

Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución

Jordi Garrido Pavia

Dipòsit Legal: B.6185-2013

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

**UNIVERSITAT INTERNACIONAL DE CATALUNYA, Facultat
de Ciències Econòmiques i Socials, Doctorat en Ciències
Humanes, Socials i Jurídiques**

Tesis doctoral:

**Las estrategias competitivas de las micro y
pequeñas empresas detallistas
ante la gran distribución**

Doctorando: Jordi Garrido i Pavia

Director de la tesis: Dr. Guillem Bou Bouza

Barcelona, 2012

Agraïments

Al Dr. Miquel Bastons pel seu suport i el seu ajut.

A la meva esposa Anna i als meus fills Marc i Adrià pel seu suport i la seva paciència i comprensió.

Al director de la meva tesis, Guillem Bou.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
-------------------	---

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: LA ESTRATEGIA Y LOS NIVELES ESTRATÉGICOS

1.1.	Contextualización.....	14
1.2.	Estructuración de las diversas estrategias empresariales.....	20
1.3.	La estrategia corporativa	26
1.4.	La estrategia competitiva	36
	1.4.1. Estrategia de liderazgo en costes.....	46
	1.4.2. Estrategia de diferenciación.....	46
	1.4.3. Estrategia de enfoque o alta segmentación.....	48
1.5.	Estrategias funcionales y tácticas	50
	1.5.1. Estrategias funcionales.....	50
	1.5.2. Tácticas.....	54
1.6.	Consideraciones previas al diseño estratégico	55
1.7.	Resumen.....	58

CAPÍTULO 2: ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.

2.1.	Estrategia de liderazgo en costes y/o dominio de canal.....	66
	2.1.1. La integración horizontal.....	66
	2.1.2. La integración vertical.....	69
	2.1.3. Respuesta eficiente al consumidor.....	71
2.2.	Estrategia de especialización.....	72
	2.2.1. La gran distribución.....	72
	2.2.2. El comercio tradicional.....	75
2.3.	Estrategia de expansión intensiva	77
2.4.	Estrategia de amplitud de gama.....	77
2.5.	Estrategia de profundidad de gama.....	80
2.6.	Estrategia de amplitud y profundidad de gama.....	82
2.7.	Estrategia de orientación al producto.....	83
2.8.	Estrategia de segmentación.....	84
2.9.	Estrategia de gestión por categorías.....	90
2.10.	Estrategia hard discount.....	91
2.11.	Estrategia soft discount.....	95
2.12.	Estrategia detallista tradicional.....	95
2.13.	Estrategia multimarca y monomarca.....	96
	2.13.1. Fabricante.....	96
	2.13.2. Detallista.....	97
2.14.	Marketing relacional.....	98
2.15.	Marketing transaccional.....	108
2.16.	Estrategia de grandes necesidades de capital.....	109
2.17.	Estrategia de precios altos y bajos.....	110
2.18.	Estrategia de precios bajos todos los días.....	113
2.19.	Estrategia de construcción de experiencias de compra.....	115
2.20.	Estrategia de ubicación privilegiada.....	119
2.21.	Estrategia de <i>merchandising</i> tradicional.....	121
2.22.	Estrategia de dominio de marca.....	121
2.23.	Estrategia de valor añadido.....	126
2.24.	Estrategia de diferenciación.....	128
2.25.	Resumen.....	133

CAPITULO 3: MERCHANDISING TRADICIONAL, RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR Y GESTIÓN POR CATEGORÍAS

3.1. El <i>merchandising</i> tradicional.....	140
3.1.1. Introducción al <i>merchandising</i>	140
3.1.2. Elementos que deben acompañar al <i>merchandising</i>	144
3.1.3. El producto con óptica de <i>merchandising</i> (packaging).....	150
3.1.4. Las técnicas de <i>merchandising</i>	151
3.1.4.1. Barreras psicológicas.....	151
3.1.4.2. Comportamiento del consumidor: la psicología del marketing.....	153
3.1.4.3. Visibilidad e información de los productos.....	154
3.1.4.4. La iluminación en el punto de venta.....	156
3.1.4.5. Material de PLV y mobiliario comercial.....	158
3.1.4.6. El escaparate.....	161
3.1.5. El diseño del punto de venta.....	165
3.1.5.1. La ubicación.....	165
3.1.5.2. La elección del local.....	167
3.1.5.3. Diseño del establecimiento.....	167
3.1.5.4. El lineal y su reposición.....	180
3.1.5.5. Las promociones de ventas.....	186
3.1.5.6. Promociones personalizadas.....	189
3.2. La respuesta eficiente al consumidor (ECR).....	190
3.2.1. Las cuatro estrategias del ECR.....	190
3.2.2. Relación entre el ECR y la Gestión por categorías.....	200
3.2.3. Beneficios del ECR y de la GC.....	201
3.2.4. Barreras para la implantación de un proyecto ECR.....	207
3.2.5. Los pilares sobre los que se sustenta el ECR.....	208
3.2.5.1. Reaprovisionamiento Eficiente.....	208
3.2.5.2. Surtido eficiente.....	212
3.2.5.3. Promociones eficientes.....	212
3.2.5.3.1. El plan anual de promociones.....	213
3.2.6. Introducción eficiente del producto.....	218
3.2.7. Selección de <i>partners</i> para el proyecto ECR.....	222
3.2.8. Implantación del ECR.....	225
3.2.9. Limitaciones del ECR.....	228
3.3. La gestión por Categorías.....	228
3.3.1. Unidades Estratégicas de Negocio.....	230
3.3.2. Definición de Categoría.....	230
3.3.3. Clasificación de las diferentes categorías.....	231
3.3.4. Creación de la Categoría.....	234
3.3.5. Contenido de la Categoría.....	236
3.3.6. Tipos de Categorías.....	240
3.3.7. Tipos de subcategorías.....	243
3.3.8. El Category Manager.....	243
3.4. Resumen.....	245
3.4.1. El <i>merchandising</i> tradicional.....	247
3.4.2. El ECR.....	251
3.4.3. La gestión por Categorías.....	252

PROCESO DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 4: METODOLOGIA

4.1. Las dos corrientes metodológicas tradicionales y el problema de investigación.....	255
4.1.1. Planteamiento del problema del investigador.....	259
4.1.2. Observación participante.....	263
4.1.3. Diseño de la observación participante.....	266
4.1.4. El grupo focal o <i>focus group</i>	269

CAPÍTULO 5: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Muestra.....	277
5.1.1. Descripción y selección de la muestra.....	277
5.2. Categorización de los ítems investigados.....	280
5.3. Análisis de resultados.....	286
5.3.1. Conclusiones estadísticas.....	292
5.3.1.1. Diferenciación de competidores.....	292
5.3.1.2. Percepción de la propia empresa.....	292
5.3.1.3. Visión de los competidores.....	294
5.3.1.4. Ponderación de los competidores.....	298
5.3.1.5. Homogeneidad de <i>los focus groups</i>	300
5.3.1.6. Semejanzas en la distribución geográficas	304
5.3.1.7. Variables comunes de los grupos de discusión.....	310

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

6.2. Las Once Directrices.....	315
--------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	349
-------------------	-----

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructuración de las diversas estrategias en la empresa.....	25
Gráfico 2: Clasificación de las estrategias de la gran distribución.....	49
Gráfico 3: Diseño clásico de un autoservicio de alimentación.....	172
Gráfico 4: Diseño de una planta de electrodomésticos.....	173
Gráfico 5: Problemática extrafuncional habitual en un establecimiento.....	175
Gráfico 6: Solución al problema extrafuncional.....	176
Gráfico 7: Problemática funcional habitual en un establecimiento.....	178
Gráfico 8: Solución al problema funcional.....	179
Gráfico 9: Representación gráfica de la utilidad. Fuente propia.....	181
Gráfico 10: Representación gráfica de la utilidad marginal.....	181
Gráfico 11: Teoría Cardinal.....	182
Gráfico 12: Evolución de los costes de transacción en la economía norteamericana.....	195
Gráfico 13: Comparativa entre la economía europea y la norteamericana tomando como variables el PIB, la tasa de empleo y el nivel de productividad.....	196
Gráfico 14: Penetración de las tecnologías de la información y la comunicación en la economía europea y norteamericana.....	197
Gráfico 15: Representación metodología.....	257
Gráfico 16: Objetivos y acción de la metodología.....	258
Gráfico 17: Variables respecto al competidor (grupos PCBox).....	288
Gráfico 18: Variables respecto al competidor (grupo Beep).....	291
Gráfico 19: Percepción de la propia empresa.....	294
Gráfico 20: Precio real y especialización del producto.....	303
Gráfico 21: Grado de utilización del Marketing según posición geográfica.....	307
Gráfico 22: Grado de utilización del Marketing según posición geográfica.....	308
Gráfico 23: Estudio de variables por localización geográfica.....	310
Gráfico 24: Comparativa PCBox y Beep.....	313
Gráfico 25: Diagrama conjunto por indicadores.....	314

ÍNDICE TABLAS

Tabla número 1: Definición de comercio tradicional.....	6
Tabla número 2: Alternativas y consideraciones de estrategias empresariales.....	23
Tabla número 3: Definición de hard y soft skills.....	36
Tabla número 4: Objetivos de la estrategia de producción.....	52
Tabla número 5: Parámetros previos al diseño estratégico en el micro y pequeño comercio detallista.....	57
Tabla número 6: Puntos fuertes y riesgos de la estrategia Precios bajos todos los días.....	115
Tabla número 7: Cuadro resumen de las estrategias explicadas en capítulo 2.....	139
Tabla número 8:Objetivos de las promociones.....	215
Tabla número 9: Papel del investigador.....	264
Tabla número 10: Estrategias y características según fases.....	268
Tabla número 11: Equivalencia entre las variables representativas del modelo de negocio de los micro y pequeños detallistas y las estrategias competitivas a utilizar contra los grandes detallistas.....	281
Tabla número 12: Equivalencia entre las variables representativas del modelo de negocio de los grandes detallistas y las estrategias competitivas a utilizar por el micro y pequeño detallista para contrarrestarlas.....	282
Tabla número 13:Estrategias y características.....	283
Tabla número 14: Anova del grupo PCBOX.....	287
Tabla número 15: Anova del grupo Beep.....	290
Tabla número 16: Variables del modelo de negocio divergente.....	296
Tabla número 17: Anova Homogeneidad del grupo Beep.....	301
Tabla número 18: Anova Homogeneidad del grupo PCBox.....	302
Tabla número 19: Semejanzas de distribución geográfico para PCBox.....	305
Tabla número 20: Semejanzas de distribución geográfico para Beep.....	306
Tabla número 21: Variables según posición geográfica.....	309
Tabla número 22: Ítems comunes de los grupos de discusión.....	312
Tabla número 23: Directrices (conclusiones).....	315

ANEXOS:

ANEXO I: COMPOSICIÓN DE CADA *FOCUS GROUP*

ANEXO II: VALORACIONES DE *FOCUS GROUP*

INTRODUCCIÓN

El aumento de la concentración de la distribución comercial, la redefinición del papel de los componentes del canal de distribución con una ganancia del peso específico de los grandes detallistas y la guerra de precios de los grandes operadores, están provocando la desaparición continuada de los establecimientos detallistas tradicionales.

Sainz, J.M. (1996) define el comercio tradicional como el punto de venta que posee las siguientes características:

Variable	Indicadores	Rasgo predominante
	Superficie de venta	Menos de 100 m ²
Tamaño	Empleados	No más de dos
	Puntos de venta	Uno, normalmente
	Régimen de venta	Tradicional
Tecnología	Equipamiento (cajas registradoras, TPV, scanner, equipos de refrigeración, etc.)	Bajo
	Formación	Muy escasa
	Forma jurídica	Persona física
Organización	Aprovisionamiento	Mayorista
	Asociacionismo	Independiente
	Ubicación	Independiente

Tabla número 1: Definición de comercio tradicional

Fuente: Sainz, J.M. (1996:222)

Según Marrero, J.L. (1996) el comercio tradicional posee una relevancia histórica ya que:

- Facilita que los detallistas estén próximos a los núcleos de población, ofreciendo a sus residentes la adquisición de todo tipo de bienes y

productos y la compra diaria a aquellas personas que no pueden desplazarse.

- Ha contribuido al desarrollo de las ciudades.
- Contribuye al sostenimiento del centro histórico de las poblaciones.
- Es una fuente importante de empleo para el país.
- Complementa y potencia el turismo.
- Abastece tanto las ciudades como las poblaciones pequeñas.
- Forma parte de la cultura y de la forma de vida de un país.

La situación económica y laboral de un país está en consonancia directa con el estado de salud de su tejido de micro y pequeños detallistas.

Efectivamente, la solidez es uno de los rasgos más destacables de dicho sector en cuanto a estabilidad y resistencia a fluctuaciones del ciclo económico, puesto que el reducido tamaño y la atomización de dichas empresas hace que sean más ágiles y dinámicas en las adaptaciones a los cambios de mercados, ya que encuentran más fácilmente su umbral óptimo de dimensión y competitividad.

“Pocos sectores empresariales han sido objeto de una transformación tan radical como la que ha tenido lugar en el sector de la distribución comercial desde finales del pasado siglo XX, transformaciones que han afectado con distinta intensidad a las ciudades europeas, siendo más fuerte su incidencia en las ciudades del norte que en las del sur de Europa.” (De Elizagárate, V. 2006:41).

El comercio y las ciudades no pueden desarrollarse por separado. El comercio detallista es un motor para las ciudades que genera dinamismo y beneficios económicos claros, a la vez que ayuda a su crecimiento al ser un polo de atracción y una potente herramienta para afrontar los cambios en la economía productiva de la ciudad.

Países del centro y del norte de Europa se enfrentaron hace años a una crisis sin precedentes del centro urbano y de muchos barrios de sus ciudades, por lo

que implementaron políticas para estimular el regreso del comercio, animados por el atractivo y el ocio que la ciudad presenta, promocionando la “compra lúdica”. Actualmente, son los centros urbanos del sur de Europa los afectados por el desarrollo del comercio de periferia.

El tejido detallista es parte estratégica de las poblaciones ya que, por un lado actúa como generador y distribuidor de la riqueza, y por otro lado ayuda a construir la oferta lúdica de las ciudades y actúa como gancho para el sector turismo, generando además una mejor calidad de vida de sus pobladores.

Por todo ello, existe una necesidad de renovación y profesionalización del micro y pequeño comercio en España, el cual tiene unos retos importantes frente a los cambios que está experimentando la distribución en nuestro país, y que se caracteriza por:

- a) El aumento de la concentración de la distribución comercial.
- b) La redefinición del papel de los diversos componentes de la cadena de distribución, con un dominio de los grandes detallistas.
- c) El desarrollo continuo de las grandes cadenas de supermercados e hipermercados pero con formatos más pequeños y dentro de las ciudades.
- d) La adopción de las nuevas tecnologías aplicadas a la distribución.
- e) La renovación del pequeño y mediano comercio para evitar la desaparición progresiva de tiendas tradicionales.
- f) La guerra de precios entre los grandes detallistas y los fabricantes para intentar mantener su cuota de mercado con posterioridad a la crisis económica actual.

El comercio tradicional en España tiene retos estratégicos a cumplir como, en general, cualquier actividad económica. Bien es cierto que su importancia histórica produce el interés de la realización de esta tesis **con el objetivo de identificar las diferentes estrategias competitivas utilizadas en la distribución comercial para analizar, posteriormente, de qué forma la selección concreta de algunas de estas estrategias competitivas pueden ayudar a las micro y pequeñas empresas detallistas a competir ante la gran distribución y hacerlas sostenibles en el paisaje y la vida del país.**

A partir de este objetivo, además, esta tesis dará respuesta a las siguientes preguntas:

-¿Pueden los micro y pequeños detallistas tradicionales utilizar las mismas estrategias competitivas que la gran distribución?

-¿Presentan los micro y pequeños detallistas tradicionales unas características competitivas comunes que les permitan utilizar las mismas estrategias competitivas para enfrentarse a la gran distribución?

-¿Conocen los micro y pequeños detallistas sus puntos débiles y sus ventajas competitivas?

-¿Tienen los micro y pequeños detallistas la suficiente preparación como para generar por sí mismos un cambio competitivo en su negocio?

-¿Poseen los micro y pequeños detallistas una visión clara de su modelo de negocio?

-¿Tienen los micro y pequeños detallistas una visión común de su mercado?

-¿Pueden todos los micro y pequeños detallistas competir con las mismas estrategias contra la gran distribución, independientemente de su ubicación geográfica?

Un detallista tradicional no puede competir en número de referencias o en precios contra sus grandes competidores, pero sí puede utilizar estrategias que ofrezcan un valor añadido interiorizable para sus clientes, todo lo cual es posible a partir de las conclusiones detalladas en la presente tesis.

El detallista, además de estudiar a su cliente objetivo, el mercado potencial al que se va a dirigir, las características del citado mercado potencial, la cuantificación y cualificación de sus competidores y el objetivo de posicionamiento que debe conseguir, deberá considerar otros aspectos como la forma de gestionar y administrar su negocio, la tecnología que precisará para ello así como la tipología de su personal y su capacitación necesaria para adecuarlo al perfil de su cliente objetivo.

Por último, indicar que el sector que ha servido de base para la presente tesis, el de la informática de consumo, es un sector estratégico en la actualidad ya que sus productos se han convertido en productos de primera necesidad tanto en el hogar como en el uso personal. La sociedad española ha adoptado con rapidez los nuevos dispositivos digitales en sus hogares. La electrónica de consumo es un mercado particularmente relevante dentro del macrosector TIC español. La clara tendencia a la digitalización de la vida de los ciudadanos españoles, de sus hogares, y sus empresas, ha marcado la demanda de dispositivos de electrónica de consumo, con cifras de crecimiento que en ejercicios anteriores han alcanzado los dos dígitos. (AAVV., 2009b). “El mercado TIC representa aproximadamente un 5% del PIB de la Unión Europea, y da empleo a 7 millones de ciudadanos europeos. Estas cifras configuran al Macrosector TIC como un sector estratégico dentro de la economía española. Sin embargo, su impacto real en la economía es muy superior, derivado del impacto que el uso y aprovechamiento de estas tecnologías tienen en el resto de sectores productivos.” (AAVV., 2010:14-15).

