores", *Distribución y Consumo*, 10(49):5-25.
- CASARES, J.; MUÑOZ, P. y REBOLLO, A. (1990): "La distribución comercial en España", *Papeles de Economía Española*, (42): 251-261.
- CONANT, J.S. y WHITE, J.C. (1999): "Marketing program planning, process benefits and store performance: an initial study among small retail firms", *Journal of Retailing*, 74(4): pp.525-541.
- COX, R. y BRITAIN, P. (1994): *Retail Management* (2nd ed.), London: Pitman Publishing
- CRUZ, I. y REBOLLO, A. (1995): "Actuaciones públicas para articular el sistema de distribución. Plan marco de modernización del comercio interior, *Distribución y Consumo*, 5(23):46-55.
- CRUZ, I.; YAGÜE, M.J.; REBOLLO, A. y OUBIÑA, J. (1999): "Concentración y Competencia en la distribución minorista en España", *Información Comercial Española*, (779):9-36.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1997): "La distribución comercial en España, Informe Anual 1996", Dirección General de Comercio Interior, Secretaría de Estado de Comercio Turismo y Pyme, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid, Mimeografiado.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1998): "La distribución comercial en España, Informe Anual 1997", Dirección General de Comercio Interior, Secretaría de Estado de Comercio Turismo y Pyme, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid, Mimeografiado.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1999): "La distribución comercial en España, Informe Anual 1998", Dirección General de Comercio Interior, Secretaría de Estado de Comercio Turismo y Pyme, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid, Mimeografiado.
- DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (1998): "Ranking de la distribución comercial española", *Distribución Actualidad*, 262 (julio-agosto).
- DRUCKER, P. (1980): *Management in Turbulent Times*, Heinemann
- DUNNE, P.; LUSH, R.; GABLE, M. y GEBHARDT, R. (1991): *Retailing*, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Company.
- GANESAN, S. y BARTON, A.W. (1996): "The impact of staffing policies on retail job attitudes and behaviors", *Journal of Retailing*, 72(1): pp.31-56.
- GOSH, A. (1990): *Retail Management*, Orlando, Florida :The Dryden Press.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante* (5ª edición), Madrid: Prentice Hall.
- HALL, W.A.K. (1980): "Survival strategies in a hostile environment", *Harvard Business Review*, September/October: 75-85.
- HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E., BROOKSBANK, R.W. y SHEPHERD, J. (1988): "Strategic market environments", *Journal of Marketing Management*, 4 (2): 131-147.
- JAWORSKI, B.J. y A. KOHLI (1993): "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, 57 (julio): 53-70.
- LEVY, M. y WEITZ, B.A. (1992): *Retailing Management*, Homewood:Richard D. Irwin.
- MARRERO, J.L (1999): "Informe sobre la Distribución Comercial en España", *Distribución y Consumo* 48 (octubre-noviembre), pp.53-59.
- MASON, J.B. y MAYER, M.L (1990): *Modern Retailing, Theory and Practice*. Homewood: Richard D.Irwin.
- MASON, J.B.; MAYER, M.L.y EZELL, H.F. (1994): *Retailing* (5ª ed.). Burr Ridge, Illinois: Richard D.Irwin.
- MCGOLDRICK, P.J. (1990): *Retail marketing*. London : McGraw-Hill,.
- MCKEE, D.; VARADARAJAN, P. y PRIDE, W. (1989): "Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective", *Journal of Marketing*, 53: 21-35.
- MÚGICA, J.M. (1996): "Procesos de integración vertical y de estabilización de las relaciones en los canales de comercialización", *Distribución y Consumo*, 6(30):31-41.
- MÚGICA, J.M. (1998): "Cambios en los canales de distribución en Europa. Tecnología de la información, sistemas integrados y cadenas de suministro", *Distribución y Consumo*, 9(43):48-56.
- MUÑOZ, P. (1987): "Alternativas estratégicas de acción sobre el mercado", en CASARES ET AL (1987): *La economía en la distribución comercial*, Editorial Ariel, Madrid.
- O'SHAUGHNESSY, J. (1984): *Competitive Marketing* (1st ed.), London: George Allen and Unwin.
- REBOLLO, A. (1999): "Concentración en el sector de distribución comercial en España", *Distribución y Consumo*, 9(47):29-43.
- ROBINSON, R.B.; LOGAN, J.E. y SALEM, M.Y. (1986): "Strategic versus operational planning in small firms", *American Journal of Small Business*, 10: 7-16.
- SÁNCHEZ, M.; CERVERA, A. Y SÁNCHEZ, R. (2001): "Análisis del entorno del consumidor en la Unión Europea", *Distribución y Consumo*, 11(57):5-25.
- SLATER, S.F. y J.C. NARVER (1994): "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?". *Journal of Marketing*, 58 (January): 46-55.
- VARELA, J.A.; L. BENITO y A. CALVO (1996): "Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica", VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza, Ed. Esic, pp. 301-310.