Además el sector de la informática de consumo es altamente competitivo al estar dominado, por un lado, por los grandes fabricantes de componentes y, por otro lado, por los grandes detallistas compuestos principalmente por hipermercados y "Category Killers". "El sector de la electrónica de consumo no ha sido ajeno a la fuerte contracción de la demanda, consecuencia de la crisis económica. A este hecho se suma la constante reducción de los precios en los productos de electrónica de consumo, mayoritariamente destinados al mercado residencial. Ambos factores han contribuido negativamente a la evolución del sector, que ha registrado un importante descenso en su volumen de negocio." (AAVV., 2010).

La estructura de la presente tesis hace un recorrido desde el marco teórico hasta las conclusiones que se derivan de la investigación realizada.

El marco teórico se desarrolla en los capítulos 1, 2, y 3. En los siguientes capítulos se analiza el marco práctico y metodológico.

En el capítulo 1 se contextualizará la estrategia en el sector minorista, los diferentes niveles estratégicos, la estructuración de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales, así como de sus tácticas, y de las consideraciones previas al diseño estratégico.

En el capítulo 2 se identifican y analizan las estrategias competitivas utilizadas en el sector de la distribución comercial por los micro, pequeños y grandes detallistas.

En el capítulo 3 se desarrollan tres elementos importantes para las estrategias de las empresas de distribución comercial, como son el *merchandising* tradicional, la respuesta eficiente al consumidor y la gestión por categorías.

En el capítulo 4 se plantea cuál es el problema del investigador, así como el modelo de investigación utilizado.

En el capítulo 5 se describe la muestra utilizada en la investigación y se exponen las conclusiones estadísticas.

En el capítulo 6 se exponen las conclusiones de la tesis.

MARCO TEORICO

CAPÍTULO 1: LA ESTRATEGIA Y LOS NIVELES ESTRATÉGICOS

La tesis “Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución” trata de identificar las diferentes estrategias competitivas utilizadas en la distribución comercial para analizar posteriormente de qué forma la selección de algunas de estas estrategias competitivas concretas pueden facilitar la competencia de los micro y pequeños detallistas ante la constante concentración de los mercados por parte de la gran distribución, lo cual es relevante para su futuro y para el futuro de la economía española ya que " en un año de profunda crisis económica, la contribución de las TIC al crecimiento económico se ha hecho, si cabe, más patente. Las TIC constituyen hoy en día el factor individual más importante para la construcción de una economía competitiva. Nadie pone hoy ya en cuestión el papel clave que juegan las TIC para lograr un crecimiento económico sostenible y para garantizar el futuro bienestar de la sociedad española“. (AAVV., 2010).

En el presente capítulo se encontrará un análisis sobre la contextualización de la estrategia en el sector minorista, del enfoque estratégico y de los diferentes niveles estratégicos, de la estructuración de las diversas estrategias empresariales, de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales, así como de sus tácticas, y de las consideraciones previas al diseño estratégico.

1.1. CONTEXTUALIZACIÓN

Tras la culminación de las negociaciones en 2002, a partir del 2004 se produjo la ampliación más importante en la historia de la Unión Europea (diez países de Europa Central y Oriental se integraron a la UE, con lo que se conformó un bloque comercial de 25 países), lo cual aportaba al contexto comercial europeo unos mercados emergentes, ya que cuentan con la propia UE como principal socio en el comercio. “... las oportunidades que plantea la ampliación para las empresas de distribución en sus diferentes formatos, justifican un reajuste futuro de las estrategias de crecimiento y los destinos de expansión en este tipo de empresas... asimismo, la mayor diversidad cultural en Europa se manifiesta como un factor a ser tenido en cuenta al valorar las tendencias en el comportamiento del consumidor con respecto al lugar de compra” (Jiménez, D.; Giménez, M.L.; Sánchez, M., y Segovia, C., 2004:5-6).

Ante este mercado emergente aparecen formatos comerciales diferentes, muestra de ello son los grandes centros comerciales o las grandes superficies o el correo electrónico entre otros tal y como Elizagárate, V. (2006) explica relacionando este fenómeno con la nueva configuración de las ciudades y las relaciones que en ella se establecen:

“La evolución del sector de la distribución comercial en el siglo XX, manifestada por la aparición de nuevos formatos comerciales como los grandes centros comerciales, las grandes superficies especializadas, las tiendas de descuento, la venta por correspondencia o el comercio electrónico, ha planteado cambios profundos que han afectado no sólo al sector de la distribución comercial, sino también a la propia configuración de las ciudades y, en consecuencia, a la relación que mantiene la ciudad con los residentes, visitantes o inversores. El desarrollo de estas nuevas formas de distribución está ligado al crecimiento de la periferia de las ciudades y, en consecuencia, al declive de los centros urbanos, hecho

que puede resultar irreversible para muchas ciudades si no se desarrollan actuaciones específicas.” (De Elizagárate, V., 2006:41).

Este cambio también lo defienden Pancorbo, J.A., Benavides, S., y León, D., (2011) los cuales indican que el comercio se convierte en el motor económico de los nuevos espacios urbanos:

“La actividad comercial y el entorno urbano son dos realidades estrechamente relacionadas. Así, el comercio es fuente de vitalidad, dinamismo y rentabilidad para la ciudad, por tanto, que la relación entre el comercio y la ciudad es una sólida asociación para hacer frente al cambio en la economía productiva de la ciudad.” (Pancorbo J. A.; Benavides, S., y León, D., 2011:47)

Actualmente existen dos tendencias coincidentes con el norte de Europa (Francia, Reino Unido o Bélgica) la primera y con los países del sur de Europa la segunda. La primera actuación para retomar el comercio como motor económico gira en torno a la recuperación de los centros de la ciudad promocionando la “compra lúdica” (De Elizagárate, V., y Zorrilla, P., 2004:102). La segunda actuación provoca dificultades a los centros de las ciudades para atraer el comercio puesto que la periferia de las ciudades se pueblan de centros comerciales.

“A pesar de ello el comercio en las ciudades continúa apareciendo cómo una carta estratégica a jugar ya que contribuye también a generar y apoyar otras actividades económicas como es el turismo, el ocio y aumenta la calidad de vida de los residentes.” (De Elizagárate, V., y Zorrilla, P., 2004:102).

Según Giménez, M.L., Pérez, J.A., y Sánchez, M. (2002) los factores que estructuran la situación actual son: la intensificación de la internacionalización, la concentración y los problemas en la relaciones entre fabricantes y distribuidores, la homogeneización de los patrones de compra a nivel europeo,

los cambios en la gestión del punto de venta o la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

“En los canales de comercialización se generan diversos tipos de competencia: horizontal o intratipo (entre enseñas de la misma forma), intertipo (diferentes formas comerciales), vertical (diferentes niveles del canal) o la propia competencia entre sistemas de comercialización.”
(Giménez, M. L.; Pérez, J. A., y Sánchez, M., 2002:6)

Ante esta situación la distribución comercial minorista de alimentación se ve influida por la competencia intratipo y la competencia intertipo. La primera conlleva alianzas y procesos de integración con la consecuente aparición de grandes grupos multinacionales. La segunda se sitúa ante un nuevo panorama: el dominio de la gran superficie. Sin embargo, “comienza a detectarse en el mercado que los supermercados y medianas superficies están haciéndose valer entre los consumidores sus ventajas, produciéndose una agresiva competencia con los hipermercados. El fenómeno de la existencia de mayor intensidad competitiva entre las diferentes formas comerciales. (Giménez, M. L.; Pérez, J. A., y Sánchez, M., 2002).

Los consumidores optan por los productos que se caracterizan por responder mejor a sus necesidades. Las características que satisfacen las necesidades de los consumidores pueden ser intrínsecas a los productos, puede ser servicios añadidos a los mismos que consecuentemente mejoran su utilidad (surtido, garantía, envasado, etc.) o también pueden ser adicionales (aparcamiento, forma de pago, etc.). Así, las organizaciones de venta minorista se empiezan a caracterizar por los servicios que ofrecen, por sus estrategias de segmentación y posicionamiento y en definitiva, por su forma de competir en el mercado (Cruz, I.; Yagüe, M. J.; Rebollo, A., y Oubiña, J.,1999).

El incremento de la renta per cápita y consecuentemente del consumo por parte de los clientes, genera una mayor demanda en el comercio minorista, así como una proliferación de nuevos:

- formatos comerciales
- modelos de negocio
- canales de distribución

“Por lo tanto, no sólo nos encontramos ante un nivel de desarrollo de nuevos productos mayor que nunca, sino que la innovación, con tiendas que permiten la autoliquidación sin presencia de cajas, kioscos multimedia, lugares innovadores como ubicación para el comercio y tiendas virtuales en Internet, está contribuyendo a ampliar la ya extensa variedad de sistemas de venta minorista, con y sin establecimiento físico”. (Dawson, J., y Burt, S., 1998)

Así pues, el conocimiento de la situación de la distribución comercial en un nuevo contexto, implica tomar en cuenta los aspectos más relevantes que nos deben servir de marco de referencia para que el negocio crezca hacia esos nuevos mercados. “En este proceso es necesaria la adaptación de los distribuidores al comportamiento del consumidor local y a los propios canales comerciales que aún no han conseguido un desarrollo óptimo. La heterogeneidad de estos mercados hace conveniente la adopción de estrategias de expansión diferenciadas por parte de los minoristas que rentabilicen la entrada en estos países”. (Jimenez, D.; Giménez, M^a L.; Sánchez, M., y Segovia, C., 2004:19).

“Con el contexto explicado anteriormente, se debe poner en marcha un enfoque estratégico que supone, además de un nuevo modo de gestión de las empresas, una concepción diferente del negocio minorista, es decir, este aspecto reviste especial importancia en el caso de la

distribución comercial en España, debido a la pervivencia de una mayoría de establecimientos de pequeño tamaño regidos con criterios tradicionales, alejados de los que son propios al enfoque estratégico. De hecho, se ha discutido con intensidad si este enfoque es aplicable por las empresas de distribución o si, por el contrario, las características del comercio, especialmente el minorista, no se adaptan a sus actividades comerciales.” (Casares, J., y Rebollo, A., 1996:18).

La estructura del sector se componía básicamente de micro y pequeñas empresas cuyo mercado geográfico era limitado y se desarrollaba alrededor de su centro de trabajo. Todos los cambios habidos en los mercados y en la propia demanda, han homogeneizado los hábitos de consumo e incrementado la demanda potencial, han incrementado el volumen de negocio potencial de las empresas, provocando que estas deban segmentar su oferta utilizando las innovaciones tecnológicas. Todo ello también ha provocado unas necesidades más altas de capital y de financiación, así como una mayor utilización del management y de la cantidad y características de los empleados, todo lo cual ha provocado un crecimiento en el valor añadido ofrecido por las empresas detallistas (Rebollo, A.,1994).

Todo ello ha servido para eliminar los obstáculos que dificultaban la aplicación del enfoque estratégico a las empresas de distribución comercial. La revolución del comercio detallista ha puesto en evidencia que las decisiones estratégicas son cada vez más frecuentes en términos de escala de los recursos necesarios, del compromiso de las empresas de crear unidades de inflexibilidad en el uso de los activos específicos utilizados, que serán específicas para la gestión estratégica, y para la anticipación de inversiones alternativas (Georges, W., y Mcgee, R. W. (1987); Rebollo, A. (1994)).

“La adopción del enfoque estratégico supone aceptar cambios importantes en la propia definición del negocio minorista, cambios que deben ser interiorizados por las propias empresas. Se trata,

fundamentalmente, de orientar la actividad directamente hacia las posibilidades de negocio que aseguren la obtención de la rentabilidad deseada, en función de objetivos fijados previamente. Ello exige que las empresas dispongan de un grado mínimo de flexibilidad y de gestión para seguir la evolución del mercado y colocar los activos en aquellas actividades que aseguren la rentabilidad deseada, abandonando actividades en curso, abriendo nuevas líneas de negocio, o colocando los recursos en otras actividades fuera de la distribución.” (Rebollo, A., 1994:12).

El enfoque estratégico exige dar un paso más allá, hacia la consideración de la existencia de distintos grupos de consumidores y modificar la definición del establecimiento y de su gestión, cambiando el concepto de "necesidades de los consumidores" del entorno de mercado próximo al establecimiento, por el de "deseos y hábitos de comportamiento de un grupo de consumidores definidos en función del tipo de compra que realizan", es decir, pasar del concepto de "comercio de oferta" al de "comercio de los estilos de vida" (Blackwell y Talarzyk (1983), citado en Rebollo, A., 1994:13).

Los años pasados detrás de un mostrador ya no son una garantía de éxito en el comercio moderno, sino que la implementación de sistemas tecnológicos para analizar el comportamiento y los hábitos de consumo del cliente son imprescindibles para anticiparse a los competidores.

“Es necesario pasar del concepto de "ventas realizadas" al de "cuota de mercado". Para apreciar la magnitud de este cambio, basta señalar que la definición del grupo de demanda, al que se dirige la oferta de un establecimiento, ya no se determina necesariamente en un espacio único: los habitantes en un determinado radio de acción, sino que la demanda estará formada por un tipo de consumidor o, aún más, por los consumidores que deseen realizar un tipo específico de compra (compra fuerte, de bienes duraderos, de bienes con algún tipo de significación simbólica, etc.), que

pueden estar situados fuera del radio de acción "natural" del establecimiento. La diversificación de los motivos y tipos de compra han roto los espacios y demarcaciones tradicionales de los mercados y obliga a redefinir los grupos objetivo de demanda y la forma en que se realiza la oferta de los establecimientos." (Rebollo, A., 1994:13).

Según Kristenson, L. (1983), la gestión de los establecimientos minoristas se fundamentó sobre la definición de tres principios:

1. Coherencia con los hábitos de consumo.
2. Coherencia con el nivel de precios del establecimiento.
3. Coherencia con el tipo y tamaño de empresa.

Por ello, y para obtener un correcto retorno de la inversión, es preciso tomar en consideración toda una serie de elementos para la toma de decisiones empresariales, como son adaptarse a las transformaciones exógenas, las nuevas tecnologías, la internacionalización total de los mercados y competidores emergentes, entre otros.

1.2. ESTRUCTURACIÓN DE LAS DIVERSAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

El concepto de estrategia viene a ser la respuesta de la empresa a la influencia del entorno. Andrews, K.R., en 1980 definía la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

Una estrategia es un conjunto de objetivos que definen la visión de la empresa, así como las formas de lograrlo desde un punto de vista humanista e integrador, que nos permitirá conseguir unos resultados económicos suficientes. Una estrategia debe ser sostenible en el tiempo y debe dar solución a las debilidades y amenazas, así como utilizar las fortalezas y las oportunidades.

Según Ansoff, H.I. (1965), autor precursor del pensamiento estratégico, la estrategia empresarial se compone de cuatro elementos principales:

- a. Campo de actividad: conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica de la empresa.
- b. Vector de crecimiento: conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.
- c. Ventaja competitiva: características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen sus costes o diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición competitiva.
- d. Efecto sinérgico: la combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa que produce un resultado expansivo de los beneficios sostenibles de la organización.

Además, toda estrategia debe responder al decálogo de preguntas que planteaba Andrews, K.R., en 1960 y recoge, entre otros, Cuervo García, A. (1999) con el fin de conocer su idoneidad.

Las preguntas a responder son:

1. ¿Es la estrategia identificable y clara tanto en palabras como en la práctica?

2. ¿Es la estrategia, de algún modo, única?
3. ¿Explota plenamente las oportunidades del entorno nacional e internacional?
4. ¿Es coherente con los recursos y la competencia corporativa actual y esperada?
5. ¿Son coherentes las principales provisiones y las principales decisiones dentro del marco de la estrategia?
6. ¿Es el nivel de riesgo elegido factible en términos económicos y de personal?
7. ¿Es la estrategia apropiada a los valores personales y a las aspiraciones de los directivos clave?
8. ¿Se adecua al nivel deseado de contribución a la sociedad?
9. ¿Constituye la estrategia un claro estímulo al compromiso y al esfuerzo de la organización?
10. ¿Hay señales adelantadas de reacción frente al mercado y segmentos de mercado en relación a la estrategia?

A continuación se reproduce un cuadro resumen de Aragón, J.A. (2010) sobre las diferentes concepciones de estrategia empresarial que muestra la evolución del concepto de estrategia.

AUTORES:	ESTRATEGIAS :	RASGOS CLAVES
CHANDLER (1962,13)	«La determinación de las metas básicas a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la localización de recursos necesarios para desarrollar estas metas»	Estrategia como medio de establecer propósitos organizacionales, programas de acción y localización de recursos.
LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS y GLUTH (1965,17)	«El patrón de los objetivos, propósitos o metas y principales políticas y planes para desarrollar todo ello, establecidos en un camino tal que define el negocio en el que la compañía está o quiere estar y el tipo de empresa que quiere ser»	Medio de definición del negocio al que la empresa se va a dedicar y el modo de desarrollarlo.
ANSOFF (1965,129)	«La especificación del vínculo común de la empresa mediante la determinación de los componentes de la estrategia: Ámbito producto-mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva, sinergias».	Decisiones estratégicas derivadas de la relación empresa-entorno, considerando las variables referentes a personas e información.
ANDREWS (1971, 58)	Igual a LEARNED et alí (1965)	
SCHENDE y HATTEN (1972,100)	«La definición de las metas básicas y los objetivos de la organización junto a los procedimientos escogidos para alcanzar estas metas y objetivos, y los principales medios de asignación de recursos utilizados para referir la organización a su entorno».	Estrategia como medio de establecer propósitos organizacionales, programas de acción y localización de recursos.
GLUECK (1976,4)	«Plan unificado, completo e integrado diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa son desarrollados».	Estrategia como patrón integrador de la organización como un todo.
STEINER y MINER (1977,7)	«La forja de las misiones de la compañía, estableciendo objetivos para la organización a la luz de fuerzas internas y externas, formulando políticas específicas y estrategias para desarrollar objetivos, y asegurando su implantación apropiada para que los propósitos básicos y objetivos de la organización sean desarrollados»	Estrategia como medio de responder a oportunidades y amenazas externas, considerando puntos fuertes y debilidades internas.
MINTZBERG (1978,935)	«Fuerza medidora organización-entorno: patrones consistentes de corrientes de decisiones organizativas para tratar con el entorno».	Estrategia como patrón consistente de decisiones organizativas.
ARGYRIS (1985, 1)	«Formulación e implementación de lo necesario para identificar oportunidades y amenazas en el entorno organizacional, evaluar las fuerzas y debilidades de la organización, diseñar estructuras, definir roles, contratar gente apropiada y desarrollar competencias adecuadas para mantener a dicha gente motivada para hacer contribuciones».	Estrategia como medio de responder a oportunidades y amenazas externas, considerando puntos fuertes y debilidades internas.
PORTER (1985, 1)	«La búsqueda para una posición competitiva favorable en una industria, (...), ayudando de esta manera a establecer una posición sostenible y rentable contra las fuerzas que determinan la competencia industrial»	Estrategia como vehículo central del desarrollo de la ventaja competitiva.
CHAFFEE (1985, 93)	«Metáforas orientadoras o esquemas de referencia que permita a la organización y a su entorno ser comprendidos por los grupos de presión organizacionales. Sobre esta base, los grupos de presión están motivados para crear y para actuar de manera que se espera que produzca resultados favorables para la organización»	Estrategia como medio de reflejarse a los grupos de presión.
BUENO (1996, 35)	«Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que define su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser».	Estrategia debe considerar: factores de oportunidad del entorno, relación de la empresa en su entorno, integración de factores competitivos y diagnóstico de la organización, adecuación de la organización al proceso estratégico.

Tabla número 2: Alternativas y consideraciones de las estrategias empresariales.

Fuente: ARAGON, J. A. (2010:44)

Basándonos en Porter, M. (2004), a la hora de definir las estrategias empresariales, deben tenerse en cuenta diferentes niveles estratégicos:

1. **Estrategia a nivel corporativo**
2. **Estrategia de negocios o competitiva**
3. **Estrategia funcional**
4. **Tácticas**

Viendo el gráfico número 1, podemos apreciar que en primer lugar se encuentra la **estrategia corporativa**, la cual nos indica en qué negocios y mercados debe estar la empresa y cómo gestionar dichas unidades de negocio.

Seguidamente, la **estrategia competitiva o de negocios**, la cual nos indica cómo debe competir cada una de las citadas unidades estratégicas de negocio.

Posteriormente, la estrategia competitiva debe desarrollarse en diferentes **estrategias** funcionales, las cuales se recogen en los siguientes planes:

- plan de recursos humanos
- plan financiero
- plan de marketing
- plan comercial
- plan de operaciones
- plan de producción
- plan de calidad

Por ejemplo, en el departamento comercial, las estrategias comerciales son un conjunto de acciones planificadas, coordinadas e integradas dentro de la estrategia competitiva por parte del equipo de responsables comerciales, del

personal técnico y de los trabajadores con el objetivo de mejorar los beneficios empresariales y la rentabilidad sostenible del mismo.

Las estrategias funcionales deben desarrollarse a su vez en un conjunto de acciones operativas que forman **las tácticas o planes operativos**. Las tácticas ejecutan y controlan las herramientas precisas de que dispone la empresa y cada departamento para alcanzar los objetivos estratégicos.

Por ejemplo, realizar una campaña de publicidad para alcanzar los objetivos de venta anuales es trabajar con una herramienta del marketing operativo, no estratégico.

Cada departamento debe desgranar en profundidad todos aquellos procesos que desarrolla habitualmente y readaptarlos, por tanto, modificarlos de tal forma que el resultado final de dichos procesos se traduzca en la estrategia funcional, de la misma manera que el conjunto de estrategias funcionales de las diferentes áreas se traduzca en la estrategia competitiva.

En el siguiente gráfico se muestra, de forma sencilla, los diferentes niveles estratégicos en la empresa:

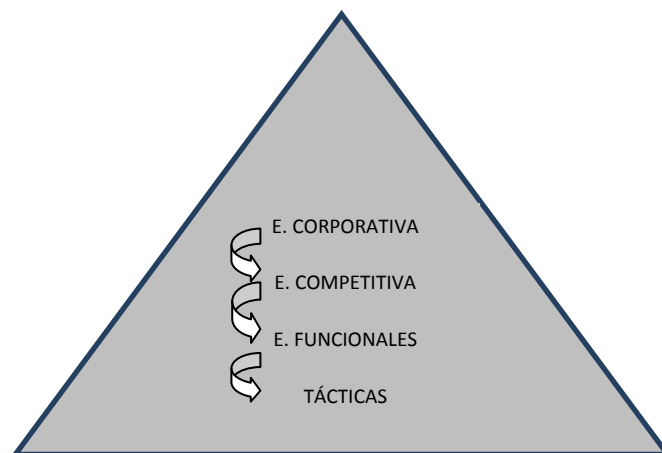


Gráfico 1: Estructuración de las diversas estrategias en la empresa;

Fuente: Elaboración propia

Cualquier sistema de **planificación estratégica** debe ser diseñado teniendo en cuenta el propósito fundamental que la dirección de la empresa persigue con su implantación. Dicha actitud estratégica debe responder a una adaptación continua por parte de la empresa a lo que ocurre en su entorno, partiendo del principio de que puede ser mejorable a través de acciones estratégicas concretas. Por tanto, será aquella que identifica y formula objetivos, así como la que selecciona los medios para alcanzarlos, preferiblemente deben afectar a la totalidad de la organización y cubrir largos periodos de tiempo. Esto supone un cambio de actitud de la alta dirección y por tanto una modificación de su conducta (Menguzzato, M., y Renau, J. J., 1988).

En este apartado hemos contextualizado la estrategia en el sector minorista, su enfoque estratégico, los diferentes niveles estratégicos existentes así como la estructuración de las diversas estrategias empresariales.

En el apartado siguiente conceptualizaremos la estrategia superior dentro de los niveles estratégicos definidos, que es la corporativa

1.3. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Las estrategias competitivas, tema central de la tesis, se enmarcan conceptualmente dentro de una estrategia superior llamada corporativa, materia de trabajo de este apartado. A pesar de desarrollarla en el presente capítulo, tiene escasa incidencia entre los micro y pequeños empresarios detallistas, por no ser estos corporaciones ni realizar actividades multimercado a través de diferentes Unidades Estratégicas de Negocio, (de ahora en adelante UEN).

Segun Collis y Johnson (1995) una empresa es un conglomerado idiosincrásico de activos tangibles e intangibles inimitables que, colectivamente, forman una “competencia diferenciada”. Puede demostrarse que estos activos son la fuente de beneficios económicos en múltiples mercados y que, por tanto, justifican la actividad corporativa. Por tanto, la estrategia corporativa es la forma en que la

empresa intenta crear valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado.

La estrategia corporativa deberá recoger los siguientes conceptos:

- a) Líneas de negocio donde deben participar.
- b) Objetivos de posicionamiento de la corporación.
- c) Creación de un modelo de gestión compartido y coherente que incluya a cada una de las diferentes empresas que pertenezcan a la corporación.
- d) Definición del papel que debe asumir la corporación ante sus empresas.
- e) Definición de papel del supervisor, que justifique su existencia como ente y su coste de estructura: definición de estrategias, prestación de servicios, asesoramiento, etc.

La estrategia corporativa debe abarcar al mismo tiempo el conjunto de negocios en los que la empresa elige competir (**configuración**) y la manera de gestionarlos (**coordinación**).

Una estrategia corporativa coherente sería la manera en que la empresa, teniendo como horizonte una visión, alinea las metas y objetivos, las tareas de su central, los sistemas estructurales y los procesos con la elección de los sectores y estrategias, para así poder construir y explotar los recursos únicos que le dan una ventaja competitiva.

La estrategia corporativa puede buscar:

- Mercados similares por producto.
- Mercados con tecnologías maduras y crecimiento lento o empresas líderes del mercado o dominantes en un nicho (sociedades de adquisición apalancada cuyos directivos desconocen el mercado).

- Mercados donde explotar sus capacidades únicas en la fabricación al mejor coste y poder así competir en sectores en los que se puede tener éxito como competidor de bajo coste.
- Una estrategia corporativa debe tener visión, coherencia interna, encaje externo, ventaja corporativa y viabilidad.

El objetivo de la estrategia corporativa es coordinar el comportamiento entre las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio (de ahora en adelante UEN) para conseguir sinergias, pasando de ser la suma de diferentes opciones de negocio a un todo corporativo.

Los primeros enfoques fueron realizados por Andrews Kenneth en los años 60. Según Kenneth, la estrategia corporativa se ocupaba de crear una competencia diferenciada que supusiera una ventaja competitiva para la empresa en sus diferentes áreas de actividad. La competencia diferenciada, que se veía no tanto como lo que la organización es capaz de hacer, si no lo que es capaz de hacer especialmente bien, podía identificarse a través del análisis interno de las capacidades de la empresa.

A partir de aquí, podía ajustarse a las oportunidades de mercado identificadas mediante el análisis del entorno competitivo externo, para así derivar la estrategia óptima.

El problema de esta teoría era que no permitía distinguir entre la estrategia a nivel corporativo y la estrategia a nivel de UEN. También carecía de especificidad y de un fundamento en análisis económico, lo que impedía su aplicación con verdadero rigor.

Finalmente, esta teoría se aplicó a la estrategia a nivel de UEN, quedando resumida en el análisis DAFO que consiste en analizar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Posteriormente, Chandler en 1962 abordó el tema de la **estructura organizativa**, llegando a la conclusión que para gestionar un amplio conjunto de negocios distintos, se debía pasar de una estructura funcional a divisional.

Sin embargo, la estructura organizativa multidivisional introducía un dilema básico a la gestión corporativa: ¿debía ser centralizada o descentralizada la relación entre la central y las divisiones?

Al no resolverse el dilema, estas concepciones se aplicaron también a las UEN y, como recomendación para garantizar el encaje entre la estructura organizativa y la estrategia, se aplicó la norma de que la estructura debía seguir a la estrategia.

Hasta ese momento, ningún trabajo especificaba en qué negocios debía participar una empresa. A finales de los 60, con el boom de conglomerados en EEUU, se descubrió que las estrategias corporativas estrechamente relacionadas entre sí, obtenían mejores resultados financieros que las altamente diversificadas, puesto que aprovechaban sus sinergias.

Con la crisis del petróleo del 73 la dirección corporativa tuvo que afrontar el deterioro de los resultados y con pocos consejos sobre cómo actuar. En ese momento aparece la matriz de crecimiento-participación, lo que permitía a los directivos clasificar cada división (actualmente UEN) y ver qué estrategia debía seguir.

La matriz de crecimiento-participación se basaba en el supuesto de que las empresas debían ser autosuficientes en términos de capital, lo que implicaba aplicar los recursos generados internamente en lugar de repartirlos, y la imposibilidad de financiarse externamente ya que se podía financiar productos *estrellas* e *interrogantes* sin productos *vacas lecheras* que los respaldaran.

A mediados de los 80 la gestión de carteras dominaba la estrategia corporativa, se daba mucha importancia a la formulación de estrategias a nivel de UEN y

las empresas creaban grandes departamentos corporativos para controlar la planificación estratégica.

Se reorientó la estrategia corporativa, basándola en valor y énfasis en la optimización de valor para el accionista, lo que obligaba a que si el mercado valoraba la empresa por debajo de la suma de las valoraciones de las diferentes UEN, la receta era vender las divisiones que estaban infravaloradas.

Finalmente se constató que la orientación a control corporativo destruía valor al enfrentar la dirección corporativa a los directores de división, además de plantear dudas sobre el valor económico real que aportaban a sus UEN. Finalmente, a finales de los 80 las corporaciones se esforzaban para dar respuesta a tres preguntas:

- ¿Cómo se crea valor económico a través de la actividad multimercado?
- ¿Cómo debe estructurarse y coordinarse la empresa para sacar provecho de su actividad multimercado?
- ¿Por qué emprender actividades multimercado dentro de la empresa en lugar de hacerlo externamente?

Buscando respuesta a la primera pregunta, en el año 1987, Michael Porter propuso una teoría compuesta por 4 estrategias corporativas: la de cartera, la de reestructuración, la de transferencia de capacidades y la de transferencia de activos.

McKinsey & Company (en Collis, D. J. y Montgomery, C., 1991) en 1989 presentó nueve estrategias (de las cuales solo tres fueron válidas), con el objetivo de construir una “ventaja corporativa” análoga a la “ventaja competitiva” aconsejando a las empresas lo siguiente:

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA:

1) Generar valor a partir de la pertenencia de cada UEN a la empresa:

- Los beneficios solo se obtienen en competencia en el mercado, por lo que la ventaja corporativa debía traducirse en ventaja competitiva en un negocio, si ha de tener valor económico.

-No todos los negocios deben beneficiarse de la pertenencia a la empresa consiguiendo rendimiento económico, pero sí que todas las UEN deben aportar algún valor.

2) Crear valor por encima del coste de los gastos generales corporativos.

3) Añadir más valor que cualquier otra empresa:

- No solo se debe crear valor, sino que debe crear valor añadido a través de una “competencia diferenciada” competitivamente superior.

ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS:

1. La corporación debe tener una visión, que no es un compromiso específico, sino una idea subjetiva de lo que hay en el horizonte. No establece un camino claro ni específica un punto final concreto, sino que más bien aporta un sentido global de propósito y visión.
2. La estrategia corporativa debe incluir un conjunto de metas (deseos no cuantificables que representan los fines deseables para la organización como: satisfacción del cliente y la calidad a todos los niveles de la organización) y objetivos, medibles y calendarizables, que sean más concretos y más inmediatos que la visión. Representan los hitos a un plazo más corto que la empresa intenta alcanzar con la implementación de la estrategia.

3. Ventaja corporativa a construir o explotar: Son los medios que les llevará a conseguir las metas y objetivos. Define lo que la empresa hace mejor que las demás o diferente.

En el corazón de la estrategia corporativa están los recursos idiosincrásicos de la empresa, que son los activos tangibles e intangibles que la empresa posee y que no pueden ser imitados o adquiridos fácilmente y que, por tanto, hacen que la empresa sea única:

- maquinaria auto fabricada
- posicionamiento
- conocimiento tecnológico
- capacidades de organización, como el desarrollo rápido de productos o las técnicas de fabricación.

Los recursos corporativos deben crear valor de forma continuada, como una instalación de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I).

Dichos recursos no tienen por qué estar solo en la corporación, sino que pueden estar en las UEN. Es obligación de la corporación conseguir que este valor sea extensivo para todas las UEN. En caso contrario la corporación no justificaría su existencia.

Por tanto, la corporación debería identificar y articular qué recursos son la fuente de la creación de valor para la compañía, así como desarrollar programas para invertir y maximizar dichos recursos.

En palabras de Parada, P., y Planellas, M. (2007) las dos principales inquietudes de la estrategia corporativa son:

1. ¿Dónde competir?

“La primera pregunta abre distintas opciones de crecimiento corporativo, como la internacionalización o globalización, la diversificación de negocios o la

integración vertical a lo largo de la cadena de valor. También abre las posibilidades de elegir distintas formas de crecer:

- a través de adquisiciones o fusiones
- a través de alianzas estratégicas
- a través de desarrollo interno, también conocido como crecimiento orgánico.

2. ¿Cómo aportar valor a la corporación en su conjunto desde el centro corporativo?

Esta pregunta responde a la necesidad de asegurar que el centro corporativo añade valor al conjunto de negocios de la corporación. Este valor añadido genera la ventaja corporativa, es decir, la ventaja adicional debida a formar un grupo de empresas en lugar de competir cada negocio de manera independiente en sus respectivas industrias.”(Parada, P., y Planellas, M., 2007).

Por tanto, una vez definida la estrategia corporativa, la estructura, los sistemas y los procesos deberán seguir a la estrategia con el objetivo de facilitar su cumplimiento.

En 1980 Tom Peters y Robert Waterman desarrollaron, dentro de la consultora McKinsey, la teoría de las 7s de la estructura organizativa; dicha teoría sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales (Parada, P., y Planellas, M., 2007).

Dicho modelo se basa en tres principios:

1. La existencia de “soft skills” y “hard skills” que influyen en la viabilidad y desarrollo de una organización.

2. La combinación de todos los “soft skills” y “hard skills” para optimizar los resultados.

3. Ninguno de los factores es más relevante que otro sino que todos deben interactuar por igual.

Se trata de una herramienta de diagnóstico para guiar el cambio organizacional hacia una organización que combina “soft skills” y “hard skills”. (Ver tabla adjunta: tabla número 2)

Puesto que deben aplicarse a la vez, ello nos facilita una estrategia corporativa.

“Este modelo confirma que una multiplicidad de factores influyen en la efectividad de una organización y su habilidad para cambiar. La razón es que los administradores tienden a focalizarse sólo en algunos elementos, ignorando piezas clave, por lo que, el modelo apoya la gestión del líder, ya que lo obliga a reconocer un rango completo de elementos que pueden llegar a ser cambiados y, por tanto, focalizarse en aquellos que tendrán el efecto más grande.” (Waterman, R. J.R.; Peters, T., y Phillips, J.R.,1980, número 3).

	HARD SKILLS	SOFT SKILLS
Estrategia	<p>Se trata de adecuar la acción y asignación de recursos para lograr los objetivos de la empresa.</p> <p>Debe reflejar una precisa evaluación del entorno y de la competencia.</p> <p>Determinará la estructura y el diseño organizacional y funcional y será el mecanismo facilitador para lograr los objetivos empresariales.</p>	

Estructura	<p>La estructura es la forma de organización dentro de la organización empresarial.</p> <p>Si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo un escollo para la primera.</p>
Sistemas	<p>Son los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none">-La estrategia (TIC, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.),-Los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. <p>Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.</p>
Habilidades	<p>Son las capacidades distintivas de la empresa, sus competencias centrales o lo que la empresa hace mejor.</p> <p>Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.</p>
Valores compartidos	<p>Equivalen al concepto de "misión".</p> <p>Son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares, uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.</p>

Estilo	<p>Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir.</p> <p>La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia.</p>
Personal	<p>Son las personas que conforman la empresa y se encargan de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia.</p>

Tabla número 3: Definición de hard y soft skills
Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha indicado al inicio del apartado, para entender la estrategia competitiva, objeto de trabajo de la presente tesis, debíamos primero desarrollar el marco de la estrategia corporativa a partir de la cual surgió la estrategia competitiva.

1.4. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

En este apartado analizaremos el concepto de estrategia competitiva así como la forma en que se construye, lo cual es clave para el tema central de la presente tesis. Las estrategias competitivas definen la forma en que van a competir los micro y pequeños detallistas tanto con los detallistas de su mismo segmento, como con los grandes detallistas.

La estrategia competitiva debe permitir asegurar a cualquier compañía una ventaja competitiva sostenible, rentable y duradera, frente a sus competidores. A partir del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), Michael Porter define la estrategia competitiva como:

“emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”. (Porter, M., 1982:55)

Posteriormente, el mismo Porter, M. (2004) indicó que una estrategia debe ser simple y sencilla pero, en el caso de la estrategia competitiva, debe conducir a establecer acciones ofensivas y defensivas para crear una posición estable y deseable en el mercado, a través de la diferenciación con los competidores.

Por tanto, diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo la empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas. Para ello, se debe conseguir que la empresa sea única y diferente, aprovechando todos sus recursos materiales e inmateriales, humanos y mecánicos, para conseguir satisfacer las necesidades de sus clientes de una manera completamente diferente y original.

“El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra claridad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en generador de riquezas”. (Porter, M., 1995:72)

Muñoz, P. (1987) nos propone un esquema de análisis de la ventaja competitiva mediante el cual pueden determinarse las posibles ventajas

competitivas sobre las que fundamentar la estrategia empresarial, a través del análisis de las características generales del consumidor:

- Características sociales y demográficas.
- Usos buscados en los productos por los consumidores.
- Estilos de vida del consumidor.

Primero se determinan las oportunidades en el mercado y se decide sobre el grupo de población objetivo al que se dirigirá la actividad.

Posteriormente, el análisis de la situación interna de la empresa y el de las empresas concurrentes en el mercado, servirán para definir las alternativas de posicionamiento que se le ofrece a la empresa y la ventaja competitiva aportada por ésta.

La elección del posicionamiento en el mercado es fruto de un proceso de análisis de los factores condicionantes de la situación de mercado.

"En toda elección estratégica (...) la empresa parte del análisis del entorno que la rodea con objeto de fijar las oportunidades y amenazas ante las que debe enfrentarse: tamaño del mercado, crecimiento, estructura de la oferta actual, márgenes, estacionalidades, tamaño de los competidores, cobertura geográfica, etc... La valoración de estas informaciones proporciona una idea del atractivo del mercado y de la mayor o menor presión competitiva a la que debería hacer frente. Por otra parte, la empresa minorista valorará su propia capacidad competitiva, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, para situarse favorablemente en cada una de las opciones de mercado planteadas. En este sentido deberán tenerse en cuenta: la cuota de mercado, la política de precios practicada, las líneas de productos ofrecidas, características de las fuentes de abastecimiento, nivel de servicio, etc...; es decir, cualquier factor que sitúe a nuestra empresa particular ante las restricciones y posibilidades de cada mercado. (...) Cada una de las alternativas de posicionamiento

identificadas deberán ser valoradas y contrastadas con objeto de conocer la posición en la que dispongamos de la mejor ventaja competitiva, de acuerdo con lo que se elaborarán las políticas del merchandising mix” (Muñoz, P., 1987:55).

No obstante, no todos los factores pueden ser determinados por los empresarios, son los "factores no controlables" como evolución de la demanda global y ordenación de la actividad comercial, entre otros. El resto de los factores sí caen en el ámbito de actuación de los empresarios y dan lugar a la definición de la estrategia general de la empresa y de las actuaciones sobre las diferentes variables de comercialización de los minoristas.

Las áreas de decisión de la empresa minorista pueden clasificarse en:

- a) Localización y tamaño de los establecimientos.
- b) Política de producto: surtido y precio.
- c) Diseño del establecimiento y grado de atención.
- d) Promoción comercial.
- e) Servicios adicionales.
- f) Sistema logístico y grado de centralización de la toma de decisiones.
- g) Sistema de información.

Las empresas que no poseen una estrategia competitiva explícita se basan en el cumplimiento de objetivos y presupuestos y, por consiguiente, los departamentos deben desarrollar métodos individuales en función de sus aptitudes, experiencia e intereses personales de sus responsables para

cumplirlos. Esta situación de individualismo departamental condiciona la línea estratégica conjunta de la empresa.

Por ello, la reflexión sobre la importancia de desarrollar una estrategia competitiva apropiada pasa por conocer y analizar:

- a) La capacidad creativa e innovadora versus la comodidad de posicionamiento en el mercado.
- b) La visión de futuro y rapidez de respuesta a las modificaciones de las necesidades de la clientela.
- c) El conocimiento de la coyuntura económica y realidad del contexto.

Además, para crear una estrategia competitiva se considerará:

1. conseguir que la clientela ofrezca la respuesta más adecuada a las necesidades y prioridades de consumo de la misma.
2. que la estrategia elegida sea difícilmente imitable y sostenible en el tiempo para que pueda ser rentable. Si nuestra empresa posee un elemento diferencial con respecto a la competencia, debe esperar a que ésta reaccione e intente copiarlo o igualarlo.

Insertadas en la estrategia habrá elementos intangibles como el posicionamiento de una marca, la cultura de una empresa o un clima laboral excelente que consigue fidelizar a los clientes a través de un personal motivado y, en cambio, habrá elementos tangibles y fácilmente imitables por la competencia como el lanzamiento de un nuevo producto, una nueva utilidad, la mejora de un producto ya existente, la imagen de los puntos de venta o el diseño del producto.

Además de los puntos que se acaban de mencionar, una estrategia competitiva debe satisfacer toda una serie de requisitos, entre los cuales cabe destacar los siguientes:

1. Debe ofrecer una rentabilidad sostenible y dar cumplimiento a los objetivos fijados por la dirección de la empresa.
2. Los riesgos que comporte deben ser asumibles por la empresa.
3. La empresa y las personas que la componen deben estar preparadas para implementarla.
4. Debe motivar e implicar a todas las personas de la empresa y no solo a los directivos que la van a implantar.
5. Todas las estrategias funcionales deben estar alineadas entre sí y con la estrategia competitiva.
6. Debe ser lo suficientemente sólida como para resistir las acciones de represalia de los competidores.
7. Tener en cuenta las siguientes cinco fuerzas de Porter, M. (1980):

1.- Ingreso de competidores, es decir, cuál es la posibilidad que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir a pesar de las barreras de entrada existentes.

Las barreras de entrada hacen referencia a aquellos aspectos del mercado que hacen difícil y poco motivadora la entrada de nuevos competidores. Las estrategias competitivas de las empresas pueden también ir encaminadas, directa o indirectamente, a generar barreras de entrada para protegerse del ataque de nuevos competidores.

Una de las principales barreras de entrada son las **economías de escala y de alcance**, que las empresas consiguen con el paso de los años. Un nuevo competidor que quiera penetrar en un mercado donde las empresas gozan de costes más bajos, deberá costear económicamente su exceso de costes hasta que pueda alcanzar el

mismo nivel en las economías de escala y de alcance que sus competidores.

Las economías de escala no tienen por qué ser solo las referidas a producción, sino que pueden alcanzarse en otras áreas como investigación, desarrollo e innovación, distribución comercial, logística y servicio post venta, entre otras. En las economías de escala, a medida que se incrementa la producción, los costes fijos disminuyen puesto que se dividen entre más unidades producidas. Los costes variables también disminuyen porque a más producción, se consigue un mejor precio de compra de las materias primas.

Las economías de alcance, habituales de las grandes superficies, se obtienen a través de una oferta más diversificada que permiten a la empresa compartir estructuras organizativas y logísticas en el punto de venta.

Por tanto, el ahorro viene generado al producir de forma conjunta varios servicios, puesto que hacerlo por separado y de forma individual genera costes más elevados.

Una economía de alcance puede representar una ventaja competitiva para una compañía ya que, al reducir sus costes, puede generar una oferta más competitiva y más diversificada. Estas economías proporcionan ventajas a las grandes empresas de distribución minoristas ya que les proporcionan varios beneficios. En primer lugar, permiten reducir los costes fijos (transporte y almacenamiento, entre otros) al incrementar su tamaño y disminuir los costes de adquisición de productos, conforme incrementan el volumen de compra.

Otra barrera de entrada es la especialización en ciertos segmentos o la localización en determinadas zonas geográficas aunque no consigan la máxima eficiencia interna, además de obtener y acceder a un alto

volumen de información del mercado debido a su mayor implantación territorial. Asimismo, pueden conseguir una mayor efectividad de las campañas publicitarias y utilizar medios de alto impacto, y aprovechar estas economías en la obtención de capitales y en la disminución del riesgo asociado al diversificar sus operaciones financieras.

No obstante, también les proporcionan desventajas como son las dificultades de control, gestión e incentivación debido a una mayor complejidad de la estructura organizativa. Las economías asociadas al tamaño no se desarrollan ilimitadamente y la relación entre dimensión y poder de mercado no es unívoca.

2.- Amenaza de sustitutos. Se debe cuantificar la facilidad de sustitución del producto o del servicio, especialmente si el precio del otro es más bajo.

Así mismo, se deberá analizar el mercado nacional e internacional, en busca de amenazas de nuevos productos que puedan llegar a ser sustitutivos. En el caso de detectar alguna posible amenaza, se deberá reforzar las barreras de entrada para desalentar al posible competidor o forzarlo a un mayor desgaste durante la penetración del nuevo producto.

3.- Poder de negociación de los compradores. Analizar cuanta es la fuerza de los compradores y, si es posible, la asociación entre ellos para la compra de grandes volúmenes.

4.- Poder de negociación de los proveedores. El tamaño y la cuota de mercado de los proveedores, así como la escasez de materias primas, pueden condicionar total o parcialmente las estrategias. Por ello, se analizará la existencia de proveedores y su potencial dentro del mercadeo.

5.- Rivalidad entre los competidores existentes. En primer lugar se debe evaluar el grado y tipo de rivalidad existente entre los diversos competidores, puesto que de ello dependerá la reacción defensiva que ofrezcan frente a la implantación de las estrategias.

A mayor grado de competitividad, más sólida deberá ser la estrategia para resistir las posibles represalias de los competidores.

En el caso de que los competidores sean empresas mayores y con una capacidad financiera superior, se deberá adaptar las estrategias a ello buscando también barreras de entrada que no sea posible superar con esfuerzo económico, como por ejemplo la fidelización del consumidor.

También el desarrollo de diferentes formatos comerciales promueve la intensificación de la competencia. Esta proliferación provoca el aumento de la compra cruzada entre los diversos formatos (Morganosky, M.A., 1997).

Desde la perspectiva del consumidor y la capacidad de atracción de clientes del establecimiento minorista, las formas comerciales constituyen perfiles generales de posicionamiento sobre los cuales tiene lugar la elección del consumidor (González, O.; Muñoz, P. A., y Carrasco, D. R., 1999).

Como indican Hamel, G., y Prahalad, C.K. en 1995, y tal como se actúa en los mercados, independientemente del tamaño de la compañía, los problemas de competitividad se solucionan a través de la **innovación** y a partir de:

- Desarrollar una estructura organizativa flexible, que facilite la creatividad y participación de los trabajadores en la obtención de productos de alto valor añadido.
- Invertir en tecnología y formación.

Cualquier innovación permite disfrutar a la empresa que la desarrolla de una situación de monopolio transitorio en el mercado, que le reporta beneficios extraordinarios y que acabará cuando los competidores directos, atraídos por esos beneficios, acaben imitándola e incorporen dicha innovación en sus productos.

Las innovaciones, con carácter general, pueden ser calificadas de radicales o incrementales. Las primeras son un cambio o una mejora histórica en los sistemas y procesos. Abre mercados y aplicaciones potenciales porque crea grandes dificultades a las empresas establecidas y porque puede suponer la base para la entrada con éxito de nuevas empresas e incluso la redefinición de la industria.

Las innovaciones incrementales son mejoras que se realizan sobre la tecnología existente, es decir, introducen cambios relativamente menores en los productos y procesos actuales, explotan el potencial del diseño establecido y refuerzan el dominio de las empresas que lo comercializan.

Porter, M. (1982) fundamenta la posición alcanzada por una empresa en el mercado y, consecuentemente, la definición de su estrategia, en la consecución y mantenimiento de una ventaja diferencial y ventajosa sobre las empresas competidoras en su mercado, es decir, se trata de alcanzar y mantener una "**ventaja competitiva**" que ha de ser suficientemente grande y sostenible en el tiempo. Tal ventaja competitiva se fundamenta, en definitiva, sobre la obtención de ventajas en costes, en diferenciación del producto o servicio ofertado, o bien en enfoque o alta segmentación. Las dos primeras se aplican en empresas de un mismo sector, mientras que la última sirve para competir en un segmento específico de un mercado.

Así pues, según Porter, M. (1982), las estrategias competitivas genéricas se podrían definir como:

1.4.1 Estrategia de liderazgo en costes.

La estrategia de liderazgo en costes trata de producir a través de unos costes inferiores a los de la competencia, sin por ello dejar de lado los parámetros óptimos de calidad y servicio, entre otros.

El liderazgo en costes requiere que se den, entre otras, situaciones como las enumeradas a continuación:

- El acceso favorable a las materias primas.
- Un diseño adecuado de los productos para facilitar su fabricación.
- Búsqueda de economías de escala y efecto experiencia.
- Precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado, de tal manera que una vez lograda ésta, los bajos costes proporcionen altos beneficios que pueden reinvertirse en nuevas instalaciones y equipo que permitan mantener el liderazgo.
- Rígidos controles de costes y gastos indirectos.
- Fuerte inversión inicial en capital productivo.

A pesar de las ventajas que presenta el liderazgo en costes, también tiene sus riesgos, como la inflexibilidad que muestran las empresas ante cambios en la demanda o ante la innovación tecnológica.

1.4.2 Estrategia de diferenciación.

Esta estrategia consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. La estrategia de diferenciación permite a los detallistas fidelizar a sus clientes y que estos sean menos sensibles al precio, por lo que se trata

de una estrategia para que los detallistas tradicionales puedan competir con la gran distribución.

La ventaja en diferenciación se concreta en el caso del comercio minorista en la creación de una "imagen" de los establecimientos que dé lugar a la "conducta de patronazgo" (creación de clientelas) entre los consumidores potencialmente clientes del establecimiento. Desde este punto de vista *"los problemas fundamentales a que debe hacer frente (el minorista) son, por tanto, en primer lugar que el consumidor elija su establecimiento y, en segundo lugar, su comportamiento de compra una vez que ya está en el establecimiento"* (Muñoz, P. 1987). A ello se refiere la "creación de imagen como estrategia empresarial" (Vázquez, R. 1990).

Los elementos de la **estrategia de diferenciación** del comercio minorista pueden clasificarse en los siguientes:

1. Necesidades y preferencias de los consumidores.
2. Atributos de los establecimientos (localización, surtido, precio, atención y garantía, entre otros).
3. Percepción y valoración que de los atributos de los establecimientos hacen los consumidores.

Estos elementos dan lugar a los distintos campos de actuación del *merchandising*, entendido como gestión estratégica de los establecimientos minoristas, y corresponden al grupo de actividades principales de estos en tanto que "puntos de venta" dentro de una organización, o dentro de un canal de comercialización.

El primero de estos elementos supone la necesidad de conocimiento de las características y evolución de la demanda, en sus diferentes niveles de

demanda global y comportamiento de consumo de los individuos, como evolución según niveles de renta, estatus socioeconómico y hábitat.

El segundo elemento, la dotación de atributos a los establecimientos, trata de la gestión de las variables de comercialización en que consiste el "negocio" minorista señaladas anteriormente, de forma que el establecimiento y sus características se adecuen a los hábitos de consumo y comportamiento de compra del segmento de demanda elegido como objetivo estratégico.

El tercero y último de los elementos mencionados, la percepción y valoración de los atributos por parte de los consumidores, se resuelve en dos vertientes, una interna de adecuación de los atributos a la posición de mercado-servicios y nivel de precios- elegida por la empresa, y otra externa –de comunicación de los atributos de los establecimientos a los consumidores-. Este último elemento plantea nuevas exigencias de información para la realización de publicidad y promoción de ventas, entre otros.

1.4.3 Estrategia de enfoque o alta segmentación.

La estrategia del "enfoque" o "alta segmentación" consiste en definir la actividad del establecimiento minorista dirigida específicamente hacia un grupo de compradores en particular, un tipo de compra rápida, de alto servicio de proximidad, de productos muy especializados o en un mercado geográfico (Porter, M. 1982). Esta estrategia comprende lo que se ha venido llamando genéricamente "especialización" del comercio minorista. Sin embargo la estrategia del "enfoque" es más amplia al incluir la orientación del negocio minorista simplemente a un mercado geográfico -en muchos casos mercados cautivos-, o la venta de productos muy especializados que no admiten comparación con la oferta "normal" de otros establecimientos.

Limitado el ámbito de su competencia, esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costes o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan y que ya hemos comentado.

La estrategia del "enfoque" explica la existencia de establecimientos rentables y de pequeño tamaño y resulta una salida para un buen número de minoristas, si bien requiere de una decisión acertada del surtido -especializado y no generalista-, del tipo de servicios -proximidad, horario y alto nivel de atención al consumidor, entre otros- o, como ya se ha señalado, de la existencia de un mercado cautivo.

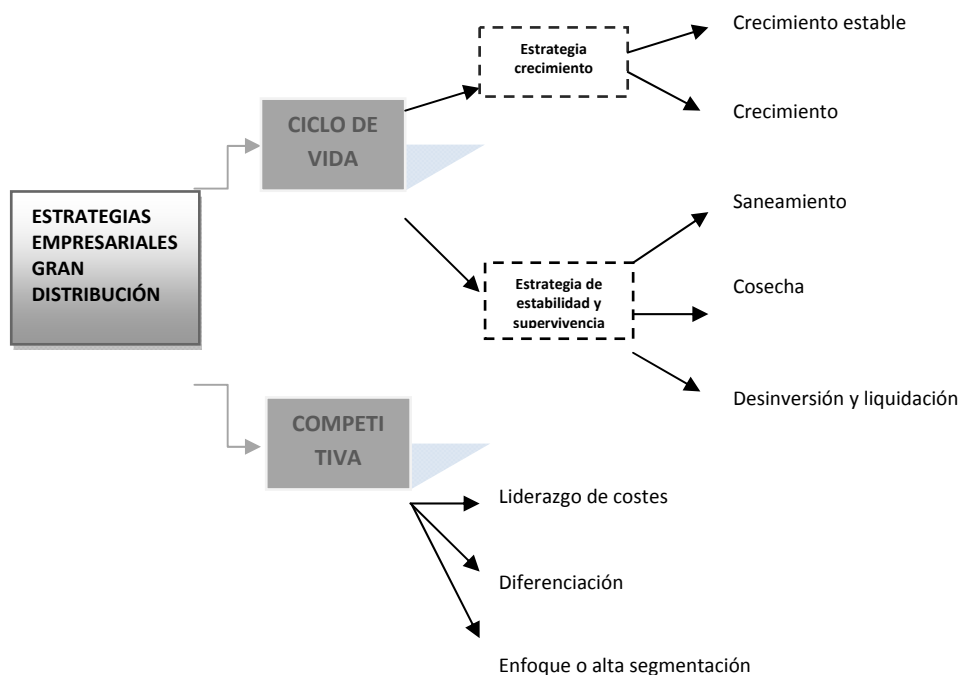


Gráfico 2: Clasificación de las estrategias de la gran distribución

Fuente: Elaboración propia

Por todo lo que acabamos de ver, cada compañía debe aplicar la estrategia que considere oportuna y centrar los esfuerzos en mejorar procesos, producción, diseño de nuevos productos y distribución, entre otros, de tal forma

que dicha mejora marque la diferencia y les considere diferentes en el mercado. El objetivo principal para conseguir los beneficios empresariales marcados depende de que la estrategia resuelva las necesidades de la clientela y por ellos se debe conseguir marcar la diferencia con los competidores del sector de forma original y efectiva. Por otro lado, el liderazgo en el sector vendrá dado por la capacidad de anticipación a las necesidades del consumidor y a la adaptación de sus sistemas internos de la forma más eficiente e innovadora.

1.5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES Y TÁCTICAS.

1.5.1. Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales describen las políticas que se seguirán en cada área funcional de la organización para llevar a cabo la estrategia competitiva y corporativa.

Las estrategias funcionales difieren de las de nivel corporativo o de las competitivas en varios aspectos. En primer lugar, las estrategias funcionales requieren un menor lapso de tiempo que las estrategias corporativas y competitivas. En segundo lugar, las estrategias funcionales son mucho más específicas y están más orientadas a la acción que las estrategias corporativas y competitivas. Las estrategias corporativas y competitivas están diseñadas para dar a la organización su rumbo general, mientras que las estrategias funcionales se diseñan en direcciones mucho más específicas. Finalmente, el desarrollo de estrategias funcionales requiere una participación mucho más activa de los niveles directivos intermedios. De hecho, la entrada de los niveles directivos intermedios en el desarrollo, es esencial para la implementación con éxito de las estrategias funcionales.

Por otra parte, el desarrollo de la estrategia corporativa y competitiva está considerada generalmente del dominio privado de la alta dirección, con poca o

ninguna participación de los niveles intermedios. Las estrategias funcionales pueden desarrollarse por cualquier unidad de una organización.

La estrategia a nivel funcional busca responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel competitivo? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel competitivo (Darkins, G., 2006).

Por tanto, esta estrategia busca utilizar los recursos y habilidades dentro de cada departamento funcional en cada UEN, con el objetivo de conseguir una mayor consecución de los resultados previsto a la vez que ayudar a la consecución de la estrategia competitiva.

Algunas de las estrategias correspondientes a las áreas funcionales son:

Estrategias de producción. Según Schmenner, R.W. (1979) y Gaither, N., y Frazier, G. (2000), en el plan de producción se incluyen las metas fijadas y los recursos necesarios para su consecución (Schroeder et al. (1986); Hayes, R.H., y Wheelwright, S.C. (1984); Fine, C.H., y Hax, A.C. (1985)), con el objetivo de contribuir a la consecución de las metas globales empresariales, consiguiendo una pauta consistente para desarrollar las decisiones operativas de producción. (Hayes, R.H., y Wheelwright, S.C. (1984); Domínguez, M.A. et al. (1998)).

La estrategia de producción para Ibarra, S. (2003) es el conjunto de decisiones sobre los objetivos, políticas y programas de acción en producción, coherentes con la misión del negocio, a través de las cuales una empresa compite y trata de obtener cierta ventaja sobre la competencia.

Así, la estrategia de producción debe cumplir los siguientes objetivos, mostrados en la tabla número 4:

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN	DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS
Costo	Gastos directos e indirectos: mano de obra, materiales... Deben considerarse no solo en términos de los cambios anuales dentro de cada departamento, sino que deben ser comparados con los costos de la competencia
Calidad	Define el valor del producto, el prestigio y su utilidad para los clientes. Es necesario entender calidad tanto desde una perspectiva interna (cumplir con las especificaciones de diseño) como externa (satisfacer los requisitos del cliente). La calidad, por supuesto, también debe medirse en relación con la competencia y puede ser un elemento de diferenciación muy importante.
Flexibilidad	Mide la capacidad de adaptación de la fabricación a las necesidades cambiantes del mercado. Diferentes Dimensiones de la Flexibilidad: a. Habilidad para introducir nuevos productos en el mercado b. Creatividad para modificar las características de los productos actuales c. Posibilidad de variar el volumen de producción para atender las fluctuaciones de la demanda.
Plazo de entrega	El plazo de entrega tiene dos dimensiones: a. Velocidad (rapidez): La entrega rápida se refiere al tiempo que transcurre desde que el cliente realiza el pedido hasta que la empresa deposita el producto en el lugar determinado y en la fecha requerida. b. La flexibilidad en la entrega evalúa la frecuencia con la cual se cumplen las promesas de entrega el producto en el tiempo especificado.
Medio ambiente	Se enfoca desde la perspectiva de control consistente en la eliminación, reducción o tratamiento de los contaminantes al final del proceso productivo.

Tabla número 4: Objetivos de la estrategia de producción

Fuente: Elaboración propia

Estrategias de marketing. Se construyen a partir de las variables endógenas y exógenas para alcanzar determinados objetivos competitivos, entre los cuales cabe destacar:

- lanzamiento de nuevos productos
- apertura de nuevos canales de venta
- desnatar un mercado

El éxito de cualquier empresa depende pura y exclusivamente en la capacidad de adaptación y de anticipación a los cambios y evoluciones que aparezca en el mercado. Debemos entender de qué forma y en qué medida las futuras modificaciones que experimentaremos afectarán a nuestra empresa; y por ende establecer estrategias que estén más acorde a dichos cambios tratando de maximizar siempre nuestros beneficios.

La dirección de marketing utiliza para desarrollar sus estrategias todas aquellas oportunidades que identifica en su entorno, enfrentando los desafíos y resolviendo las amenazas con las que se encuentra a través de la utilización de las ventajas competitivas de la empresa.

Estrategias de finanzas. Es una parte esencial para la estrategia competitiva de la compañía, que desarrolla la operativa para alcanzar la visión empresarial y la consecución de las metas para afrontar los cambios de mercado y los impactos económico-financieros que sucedan.

La planificación financiera de una empresa como se menciona, se guía del análisis económico, de los efectos de los bienes que se poseen y las deudas que han adquirido (activos-pasivos). El objetivo debe ser mantener el patrimonio por medio de la operatividad de capital al máximo nivel mediante una idea de escalinata que implica sectores de logística, producción, administración y área comercial, por lo tanto, los planes financieros deben y tienen metas a corto, medio y largo plazo.

Estrategias de recursos humanos. Se trata de las estrategias que se construyen alrededor de las personas que forman parte de la compañía, con el objetivo de conseguir, entre otros, determinadas metas en:

- contratación de personal
- clima laboral
- motivación
- formación

Una buena estrategia de recursos humanos debe facilitar la adaptación empresarial a las variables exógenas, a la vez que estar integrada dentro de la estrategia competitiva de la empresa, dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿qué impacto tiene la estrategia competitiva en la construcción de la estrategia de recursos humanos?

¿la estrategia de recursos humanos contribuye en la actualidad a la consecución de la estrategia competitiva?

Estrategias de I+D. En muchas compañías, este tipo de estrategias forma parte de otros departamentos, por lo que no existe una estrategia independiente al respecto, a pesar que su misión sea la investigación aplicada en sistemas, procesos, servicios y productos.

1.5.2. Tácticas

Una táctica es un conjunto de acciones a corto plazo desarrolladas por los directores funcionales para la utilización de los recursos de sus UEN. Para ello dichos responsables disponen de recursos limitados y de atribuciones definidas jerárquicamente o funcionalmente para la consecución de sus metas. Dentro

de sus UEN, pueden designar a varios responsables para el control de las acciones tácticas.

Los responsables funcionales deben saber que en la planificación estratégica se involucran personas que forman parte de los niveles estratégicos, mientras que a nivel de tácticas los responsables se ocupan de la planificación inmediata.

Los planes operativos o tácticos hacen referencia al funcionamiento diario de la empresa y por ello contienen un gran volumen de detalles, al contrario que en los planes estratégicos, que están orientados hacia el análisis del futuro.

Los directivos deben poseer la capacidad para proyectar escenarios de futuro deseables para la compañía, mientras que los planes operativos se fundamentan en acciones repetitivas y ya sabidas las cuales solo toman significado si la empresa posee una estrategia competitiva explícita y sólida.

1.6 CONSIDERACIONES PREVIAS AL DISEÑO ESTRATÉGICO.

Como preámbulo al capítulo 3, donde se identifican las estrategias utilizadas en la distribución comercial, es necesario conocer aquellos aspectos que condicionan la construcción de las estrategias competitivas en el micro y pequeño comercio detallistas.

A continuación, dichos aspectos se presentan en forma de cuadro resumen:

PARÁMETROS PREVIOS AL DISEÑO ESTRATÉGICO EN EL MICRO Y PEQUEÑO COMERCIO DETALLISTA	
Cuantificación de la competencia	<p>-Por actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por superficie de ventas. - Por tipo de empresa. - Por tipo de punto de venta.
Política de publicidad y comunicación de la competencia.	<p>-Material gráfico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anuncios medios de comunicación. - Promociones.
Posicionamiento propio y el de los competidores	<p>A través de preguntas abiertas a los clientes del comercio y de los de la competencia.</p> <p>Imagen que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiene la competencia según nuestro criterio. - La competencia puede tener sobre su negocio y sobre el nuestro. <p>Diferencias entre las diversas empresas de la competencia.</p> <p>Opinión y criterio del consumidor para realizar la elección de comprar.</p> <p>Estudio sobre el comercio ideal para la clientela.</p> <hr/> <p>Grado de fidelización de los consumidores/as.</p> <p>Frecuencia de compra en cada enseña.</p> <p>Cantidad de productos adquiridos en cada compra y composición de dichas compras.</p> <p>Los productos de primera necesidad y de reposición se compran en el mismo establecimiento o se diversifican.Causas.</p> <hr/> <p>Estrategia de fidelización de los Basadas en:</p>

competidores.	-Precio y surtido -Valor añadido, servicios y especialización.
Política de <i>merchandising</i> a través de observación puntos de venta de competencia.	Coherencia en el orden de las secciones. Coherencia en la ambientación de las secciones Cartelería Expositores Ambientación general Imagen exterior Composición del escaparate Técnicas de venta utilizadas Política seguida en la exposición de los productos. Ambientación del espacio
Surtido de productos, en extensión y profundidad, de la competencia.	Número de familias. Marcas por subfamilia. Referencias por marcas.
Política de precios de la competencia como:	Precios estables o fluctuantes. Márgenes ajustados o márgenes amplios. Alta utilización de precios gancho en determinados productos. Incoherencia en los precios gancho Realización de descuentos o precios inamovibles. Precios de lista diferentes de los precios de venta finales.

Tabla número 5: Parámetros previos al diseño estratégico en el micro y pequeño comercio detallista

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizados los aspectos que condicionan la construcción de las estrategias competitivas en el micro y pequeño comercio detallistas, se empezará a desarrollar una estrategia competitiva que diferencien y permitan situar al establecimiento detallista como de referencia para los clientes.

1.7 RESUMEN

En este primer capítulo hemos visto cómo el sector minorista es estratégico para el crecimiento económico en España y, para que esto sea así, las micro y pequeñas empresas detallistas precisan de una correcta estructuración de sus estrategias y tácticas.

La aparición de grandes centros comerciales, grandes superficies especializadas y tiendas de descuento generaron cambios en la configuración de las ciudades, ya que estas nuevas formas de distribución estaban asociadas al crecimiento de la periferia de las ciudades y, en consecuencia, al declive de los centros urbanos.

Por tanto, la asociación entre micro y pequeño comercio y la ciudad es necesaria para la economía productiva de esta última, ya que permite regenerar los centros urbanos, potenciar las actividades turísticas y de ocio, así como mejorar el nivel de vida de sus pobladores.

En España, país con una mayoría de micro y pequeños comercios tradicionales, los micro y pequeños empresarios, alejados de un enfoque estratégico, deben poner en marcha una nueva forma de gestión empresarial, una concepción diferente del negocio minorista y una orientación estratégica.

Para ello, los micro y pequeños detallistas deben ser más flexibles y aceptar cambios significativos en la definición de sus modelos de negocio, enfocando la actividad hacia las posibilidades de negocio para alcanzar la rentabilidad deseada, en función a unos objetivos previamente establecidos.

Posiblemente, el enfoque estratégico obligue a los micro y pequeños detallistas a modificar la definición de su establecimiento y de su gestión pasando, de una orientación a satisfacer necesidades, a una orientación a satisfacer deseos, hábitos y estilos de vida.

Por tanto, los años pasados detrás de un mostrador ya no son una garantía de éxito en el micro y pequeño comercio moderno, sino que la implementación de sistemas tecnológicos para analizar el comportamiento y los hábitos de consumo del cliente son imprescindibles para anticiparse a los competidores.

En este primer capítulo también hemos visto que una estrategia es un conjunto de objetivos que definen la visión de la empresa, así como las formas de lograrlo desde un punto de vista humanista e integrador, que nos permitirá conseguir unos resultados económicos suficientes y sostenibles utilizando las fortalezas de la empresa y las oportunidades del mercado y dando respuesta a las debilidades de la empresa y a las amenazas del mercado.

Cualquier sistema de planificación estratégica debe establecerse teniendo en cuenta los objetivos fundamentales que la empresa persigue con su implantación. Dicha actitud estratégica debe responder a una adaptación continua por parte de la empresa a las variables exógenas, partiendo del principio de que puede ser mejorable mediante acciones estratégicas concretas.

A la hora de definir las estrategias empresariales, deben tenerse en cuenta los siguientes niveles estratégicos:

a) Estrategia a nivel corporativo

Nos indica en qué negocios y mercados debe estar la empresa y cómo gestionar dichas unidades de negocio.

Una estrategia corporativa coherente sería la que, teniendo como horizonte una visión, alinea las metas y objetivos de sus UEN, las tareas

de su central, los sistemas estructurales y los procesos con la elección de los sectores y estrategias, para así poder construir y explotar los recursos únicos que le dan una ventaja competitiva.

Por tanto, el objetivo de la estrategia corporativa es coordinar el comportamiento entre las diferentes UEN para conseguir sinergias, pasando de ser la suma de diferentes opciones de negocio a un todo corporativo.

En el corazón de la estrategia corporativa están los recursos idiosincrásicos de la empresa, que son los activos tangibles e intangibles que la empresa posee y que no pueden ser imitados o adquiridos fácilmente y que, por tanto, hacen que la empresa sea única.

Dichos recursos no tienen por qué estar solo en la corporación, sino que pueden estar en las UEN, pero es obligación de la corporación conseguir que este valor sea extensivo para todas las UEN ya que, en caso contrario, la corporación no justificará su existencia.

Por tanto, la compañía desarrollará programas para invertir y maximizar los recursos que son la fuente de creación de su valor, a través de la combinación de los *“soft skills”* y *“hard skills”* los cuales influyen en la viabilidad y desarrollo de la organización, para optimizar los resultados.

La estrategia corporativa debe establecer:

- a) las líneas de negocio donde las UEN deben participar.
- b) los objetivos de posicionamiento de la corporación.
- c) la creación de un modelo de gestión compartido.
- d) la definición del papel que debe asumir la corporación ante sus UEN.

e) la definición de su papel, que justifique su existencia como ente y su coste de estructura.

b) Estrategia de negocios o competitiva

En este primer capítulo se ha analizado el concepto de estrategia competitiva así como la forma en que se construye, lo cual es clave para el tema central de la presente tesis. Las estrategias competitivas definen la forma en que van a competir los micro y pequeños detallistas tanto con los detallistas de su mismo segmento, como con los grandes detallistas.

En este capítulo también hemos visto que las estrategias corporativas no son de aplicación para el micro y pequeño comercio, mientras que las estrategias competitivas son las que ofrecen las herramientas para diferenciarse de sus grandes competidores, previo análisis de los aspectos endógenos y exógenos que influyen en la construcción estratégica,

Las empresas que no poseen una estrategia competitiva explícita se basan en el cumplimiento de objetivos y presupuestos y, por tanto, desarrollan métodos a corto plazo para cumplirlos, sin una visión estratégica que garantice la permanencia futura de la empresa en el mercado.

Una estrategia competitiva debe satisfacer toda una serie de requisitos, entre los cuales cabe destacar los siguientes:

- Debe ofrecer una rentabilidad sostenible y dar cumplimiento a los objetivos fijados por el empresario.
- Los riesgos que comporte deben ser asumibles por la empresa.

- La empresa y las personas que la componen deben estar preparadas para implementarla.
- Debe motivar e implicar a todas las personas de la empresa y no solo a los empresarios.
- Todas las estrategias funcionales deben estar alineadas entre sí y con la estrategia competitiva.
- Debe ser lo suficientemente sólida como para resistir las acciones de represalia de los competidores.

La estrategia competitiva debe garantizar a las micro y pequeñas empresas detallistas una ventaja competitiva sostenible, rentable y duradera frente a sus competidores, a partir del análisis DAFO.

Por tanto, consiste en crear una fórmula general de cómo el micro y pequeño comercio va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas, convirtiendo la empresa en única y diferente, aprovechando todos sus recursos materiales e inmateriales, humanos y mecánicos, para conseguir satisfacer las necesidades de sus clientes de una manera completamente diferente y original.

El análisis de la situación interna de la micro y pequeña empresa y la de sus competidores, servirán para definir las alternativas de posicionamiento y la ventaja competitiva aportada por ésta.

Insertadas en la estrategia habrá elementos intangibles como el posicionamiento de una marca, la cultura de una empresa o un clima laboral excelente que consigue fidelizar a los clientes a través de un personal motivado y, en cambio, habrá elementos tangibles y fácilmente imitables como la imagen de los puntos de venta o el surtido de productos.

Las estrategias competitivas genéricas son las siguientes:

-Estrategia de liderazgo en costes.

Esta estrategia trata de mantener en la empresa unos costes inferiores a los de la competencia, sin dejar de lado los parámetros óptimos de calidad y servicio, entre otros.

A pesar de las ventajas que presenta el liderazgo en costes, también tiene sus riesgos, como la inflexibilidad que muestran las empresas ante cambios en la demanda o ante la innovación tecnológica.

-Estrategia de diferenciación.

Esta estrategia consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. La estrategia de diferenciación permite a los detallistas fidelizar a sus clientes y que estos sean menos sensibles al precio, por lo que se trata de una estrategia para que los detallistas tradicionales puedan competir con la gran distribución.

-Estrategia de enfoque o alta segmentación.

Consiste en dirigir la actividad del establecimiento minorista hacia un grupo de compradores en particular, de productos muy especializados o en un mercado geográfico. Esta estrategia comprende lo que se ha venido llamando "especialización" del comercio minorista y requiere de una decisión acertada del surtido, del tipo de servicios y de la existencia de un mercado cautivo.

c) Estrategia funcional

Las estrategias funcionales describen las políticas que se seguirán en cada área funcional de la organización para llevar a cabo la estrategia competitiva.

Las estrategias funcionales difieren de las de nivel corporativo o de las competitivas en varios aspectos:

- las estrategias funcionales requieren un menor lapso de tiempo que las estrategias corporativas y competitivas
- las estrategias funcionales son mucho más específicas y están más orientadas a la acción que las estrategias corporativas y competitivas.

Las estrategias corporativas y competitivas están diseñadas para dar a la organización su rumbo general, mientras que las estrategias funcionales se diseñan en direcciones mucho más específicas.

Las estrategias funcionales apoyan la estrategia a nivel competitivo y por tanto busca utilizar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional con el objetivo de conseguir una mayor consecución de los resultados previstos.

La estrategia competitiva se desgrana en diferentes estrategias funcionales, recogidas en los siguientes planes:

- plan de recursos humanos
- plan financiero
- plan de marketing
- plan comercial
- plan de operaciones

-plan de producción

-plan de calidad

d) Tácticas

Las estrategias funcionales se desarrollan a su vez en un conjunto de acciones operativas que forman las tácticas o planes operativos. Las tácticas ejecutan y controlan las herramientas precisas de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos, desgranando en profundidad todos sus procesos habituales y adaptándolos de tal forma que el resultado final de dichos procesos se traduzca en la estrategia funcional, de la misma manera que el conjunto de estrategias funcionales se traduzcan en la estrategia competitiva.

Los planes operativos o tácticos hacen referencia al funcionamiento diario de la empresa y por ello contienen un gran volumen de detalles, al contrario que en los planes estratégicos, que están orientados hacia el análisis del futuro.

En el siguiente capítulo se identificarán y analizarán las estrategias competitivas utilizadas en el sector de la distribución comercial.

CAPÍTULO 2: ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.

Este capítulo se centra en la identificación y análisis de las estrategias competitivas utilizadas en el sector de la distribución comercial por los micro, pequeños y grandes detallistas.

2.1. ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES Y/O DOMINIO DEL CANAL

En el sector de venta detallista las empresas pueden seguir una estrategia de integración horizontal o vertical, lo que les permite reducir considerablemente sus costes, estableciendo de esta manera una sólida barrera de entrada frente a nuevos competidores.

Así pues “en los canales de comercialización se generan diversos tipos de competencia: horizontal o intratipo (entre enseñanzas de la misma forma), intertipo (diferentes formas comerciales), vertical (diferentes niveles del canal) o la propia competencia entre sistemas de comercialización.” (Giménez, M. L.; Pérez, J. A., y Sánchez, M., 2002:6).

2.1.1 La integración horizontal consiste en unir a varias empresas del mismo nivel, ya sea a través de fusiones, adquisiciones o acuerdos de colaboración, como por ejemplo varios detallistas del mismo sector que se agrupan en una central de compra.

Los detallistas especialistas liderados por una central de compra son minoristas especializados en el sector que buscan aunar procesos y actividades como logística, compras, gestión de sistemas y gestión de una única marca e imagen con el objetivo de alcanzar una mejora competitiva en su

mercado. Por tanto, también puede haber integración horizontal a nivel de fabricantes, que se unen para, entre otros:

- comprar conjuntamente materias primas
- compartir procesos de producción
- realizar promociones conjuntas
- compartir la logística
- compartir la publicidad y la comunicación

O a nivel de los distribuidores, los cuales pueden integrarse para, entre otros:

- compartir rutas
- compartir plataformas logísticas

Sin embargo, es necesario señalar aquí -de forma sucinta- una condición fundamental que deben cumplir las asociaciones comerciales para alcanzar una posición competitiva en los mercados minoristas, y es la exigencia de una mayor y más fuerte vinculación y compromiso de los establecimientos asociados con la organización, de manera que sea posible la operación a gran escala y la planificación comercial con un mínimo de certeza sobre los resultados. Ello permitirá una mejor negociación con los productores, constituyéndose para éstos en una alternativa real de negocio, frente a las grandes empresas de distribución.

A su vez, ello exige que se proceda a la redefinición del papel que cada miembro juega dentro de la organización y de los cuales son los objetivos a alcanzar por cada uno de ellos. Por parte de los minoristas, éstos deben asumir la función de gerentes de los puntos de venta dentro de los procedimientos generales de la organización, dejando a ésta la definición de los objetivos y

variables comerciales generales, sistema de información, política de surtido y promocional y política de comunicación, entre otros. Por parte de las centrales mayoristas, sean de propiedad individual, como en las cadenas voluntarias, o de la organización, como en el caso de las cooperativas de minoristas, deben integrarse plenamente en la política comercial y logística de la organización.

En una integración horizontal, un “pull” de empresas puede conseguir, entre otros:

- mejor posición de mercado
- mejores condiciones en la compra, fabricación, organización y logística
- incremento de las ventas en el lanzamiento de nuevos productos

Además, los asociados pueden conservar su independencia y tener libertad para comprar a otros proveedores o mayoristas, ya que no hay ninguna obligación de hacerlo a través de la cadena (cadenas voluntarias de detallistas). Este tipo de cadenas ofrece a sus asociados una serie de servicios, tales como:

- asesoramiento en cuestiones de marketing y de gestión
- merchandising*
- compras agrupadas
- facilidades financieras
- servicios jurídicos y/o los fiscales.

Entre las posibilidades de obtener ventajas en costes en la distribución minorista se encuentran:

-la obtención de poder de mercado, que permite la obtención de mejoras en las condiciones de compra y aprovisionamiento.

-menores precios de adquisición o de economías de escala, obteniendo la mayor productividad de la nueva tecnología de venta.

La posibilidad de acceso a las ventajas en costes del tamaño empresarial está condicionada por la dimensión de las empresas de manera que, en principio, sólo las de mayor tamaño tienen oportunidad de beneficiarse de las citadas ventajas en costes. Por ello debe resaltarse la importancia del asociacionismo en las empresas detallistas para que los micro y pequeños comercios detallistas consigan las ventajas de tener un mayor tamaño sin por ello dejar de ser independientes.

2.1.2 La integración vertical

Diametralmente opuesto al “outsourcing”, utiliza las operaciones internas o administrativas en vez de las transacciones de mercado, para alcanzar sus objetivos empresariales.

Según Porter, M. (2004) la integración vertical es una decisión estratégica y no solo de distribución comercial, y se puede realizar a través de fusiones, adquisiciones y acuerdos de colaboración, y puede ser procedente cuando:

- existe un ahorro significativo de costes, tanto en integración hacia adelante (fabricante que compra una cadena detallista) como en integración hacia atrás (cadena detallista que compra a un fabricante).
- se agilizan los procesos intercanal y de ello redunda una ventaja competitiva clara.
- en una integración hacia adelante, la información del mercado y del consumidor final pueden generar una ventaja estratégica clara.

- la eliminación de los costes de transacción suponga un beneficio financiero claro.
- en una integración hacia atrás, se consigue un acceso preferencial a la materia prima.
- en un mercado dominado por proveedores o clientes, la integración permite romper barreras.
- se pueden dominar los márgenes de los elementos del canal y ello permite ajustarlos para conseguir una ventaja competitiva en precio hacia el consumidor final.

Continuando con Porter, M. (2004), la integración vertical no sería procedente en las siguientes circunstancias:

- Cuando la integración aumente mucho los costes fijos y las fluctuaciones de la demanda pueda disparar el apalancamiento financiero operativo.
- Cuando la unión entre producción y venta al detalle quite libertad, flexibilidad y contacto directo con nuevas tecnologías y métodos comerciales.
- Si a la larga, la pérdida de agresividad negociadora a la hora de comprar o vender con agentes del mismo grupo, puede representar un aumento de los costes, una pérdida de competitividad y penalizar los acuerdos con proveedores externos por motivos emocionales.
- Cuando la integración suponga una barrera de salida importante.
- Cuando la integración consuma recursos de capital que tengan un coste excesivo para la empresa.
- Cuando habitualmente exista exceso o carencia de producción, lo que obligará a vender o a comprar a competidores que ahora son directos.

Los riesgos que conlleva la integración vertical son:

- Que exista una unidad enferma, la cual debe ser ayudada mediante acciones de sustitución o apoyo directo. La unidad sana puede no realizar acciones contundentes hacia la unidad enferma por motivos emocionales y ello puede arrastrarla también a ella.
- El desconocimiento del negocio mayorista o de producción. Se puede ser muy buen detallista pero, en una integración hacia atrás, el desconocimiento del nivel superior del canal puede penalizar al negocio detallista.

Los fabricantes que siguen una estrategia de integración hacia adelante necesitan de capital para establecer los puntos de venta y su estructura, así como tener conocimientos y experiencia en el sector detallista.

2.1.3 Respuesta eficiente al consumidor (ECR)

Una forma de integración vertical a través de acuerdos de colaboración es la llamada **respuesta eficiente al consumidor o ECR (Efficient Consumer Response)** que nace en el sector de la alimentación en Estados Unidos, donde fabricantes y grandes distribuidores pactaron una cooperación para revisar sus procesos y sistemas internos, así como sus modelos de gestión y relación, en busca de una mayor eficiencia. El ECR es un proyecto de colaboración que tiene como objetivo incrementar la eficiencia en la cadena de suministro y, a la vez, generar una mayor demanda en el cliente final.

Clientes más complejos, targets cada vez más pequeños, la lucha por el espacio en el lineal así como la abrumadora cantidad de información para el cliente en el punto de venta, son los retos a los que las empresas del sector de la distribución comercial tendrán que enfrentarse. De ahí que proveedores y detallistas caminen en la misma dirección. El comercio deberá comprender que la utilización de los conocimientos adquiridos refuerza su unión con el

proveedor ya que sólo juntos pueden concebir productos y ofertas hechas a medida para satisfacer al cliente. “Combinándolo con un marketing claramente orientado al target se pueden aumentar las ventas e incluso lograr recuperar terreno frente a los competidores, sin tener que renunciar a un céntimo del margen.” (AAVV., 2011:5).

La respuesta eficiente al consumidor o ECR se desarrollará con más detalle en el capítulo 3.

2.2. ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN

Esta estrategia puede analizarse desde dos perspectivas:

- **La de la gran distribución:** se entiende por especialización cuando una empresa comercializa una categoría única de productos.
- **La del comercio tradicional:** un detallista debe conocer a fondo sus productos y los procesos de fabricación, aplicaciones, componentes y puntos fuertes y débiles de todos ellos.

2.2.1 La gran distribución

La estrategia de especialización referente a la gran distribución se caracteriza porque la utilizan grandes superficies muy específicas en la categoría que les corresponde. Estas formas comerciales poseen una oferta en superficies mayores de 2.000 m², con amplitud y profundidad en la categoría. Su política comercial se dirige a obtener el mayor grado de dominio en la categoría en la cual son especialistas, lo que fuerza a los competidores a “morir” (de ahí su nombre de asesinos de categorías o “category killers”).

Su cuota de mercado crece anualmente y es debido a su estrategia de expansión intensiva y a unos precios agresivos, lo que los convierte en una amenaza para los detallistas especializados independientes.

Según Puelles, M. (2006), el formato “category killer” ofrece como principales ventajas comparativas:

1. La disponibilidad del producto está garantizada, respaldada por un gran stock en el propio establecimiento.
2. El volumen de compra es elevado, por tanto, los costes de aprovisionamiento son más bajos que los de tradicionales.
3. Establecimiento de acuerdos de exclusividad con los proveedores para proteger la imagen de la marca aunque los precios sean bajos todos los días.
4. Conocimiento del mercado y de las nuevas tendencias gracias al tamaño y carácter internacional en la mayoría de las enseñas.
5. Agrupación de la oferta de “category killer” del mismo y distinto sector en parques comerciales que aseguran al consumidor la posibilidad de reunir compra y ocio en un mismo espacio, compensando el desplazamiento.

Por otro lado tenemos los hipermercados, grandes superficies generalistas que cuentan con una superficie de venta de más de 2.500 m² y que disponen de sección de electrodomésticos que, junto con hogar, artículos de vestido y calzado, complementa su objetivo primordial: vender productos de gran consumo, con predominio alimentario (productos frescos y perecederos, frutas). Además, destinan parte de sus metros cuadrados a bazar (jardinería, librería-papelería-discos, automóvil y bricolaje, menaje, juguetería, camping y

deportes). Esta fórmula comercial utiliza las promociones y ofertas apoyadas en técnicas de *merchandising*.

Puelles, M. (2006) asegura que el gran volumen de ventas, la alta rotación de los productos y el reducido servicio prestado permiten a estos establecimientos ofrecer precios bajos. Los hipermercados diseñan su política de ventas basada en: descuentos con precios y márgenes reducidos, alta rotación de existencias, utilización continua de promociones y ofertas, y *merchandising*. Las empresas de hipermercados continúan la renovación del formato, ofreciendo un mayor servicio especializado y un surtido cada vez más diversificado.

La cuestión es que ante tan poca diferenciación de marcas y establecimientos, una vez adquirido el producto, el consumidor puede experimentar el fenómeno que se conoce como “disonancia cognitiva” (Festinger, L., 1957), que es el proceso cognitivo que justifica la decisión, en este caso de compra, ante la apreciación de determinadas características no deseadas del producto o como resultado de oír a familiares, amigos o conocidos aspectos favorables de otras marcas o establecimientos que no coinciden con el que el consumidor ha decidido comprar, entre otros. Debido a que el consumidor se encuentra alerta ante aquella información que justifique su decisión para reducir la disonancia, el detallista debe facilitarle información que le provoque creencias y evaluaciones que le ayuden a sentirse bien con la marca elegida o el establecimiento seleccionado. También inciden en la justificación de la decisión de compra la calidad en el servicio ofrecido, la entrega y la relación con el cliente.

Los hipermercados, aunque no dedican un esfuerzo anual continuado a las categorías en que son fuertes los “category killer”, basan su éxito en el precio y la comodidad que supone para los consumidores la reunión de la oferta de distintos sectores en el mismo establecimiento.

El mayor o menor peso de los hipermercados frente a los “category killer” dependerá, en gran medida, de que sean capaces de transmitir su política de

precios competitivos a los consumidores. No dedicar un esfuerzo continuado e intenso a las categorías en que compiten con los “category killer” puede interpretarse como una debilidad o como una fortaleza, puesto que muchos “category killer” tienen unas ventas muy estacionales (jardinería y juguetes, entre otros) y deben dedicar enormes esfuerzos a conseguir rentabilidad en los períodos de bajas visitas. Los hipermercados, por su parte, pierden las posibles ventas que se producirían en los momentos en que el interés en la categoría es más bajo, pero al mismo tiempo no incurren en tantos gastos para mantenerla y dedican esfuerzos a otras que produzcan mayor interés y márgenes. De hecho parece deducirse que los “category killer” que están teniendo más problemas de subsistencia son aquellos basados en categorías muy estacionales, como la de juguetes y jardinería. Ello explicaría el interés de estos formatos en incluir nuevas categorías que consigan desligar la demanda de unos períodos determinados.

2.2.2 El comercio tradicional

Una estrategia de especialización en el comercio tradicional se consigue a través de la formación de los empleados en los productos que ofrecen, de tal manera que el conocimiento profundo del producto debe servir al personal para satisfacer las necesidades de la clientela a través de un asesoramiento especializado.

La estrategia de especialización presenta los siguientes beneficios:

- a)** El dominio del producto y la facilidad para identificar las necesidades del cliente, lo cual genera confianza y credibilidad.
- b)** La confianza y la credibilidad convierten al establecimiento en objeto de prescripción.
- c)** Un alto nivel de satisfacción del cliente debido al asesoramiento y a la seguridad en las compras, a pesar que el precio de los productos sea más alto que los de sus grandes competidores.

Por tanto, una estrategia de especialización está indicada para:

1. Los detallistas tradicionales que quieran competir con las grandes superficies, cadenas de supermercados, grandes establecimientos especializados (*category killers*) y, en general, con todos aquellos competidores no especialistas.
2. Los grandes detallistas especializados (*category killers*) que quieran competir con los grandes detallistas generalistas.

Según esta estrategia, el cliente o comprador es atendido por un dependiente o vendedor, el cual sirve y prepara los productos que vende al cliente, y además le orienta en la compra. Se caracterizan por estar constituidos por una o más tiendas propiedad de un comerciante o minorista individual o por una sociedad. Los establecimientos suelen ser de dimensión pequeña o mediana, cuentan con un buen conocimiento de la clientela y suelen estar dirigidos por el propietario. Este tipo de establecimientos compite mediante:

- un mejor servicio al cliente
- un buen trato al cliente
- atención personalizada
- servicios de entrega y de postventa.

Su inconveniente fundamental es la dificultad para obtener ventajas en precios de compra, dado que su volumen de ventas es reducido, por lo que tienen poca capacidad de negociación con los proveedores del sector. Los detallistas independientes suelen integrarse horizontalmente.

2.3. ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN INTENSIVA

Una estrategia de expansión intensiva persigue aumentar la cuota de mercado en el que se viene operando, con el formato actual.

La matriz de marco de estrategias operativas de crecimiento de Ansoff, H.I. (1957), permite identificar cuatro estrategias de crecimiento comercial de las cuales una de ellas, la de incremento de la penetración del mercado, hace referencia a la expansión intensiva.

Los factores de decisión y sus consecuencias (factores de mercado y operativos, respectivamente) son los elementos que determinarán si la estrategia de intensificación se vincula a otras estrategias como la de localización, crecimiento y/o dispersión (González, O., y González, J., 2000).

La intensificación del mercado se realiza hacia la intensificación de la cobertura espacial o bien hacia lugares geográficos alternativos.

“Concentración y dispersión espacial pueden entenderse como polos de un continuo en el que la primera estrategia puede considerarse como un paso previo a la segunda, dando un mayor énfasis en la dimensión y en la localización” (González, O., y González, J., (2000:141)

2.4. ESTRATEGIA DE AMPLITUD DE GAMA

La estrategia de amplitud de gama consiste en poseer gran variedad de familias de productos, pero con poca profundidad de opciones para cada una de ellas. Suponen un reclamo para los clientes puesto que, en apariencia, el punto de venta posee una oferta amplia de productos.

La viabilidad de esta estrategia se basa en los siguientes puntos:

1. La capacidad de identificar con detalle las necesidades de los clientes.
2. Disponer, para cada familia, de las marcas y del surtido adecuado y aceptado por los clientes, para satisfacer las necesidades identificadas anteriormente.

Esta estrategia pretende conseguir una ventaja diferencial respecto a la competencia, porque los clientes considerarán que la amplitud en la oferta es mayor que en otros establecimientos.

La mayor amplitud de oferta se encuentra en el formato de gran almacén, seguida por los hipermercados. Estos últimos se caracterizan por precios bajos, buena promoción, surtido muy amplio y buena experiencia de compra en la tienda.

Los grandes almacenes son establecimientos organizados por secciones y departamentos que ofrecen una amplia variedad de productos, pero con menor profundidad que las superficies especializadas.

Los grandes almacenes trabajan con precios altos porque ofrecen una gran variedad de servicios complementarios como por ejemplo financiación, asistencia técnica y pedidos a domicilio. Operan en cadena con sucursales en distintas ciudades.

“Es indudable que el gran atractivo y crecimiento de este formato (*category killer*) parece basarse actualmente en bastiones distintos a aquellos que promovieron su origen, pero igualmente válidos, entre los que podríamos citar:

- Oferta menos amplia pero más centrada en las preferencias del tipo de consumidor de su radio de acción.
- Mayor número de categorías complementarias de la principal original, para que el consumidor perciba mayor comodidad y recompensa en su visita.” (Puelles, M., 2006:20).

Por otro lado, los comercios tradicionales tienen una amplitud de oferta menor, mientras que los comercios en Internet ofrecen grandes posibilidades de elección.

En el comercio minorista especializado existen dos tendencias principales:

1. Minoristas de alta calidad (*High Touch*), que ofrecen surtidos amplios de producto con el objetivo de responder a las necesidades personales de los clientes.
2. Minoristas especializados (*High Tech*) que son las grandes tiendas en autoservicio y con tecnología aplicada al inventario, porque son capaces de poseer cantidades elevadas de productos y de rotación de los mismos con márgenes de beneficio muy bajos. (AAVV., 2009).

En función del surtido, los entornos o ambientes creados y el trato al cliente, se pueden encontrar tres tipos de minoristas:

El **especialista tradicional** tiene un surtido de amplitud media y productos multiestilo, intentando captar el mayor número posible de segmentos, y además:

- está situado en buenas ubicaciones
- presta servicio a través del trato directo
- conoce profundamente el producto
- posee un punto de venta de proximidad
- ofrece surtido ajustado a los gustos del cliente
- ofrece información más detallada que los grandes detallistas.

El **especialista por diseño** es aquel con un alto rango de productos y servicios exclusivos y de gama alta, y además:

- con especialización en una línea de producto o en un estilo de vida

- con un posicionamiento de marca alto o medio alto
- un diseño impactante del establecimiento
- se dirige a segmentos de nivel de renta elevado

El **especialista mono producto**, es un especialista de línea única que puede ser del tipo tradicional o con tendencia a la modernización mediante política de marca y rediseño del establecimiento, que además:

- crece a través de la franquicia
- posee una amplia variedad en precio, calidad, servicios accesorios y amplitud de gama.

2.5. ESTRATEGIA DE PROFUNDIDAD DE GAMA.

La estrategia de profundidad de gama especializa al establecimiento en determinadas familias de productos. “Un surtido estrecho y profundo, especializado en un campo, satisface pocas necesidades pero con una amplia capacidad de elección. Es el caso de la tienda especializada en una línea y sus complementos o muy especializada en parte de una línea de productos.” (Vallet, T., y Mollà, A., 2006:138).

El cliente no podrá poseer en el establecimiento de gran variedad de familias, pero sí que podrá disponer de una gran variedad de opciones dentro de cada una de las familias existentes. No obstante, la oferta de productos y marcas debe ser estudiada en función de las necesidades del cliente tal y como ya se ha comentado a lo largo de la presente tesis.

La estrategia de profundidad de gama permite competir con establecimientos que ofrecen amplitud en su oferta y con establecimientos generalistas. Esta estrategia complementa la estrategia de especialización. “Por el contrario, un

surtido estrecho y superficial satisface las necesidades primarias en el marco de una proximidad inmediata y/o con gran amplitud de horarios de apertura. Se trata de la estrategia de las tiendas pequeñas y tradicionales que plantean su ventaja sobre la proximidad o el horario más que sobre el surtido.” (Vallet, T., y Mollá. A., 2006:154).

La estrategia que nos ocupa es utilizada por la distribución especializada, siendo ésta definida a priori como aquellos establecimientos que basan su oferta en un gran número de referencias dentro de un mismo género, es decir, con un surtido profundo en una misma línea.

“Cuando el cliente tiene que satisfacer una necesidad cubierta por un especialista, sabe que en un único lugar y en poco tiempo puede encontrar toda la información y los productos necesarios para satisfacerla, por ello, todos los especialistas, en mayor o menor medida son minoristas de eficiencia en tiempo. Algunos de ellos, para incrementar esta proposición, han abierto tiendas on-line y favorecen la compra por catálogo.” (Vallet, T., y Mollá, A., 2006:154)

Kotler, P. (1999) clasifica los productos comercializados por estos distribuidores como bienes de compra y bienes de especialidad, los cuales, en el primer caso requieren un mayor tiempo para comparar la calidad, precio y estilo y, en el segundo caso, requieren un esfuerzo en tiempo por la inversión económica debido al interés del producto. Puelles, M. (2006) concluye que,

“por lo general estamos ante un tipo de compra no habitual y de mayor implicación por parte de los consumidores que marcará su comportamiento y la estrategia de las enseñas presentes en el mercado, no sólo en lo que respecta al producto, sino a todas las variables del marketing.”

En cuanto a las grandes superficies especializadas, indicar que su objetivo es ofrecer las mejores condiciones en la categoría de productos en los cuales se han especializado, utilizando márgenes muy estrechos para posicionarse como expertos en su categoría con respecto a posibles competidores, con lo cual, “suponen una fuerte competencia para los detallistas de esa categoría (grandes superficies generalistas y pequeños especialistas), respecto a los cuales ofrecen un surtido más completo, más profundo, no siempre más barato y con más servicios (parking, horario y/o asesores/consejeros).” (Vallet, T., y Mollá, A., 2006:140).

En cambio, una gran superficie multiespecialista es aquella que muestra una oferta integral en la categoría de comercialización: bajos precios, amplia gama de productos, localización fuera de las ciudades, con política de marca, gestión moderna del espacio y *merchandising* y servicios accesorios, que adoptan la forma de cadenas sucursalistas.

Si el consumidor se siente atraído y satisface su necesidad con una profunda variedad, servicio y excelente calidad, el éxito de las tiendas especialistas está asegurado (Stanton, W., y Etzel, M., 1994).

2.6. ESTRATEGIA DE AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE GAMA

La combinación de las **estrategias de amplitud y profundidad de gama** es una estrategia que ofrece un elemento competitivo diferencial puesto que satisface las necesidades del cliente, ofreciéndole además una amplia variedad de productos.

Para aplicar esta estrategia se requiere de una gran superficie de ventas y por ello es una estrategia utilizada por los hipermercados, los grandes almacenes y las grandes superficies especializadas. Se precisará también de una estricta

aplicación de la estrategia de *merchandising* tradicional o de construcción de experiencias de compra para poder rentabilizar los cuantiosos metros de lineal.

Esta estrategia requerirá de una buena gestión de almacenaje que evite las roturas de existencias y el reaprovisionamiento del punto de venta.

2.7. ESTRATEGIA DE ORIENTACIÓN AL PRODUCTO

Las empresas deben elegir entre políticas de orientación al producto o de orientación al cliente. La elección de algunas empresas ha sido apostar por el producto, es decir, orientar las estrategias exclusivamente a las ventas. Esta decisión crea un problema en las compañías ya que no corresponde con la percepción del cliente, pues éste valora más las marcas que el producto en sí mismo.

La orientación al producto se da en los casos en los que el mercado es nuevo o está dominado por una única empresa la cual, al tener las ventas aseguradas, se orienta a mejorar el producto y el proceso productivo.

Cuando en un mercado perfecto una empresa sigue una estrategia de orientación a producto y no ofrece un producto aumentado, el precio se convierte en lo más importante y en el elemento por el cual el cliente guiará la decisión de compra. Esta estrategia solo se podría utilizar en el caso de poseer una gran capacidad de compra, precios muy bajos, productos exclusivos o un monopolio. Si el detallista posee una gran capacidad de compra, podrá adquirir los productos a precios tan bajos que el cliente sacrificará la experiencia de compra hedonista (la ambientación, la comodidad y el trato personal), por comprar más barato que en otros establecimientos.

Las actividades económicas detallistas que se sitúan en esta estrategia utilizan al cliente como un elemento del proceso de compra para dar salida al producto

de sus almacenes, primando el proveedor, el surtido, el precio y la publicidad orientada al producto y al precio.

Por otro lado, existen los detallistas que no poseen ninguno de los requisitos para aplicar esta estrategia (gran capacidad de compra, precios muy bajos, productos exclusivos o un monopolio) pero que aún así se orientan al producto en lugar de orientarse a cliente.

La orientación al producto todavía está vigente en numerosas empresas donde los departamentos se organizan en función de la tipología de productos y servicios que ofertan.

Las compañías que se orientan al producto administran los diferentes departamentos en función a la oferta de sus productos y disponen de “product manager” y de “general product manager”.

Actualmente, cualquier estrategia que olvide o desestime la orientación hacia el cliente, sus necesidades y preferencias se encontrará con dificultades para conseguir una óptima rentabilidad y, para que esta orientación al cliente funcione, los cambios deben afectar a toda la organización.

Si una compañía pretende orientar su estrategia desde el producto hacia el cliente debe asumir a cada cliente por su valor potencial. Los parámetros que permiten a la empresa evaluar el potencial de sus clientes pasan por conocer sus hábitos y capacidad de compra, frecuencia y pautas de consumo, así como su perfil socioeconómico, siendo la evaluación de la potencialidad del cliente la base de la rentabilidad de la empresa, ya que tiene en cuenta su recorrido y su cuota.

2.8. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Kotler, P. (2001) define la segmentación como la división de un mercado en grupos diferentes de compradores con diferentes necesidades, características

o conductas, que podrían requerir mezclas diferentes de productos o de mercadotecnia.

La segmentación se realiza cuando la empresa decide prestar un mejor servicio en un segmento concreto focalizado en un grupo de compradores, en un mercado geográfico o en una línea de productos, antes que en un mercado extenso. Esta estrategia va acompañada de unos servicios accesorios y un trato especializado al cliente, anteponiendo la rentabilidad al volumen de ventas. (Fernández, R., 2002)

La viabilidad de cualquier negocio pasa por identificar el perfil y las necesidades de los clientes ya que permitirá adecuar la forma en que se debe presentar la oferta de los productos y argumentar sus ventajas durante el proceso de venta.

Es necesario segmentar el mercado y sus clientes para evitar el lanzamiento de un buen producto hacia un tipo de cliente que no es el objetivo.

No obstante, existen mercados indiferenciados en el que todos los productos son iguales y que, por tanto, la segmentación juega un papel secundario, ya que los clientes no compran motivados por la marca y sus ventajas, sino que compran el producto que tenga un precio más bajo y esté más a su alcance.,

Por el contrario, en los mercados con productos diferenciados, en los que el comprador valora la imagen, los atributos de la marca y el servicio, entre otros, la segmentación es importante para que la empresa pueda ofrecer a los clientes adecuados el producto que necesitan.

Lo mismo sucede con los establecimientos detallistas, los cuales pueden ser diferenciados o indiferenciados. Los detallistas buscan características en sus modelos de negocio que los diferencien de los demás establecimientos, lo que les permite fidelizar a sus clientes y convertirse en su establecimiento de referencia. Identificar los segmentos de clientes que habitualmente acuden al

establecimiento permite adecuar a ellos la imagen, surtido y servicio a sus necesidades y expectativas reales.

Fernández, R. (2002) indica que, observando los grupos de clientes con características similares (segmento o nicho de mercado) que estén desatendidos respecto de un producto, servicio o fórmula comercial, la empresa investigará si dicho segmento cumple con alguna de estas características para poder tomar la decisión de atenderlo:

- a) Que tenga volumen suficiente para que sea rentable.
- b) Que penetrar en el segmento no genere acciones defensivas por parte de unos competidores de mayor tamaño.
- c) Que el portafolio de productos de la empresa sean acordes con las necesidades del segmento.
- d) Que sus requerimientos cualitativos sean acordes con la marca y formación de los empleados de la empresa.
- e) Que las inversiones a realizar para adaptarse al nuevo segmento de mercado sean viables y rentables para la empresa.

Según autores como Stanton, W.J. (2007), para segmentar, hay que tener en cuenta estas variables:

1. Demográficas: entre otros cabe destacar las siguientes variables:

- edad
- ciclo de vida
- tamaño de la familia
- sexo

-estado civil

-estatura de los individuos

-peso de los individuos

2. Geográficas: entre otros cabe destacar las siguientes variables:

-regiones o zonas Nielsen

-tamaño del lugar de residencia

-hábitat

-clima.

3. Socio-económicas: entre otros cabe destacar las siguientes variables:

-nivel de ingresos

-clase social

-actividad profesional

-nivel de estudios

4. Criterios específicos: entre otros cabe destacar las siguientes variables:

-nivel de consumo

-fidelidad a la compra

-lugar de compra

-frecuencia de compra

-conocimiento del producto

-uso del producto

-sensibilidad al precio

5. Variables psicográficas: se clasifican los clientes en una clase social determinada en función a su poder adquisitivo, sin tener en cuenta las variables psicográficas.

6. Motivos de compra: el consumidor puede querer gastar su dinero en aquellos productos o bienes que le den una mayor satisfacción y utilidad, por lo que realizará compras reflexivas basadas en motivos de compra racionales y económicamente conscientes.

Las compras reflexivas vienen condicionadas por motivos de compra objetivos y cuantitativos, como los beneficios que el consumidor obtendrá del producto como pueden ser:

- Proximidad del punto de venta.
- Usabilidad, eficiencia y durabilidad del producto.
- Posicionamiento de la marca.
- Periodo de garantía, servicio técnico y atención al cliente.

No obstante, según Kotler, P. (2001), los motivos de compra también pueden estar basados en las características de personalidad del sujeto y en las motivaciones ocultas e intrínsecas que le empujan a adquirir un producto en un establecimiento determinado, las cuales serán de tipo cualitativo y subjetivo, como por ejemplo:

- Imitación: adquisición de productos en puntos de venta referenciados por líderes de opinión, personas de referencia y por la publicidad.
- Distinción: adquisición de productos en puntos de venta que ofrecen exclusividad a sus clientes. En ocasiones, los clientes pueden querer adquirir de forma temprana las últimas novedades tecnológicas para poder distinguirse.

Según Kotler, P. (1993) para conocer las motivaciones de compra del consumidor se precisa de la comprensión profunda del sujeto, el cual está tan motivado por los aspectos simbólicos como por los funcionales:

- Instinto romántico: compra de joyas, flores y objetos de regalo en general.
- Satisfacción del sentido del gusto: obras de arte, restaurantes, golosinas y pasteles, ropa y complementos, peluquería y estética, etc.
- Satisfacción del hambre: compra de alimentos.
- Bienestar personal: contratación de pólizas de seguro, planes de pensiones o de jubilación y mutuas de previsión social, entre otros.
- Ambición: adquisición de productos para satisfacer una necesidad de acumulación.
- Placer recreativo: obras de arte, libros, cine y teatro, entre otros.
- Entretenimientos: juegos de mesa, videoconsolas, libros, películas de vídeo, cine y teatro, entre otros.
- Orgullo en el aspecto personal: ropa y complementos personales, vehículos, bienes relacionados con la vivienda, gimnasio, peluquería y estética, entre otros.
- Conseguir la oportunidad de un descanso: servicios turísticos, balnearios, etc.
- Mantenimiento y conservación de la salud: gimnasios, alimentos dietéticos, medicamentos, etc.

- Defensa contra el peligro: sistemas de alarma y de seguridad contra incendios, puertas blindadas, rejas, etc.
- Aligerar tareas engorrosas: electrodomésticos, complementos para el hogar, etc.

Centrarse en las influencias que los diversos grupos y ambientes ejercen sobre el consumidor, refuerza la teoría de los círculos concéntricos de influencia social según Lewin, K. (1948).

- Selección afortunada de regalos: el consumidor compra bienes y productos con el objetivo de regalarlos y obtener a cambio un trato de agradecimiento.
- Higiene personal y general: compra de productos de higiene personal, del hogar, etc.
- Distinción: compra de ropa y complementos personales, vehículos, bienes de equipamiento, etc.

Después de analizar el comportamiento del cliente, se comprueba detalladamente el surtido de productos y se cuestiona su grado de adecuación al perfil del cliente.

2.9. ESTRATEGIA DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS

Una categoría es un conjunto de productos o servicios que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustitutivos respecto a la satisfacción de una necesidad, entendiendo ésta en su sentido más amplio.

La gestión por categorías se integra dentro de un ámbito superior denominado ECR (*Efficient Consumer Response*) o Respuesta Eficiente del Consumidor, la

cual utiliza las categorías como definición de la estructura de las necesidades de los consumidores.

El *merchandising* se utiliza para transformar interiores y exteriores del establecimiento, destacando el empleo de colores corporativos y específicos que faciliten la localización y el recuerdo de la enseña. Los recorridos y presentaciones cada vez están más estudiados y los interiores son más acogedores. Sin embargo, el consumidor español demanda junto a la compra del producto una serie de servicios adicionales. Por este motivo, entre otros, “los category killer” ofrecen en España un mayor número de servicios adicionales que en otros países y a un precio más elevado, por lo general. El comprador parece no percibir la cuantía total del gasto en que incurre, sino que se centra en el precio del producto adquirido, de forma aislada. (Puelles, M., 2006)

Por su importancia para dar respuesta a la pregunta que guía la investigación, se estudiará a fondo esta estrategia en el capítulo tres.

2.10. ESTRATEGIA HARD DISCOUNT

Según Kotler, P. (1999) la estrategia *hard discount* ofrece un servicio disciplinado en un punto de venta básico en régimen de autoservicio, con el objetivo de reducir costes en beneficio de unos precios de venta menores. Esta estrategia se orienta a rotación y a costes, sin recortes en el precio de los productos ofertados y con promociones limitadas.

La estrategia *hard discount* presenta al consumidor el precio más competitivo del mercado, dejando de lado otros condicionantes como: marcas, envases, presentación de los establecimientos, centros comerciales, trato al cliente, personal, surtidos amplios, bolsas y/o servicios pre y post venta. La política del comercio es considerar la oferta de forma general y permanente para todos los

productos. Para ello, los precios ofrecidos al consumidor son muy bajos debido a la reducción de gastos que se produce en la utilización de técnicas de *merchandising* (cartelería, presentación de productos, la publicidad no se realiza para medios de comunicación de masas), reducción de gastos en los procesos de producción (por ejemplo, envases y embalajes poco sofisticados) y con los volúmenes de compra que realizan a los proveedores pueden negociar el precio y ajustarlo así a su demanda. (Urban, G.L. y Hauser, J.R., 1998).

Los clientes que compran en un establecimiento *hard discount* poseen un poder adquisitivo bajo, no están fidelizados por las marcas y su motivo de compra principal es el precio.

Según Chetocchine, G. (1998), los establecimientos de descuento son el "antimarketing" ya que responden a una filosofía en la que el consumidor piensa que el marketing tan sólo incrementa artificialmente el precio de los productos y tienen que eliminarlo para minimizar el precio.

La política de precios es agresiva por lo que no se producen ofertas periódicas de determinados artículos, como ocurre en los hipermercados, sino que la oferta se considera general y permanente para todos los productos. Los precios pueden ser tan bajos porque los gastos se reducen en todos los aspectos.

El marketing actual pretende disminuir costes en toda la empresa, sin perjudicar el servicio ni la calidad esperada por el cliente, ni el modelo de negocio que en su momento fue exitoso. Para ello se innovará en procesos, adoptando novedades comerciales conceptuales y creando puntos de venta atractivos y modernos. (Peppers, D., y Rogers, M., 2000).

En cuanto al *merchandising* que se utiliza en el punto de venta, las superficies que se basan en la estrategia *hard discount* prestan atención a la colocación óptima del producto en la superficie de venta y habitualmente:

- El producto se coloca en los embalajes de origen, en grandes palets.
- Se hace un recorte en las cajas de cartón para poder acceder al producto directamente.
- En estos puntos de venta, con una pobre ambientación, es difícil encontrar acciones de animación comercial como degustaciones y demostraciones.
- La distribución de productos es masiva, se colocan stocks de cantidades para las ventas de un día.

En lo que se refiere a la publicidad, su utilización será mínima pues el gasto en publicidad es incompatible con la idea de reducción de costes, ya que se quiere dar la imagen ante el consumidor de que se ofrecen artículos lo más baratos posible.

Según Gómez, E. (1996), la fórmula "hard discount" lleva presente en España desde los años setenta. La distribución española durante varias décadas se encontró preocupada ante la evolución de las empresas que operan en este segmento, en buena parte por la dimensión que los "hard discount" habían alcanzado en otros países europeos. "Al igual que ocurre con las empresas fabricantes de productos de gran consumo, porque una de las estrategias de las firmas de descuento duro se centra en la apuesta total o parcial por las marcas propias, con el consiguiente efecto en el marketing de las empresas fabricantes, con cuyas marcas no se cuenta." (Gómez, E., 1996:22).

Para el fabricante, esta política de precios bajos se traduce en que tienen que vender sus productos a precios muy competitivos y, habitualmente, sin marca. Algunos fabricantes se ven obligados a fabricar productos de marca de distribuidor que, por un lado, incrementan su economía de escala y reducen sus costes, y por otro lado, perjudican directamente a su marca al competir contra ellos mismos. Las tiendas de descuento duro suponen para el fabricante

una limitación de su rentabilidad, una exigencia por parte del *hard discount* de información del coste real del producto, la entrega en plataformas y una mayor exigencia de financiación propia.

Según Levitt, T. (1983), los fabricantes que se incorporan a dicha estrategia conjugan precios agresivos con una selección de surtido adecuado, dotando de prestigio a los productos de marca propia y controlando rigurosamente los costes. Ello produce tensión entre el fabricante y el resto de sus clientes que no son tiendas *hard discount*, por participar el fabricante en este fenómeno del descuento duro ofreciendo mejores precios y condiciones.

“En un entorno de subida de tipos de interés, en el que los consumidores quieren gastar menos en alimentación y más en otras cosas, la marca de distribuidor (MDD) se está posicionando. Pues en este escenario o eres líder marquista o si estás en el medio, lo pasas mal, sobre todo cuando el espacio del lineal está limitado, por esto hay fabricantes que están apostando por la Marca de Distribuidor” (Hita, E., 2006:1).

La política de producto en la estrategia *hard discount* se caracteriza por:

- a) Un surtido básicamente de productos de gran consumo, no muy amplios -entre 600 y 1.300 referencias- y con poca variedad de marcas.
- b) La presencia de la marca de distribuidor, sobre la cual se utilizan varias políticas:
 - o Crear una única marca propia para toda la oferta.
 - o Utilizar una marca exclusiva de fabricante.
 - o Crear una marca propia para cada una de las familias de productos.
- c) El *packaging* de los productos es económica y sencilla.

La distribución de productos se orienta a la alta rotación, colocando existencias en cantidades suficientes para las ventas previstas de un día, con objeto de evitar la rotura de existencias.

La presente estrategia se aplica cuando se posee una gran capacidad de compra, ya que las ventajas ofrecidas por la oferta (precios muy bajos, tanto los productos de marca propia como de fabricante) deben ser superiores a las desventajas generadas por la reducción de costes (falta de servicios, ambientación e imagen pobre, poca comodidad, *merchandising* tradicional, personal poco cualificado, etc.) (Urban, G.L., y Hauser, J.R.,1998).

2.11. ESTRATEGIA SOFT DISCOUNT

Se trata de una variante de la estrategia anterior, la cual equipara la presencia en el punto de venta de las marcas propias y de las de fabricante. Los establecimientos que utilizan la presente estrategia cuidan la ambientación, ofertan algunos servicios adicionales al producto y el precio de los productos es más elevado que en los *hard discount*, a pesar que los *soft discount* sí realizan recortes de precio con los productos gancho y las ofertas. Por ello, en esta estrategia el grado de utilización del marketing y del *merchandising* es mayor que en la estrategia *hard discount*.

2.12. ESTRATEGIA DETALLISTA TRADICIONAL.

En 1994, Henrik Salén presentó la estrategia del detallista tradicional como una de las estrategias que prima el trato y la proximidad con el cliente proporcionando servicios complementarios y una ambientación trabajada en el establecimiento y que ofrece unos precios medios de los productos superiores a otros tipos de estrategias como la estrategia *hard discount*.

Otra de las características que presenta dicha estrategia son las promociones de temporada, para productos obsoletos y para lanzamientos, mientras que los recortes de precios solo se encuentran en rebajas y saldos.

En los establecimientos detallistas que aplican la presente estrategia, han aparecido las marcas blancas que han diversificado la oferta hacia un segmento bajo de precios, produciendo márgenes más altos respecto a los productos de marca de fabricante.

En cuanto a las estrategias de surtido, la estrategia detallista tradicional puede combinarse con cualquiera de las tres siguientes: amplitud de gama, profundidad de gama o la combinación de ambas. Además, esta estrategia puede complementarse también con las de especialización y valor añadido ya que, como los detallistas tradicionales no compiten con precios bajos, ofrecen al cliente un valor añadido al producto, consiguiendo con ello ganarse la confianza del cliente y convertirse en prescriptor durante el proceso de compra.

La gran distribución emula la estrategia de detallista tradicional con tecnología, obteniendo del cliente información a través de tarjetas de fidelización y almacenando y gestionando sus gustos y preferencias con programas CRM para, a partir de dichos datos, ofrecer información sobre las novedades y sobre los productos que éste suele adquirir y que están de oferta.

2.13. ESTRATEGIA MULTIMARCA Y MONOMARCA

2.13.1 Fabricante

La estrategia multimarca de los fabricantes consiste en desarrollar dos o más marcas para actuar y competir en la misma categoría de producto.

Según Kotler, P. (1995) los fabricantes usan esta estrategia por las siguientes razones:

- Obtienen más espacio en los lineales de los puntos de venta.

- La fidelidad del consumidor hacia una única marca es muy reducida. La forma de captar a mayor número de clientes es ofreciendo diversas marcas.
- La incorporación de nuevas marcas dinamiza el catálogo del fabricante y obliga a competir internamente.
- Posicionan cada marca con atributos, beneficios y elementos diferentes para abordar un segmento diferente y generar ventas hacia productos de una gama superior (“up selling”).

Los fabricantes pueden optar por abrir sus propios puntos de venta monomarca para encontrar un nuevo canal donde dar salida a sus productos. No obstante, también las marcas importantes necesitan a los detallistas multimarca, porque muchas de ellas no pueden permitirse tener tiendas propias en cada ciudad y precisan de este canal, en contacto con el mercado local, para llegar a sus clientes.

2.13.2 Detallista

Los detallistas multimarca tradicionales, al no poseer productos de marca propia, ofrecen únicamente productos de fabricante y por tanto son los multimarca por definición.

Los detallistas tradicionales multimarca deben crear una diferencia significativa para un determinado público, ideando su propio significado y traspasando la idea histórica de “tienda multimarca” para convertirse en marca de cadena, en “marca de *retail*”.

Las tiendas detallistas tradicionales que siguen una estrategia multimarca deben poseer su propio significado, es decir, deben ser tiendas con marca, analizando a sus clientes potenciales y posicionándose en el mercado sin

buscar un segmento demasiado amplio que les generaría un exceso de proveedores y, por tanto, de compras y de existencias. Así mismo, los detallistas tradicionales multimarca deben buscar pequeños y medianos fabricantes, así como nuevas marcas, que necesiten de las tiendas multimarca para poder vender, y completar así su surtido exclusivo.

Por tanto, los detallistas tradicionales deben especializarse en un tipo de producto y un rango de precios y no crear confusión entre sus clientes para evitar que cambien hacia los grandes detallistas monomarcas.

Una aplicación de la estrategia multimarca utilizada por los detallistas tradicionales es el *shop in shop*. Se trata de un punto de venta detallista compuesto por tiendas de diferentes marcas, cada una de ellas con su propio ambiente, es decir, es una tienda multimarca con tiendas monomarca en su interior.

La diferencia entre un centro comercial y un *shop in shop* es que un centro comercial está promovido por una empresa o un grupo inversor que construye el centro y busca arrendatarios detallistas para explotar su negocio y el *shop in shop* es una integración horizontal de detallistas promovida por ellos mismos para ahorrar costes e intermediarios y disfrutar de economías a escala.

Por último, los detallistas tradicionales multimarca pueden utilizar el canal de ventas de Internet y adaptar su estructura logística a ello, integrarse horizontalmente para generar economías de escala, competir en precio y mejorar su rentabilidad para garantizar su viabilidad futura en el mercado y utilizar las estrategias de especialización y valor añadido.

2.14. MARKETING RELACIONAL

La estrategia de marketing relacional va más allá de las simples transacciones donde la compra-venta se realiza sin tener en cuenta las perspectivas de futuros intercambios (American Marketing Association. (1985); Palmer, A., y

Bejou, D. (1994)). La estrategia de marketing relacional mantiene y potencia las relaciones con los compradores con el fin de satisfacer las necesidades de ambas partes a través del intercambio mutuo y el cumplimiento de promesas (Berry, LL. (1983); Christopher, M.; Payne, A.E., y Ballantyne, D. (1991); Grönross, C. (1994); Alfaro, M. et al. (2004)).

Las ventajas de la estrategia de marketing relacional son, entre otras, las siguientes:

- aumento de la captación de clientes a través del “boca-oreja”.
- la captación de nuevos clientes pasa a un segundo plano.
- no se prioriza la inversión en publicidad y en folletos de productos gancho.
- descenso del impacto de la elasticidad de los precios sobre la demanda.
- incremento de la rentabilidad del negocio.
- aumento del “up selling” y del “cross selling”.

Sheth, J.N. y Parvatiyar, A. (1999) definen este tipo de estrategia como “el proceso de desarrollo de actividades y programas de cooperación y colaboración con clientes inmediatos y usuarios finales para crear o enriquecer valor para ambas partes”

“En la actualidad, el marketing de relaciones se encuentra en posiciones de vanguardia en la planificación estratégica de numerosas empresas y diferentes ámbitos de la investigación de marketing, como consecuencia de una completa redefinición de la función de marketing que algunos autores convienen en denominar la superación del paradigma transaccional.” (Molina, A.; Martín-Consuegra, D., y Esteban, A. 2006: 127).

Hay cuatro variables que, según Bendapudi, N. y Berry, L. (1997), afectan a los criterios de decisión que los clientes poseen a la hora de elegir su detallista: las características del cliente, el dinamismo del entorno, el posicionamiento de los competidores y la interacción entre el cliente y el detallista.

Teniendo en cuenta la cuarta variable mencionada, la interacción entre el cliente y el detallista (más valorado en la distribución comercial minorista que en otros modelos comerciales), adquiere especial relevancia el diseño de estrategias dirigidas al establecimiento y al mantenimiento de relaciones estables con los clientes que incrementen su lealtad.

Las enseñanzas detallistas integran en sus relaciones con sus clientes los atributos del punto de venta y de las marcas que forman parte de su oferta, así como ofrece una interacción afectiva, emocional y un trato preferente por parte de su personal, consiguiendo un entorno de seguridad alrededor de los compradores, lo que tiene relación con la satisfacción del cliente y con la consecución de su confianza y del establecimiento de relaciones a largo plazo.

Bajo esta perspectiva, el consumidor se convierte en el centro de atención y la consecución del éxito en la organización pasa por satisfacer sus necesidades y deseos (Christopher, M.; Payne, A.E., y Ballantyne, C. (1991); Barroso, C., y Martín, E. (1999)).

Los programas de fidelización premian al “cliente duradero”, construyen relaciones a largo plazo y vinculan dichas relaciones con una mayor rentabilidad para el cliente fiel.

Por ello, los detallistas realizan acciones de fidelización que se gestionan de forma integral y sistemática para incrementar su eficacia comercial, con el objetivo de gratificar a los compradores en función de su perfil y de su volumen de compras para retenerlos y aumentar su lealtad.

En el párrafo anterior se han utilizado los términos lealtad y fidelidad, los cuales es relevante conceptualizar:

-Lealtad: Se trata de una actitud que implica, por parte del cliente, la existencia de un criterio positivo hacia la enseña y la existencia de un vínculo emocional y emotivo hacia la misma.

-Fidelidad: Se trata de un comportamiento de reiteración de compra alcanzado en un plazo determinado de tiempo, como consecuencia del agrado por la enseña o por no disponer de alternativas de compra.

No obstante, fidelizar a los clientes es un proceso cada vez más complejo ya que, según Schiffman, L.G. (2005), el consumidor posee a través de Internet información rigurosa para poder comparar entre los productos y los puntos de venta a su disposición. “Esto se refleja en el aumento sustancial de la atención que damos al comportamiento del consumidor en Internet así como a la importancia del poder de Internet como un canal de información y un canal de distribución.” (Schiffman, L.G., 2005:17)

Según Alcaide, J.C. (2010), los elementos para conseguir una estrategia de marketing relacional son cinco:

1. Cultura empresarial

Establecer una cultura empresarial centrada en la fidelidad de los clientes, primando a las personas de la organización por su esfuerzo en ofrecer un servicio excelente y por perfeccionar sus procesos de venta asignados.

2. Marca

Desarrollar un plan de comunicación que genere una identidad de marca que permita al cliente apreciar su valor añadido, presumir de ser usuario de ella y crear una vinculación personal y personalizada con él.

El cliente busca confiar en el punto de venta de la misma manera que busca obtener sensaciones a través de los atributos con los que están construidas las marcas como:

- simpatía
- familiaridad
- tradición
- compromiso
- calidad
- prestigio
- otros

3. Clienting

Implantar un sistema fácil y ágil de *feedback*, de alertas y de recuperación de clientes, a la vez que crear un servicio técnico y un servicio post venta segmentados en función de la tipología de clientes y de sus necesidades.

Las empresas utilizan tecnología para recopilar información sobre sus clientes y poder así adecuar sus ofertas de forma personalizada, ofrecer productos adecuados a los gustos de la clientela, potenciar de forma individualizada la venta de productos que habitualmente un cliente no adquiere o adquiere de forma esporádica o en poca cantidad, así como modificar la ubicación de las secciones del establecimiento con el objetivo de variar los flujos de tráfico de los clientes.

Las empresas recopilan información sobre los clientes acerca de:

- horas de compra.

- composición de la cesta de la compra y grado de elasticidad al precio.
- susceptibilidad a determinadas promociones y combinación en la compra de productos.
- recorridos realizados por el establecimiento.

4. Cartera de productos.

Adaptar el surtido a las necesidades de los clientes con productos que ofrezcan utilidades superiores.

5. Programa de puntos

Los grandes detallistas han implantado la estrategia de marketing relacional a través de las tarjetas con programas de fidelización, a pesar que la relación entre los programas de puntos y la fidelidad de los clientes no es directamente proporcional, ya que es necesario también trabajar la dimensión emocional a través de:

- Construir experiencias de compra.
- Hacer sentir a los clientes como personas importantes, privilegiadas y con sentimiento de pertenencia al establecimiento, lo cual constituye una barrera de salida emocional para el cliente.
- Crear procesos que hagan la compra más ágil y cómoda.
- Crear un plan de fidelización tanto para los pequeños como para los grandes clientes.

- Implantar unos servicios exigentes de atención al cliente, con un trato humano y próximo.

Se pueden destacar cuatro tipos de fidelidad:

-no existente: cuando los compradores no poseen ninguna opinión al respecto de la enseña ni realizan en ella sus compras de forma continua, ya sea porque todavía no tienen una opinión formada al ser un punto de venta nuevo, o porque se trata de un sector indiferenciado donde el cliente no percibe diferencias entre los competidores existentes.

En esta situación de fidelidad, el objetivo del detallista es la realización de acciones que conviertan la “no fidelidad” del cliente en “fidelidad falsa”.

-falsa: cuando los clientes realizan sus compras de forma continuada en una enseña por motivos de proximidad o precio, entre otros, a pesar de no poseer una opinión favorable sobre ella.

En la mayoría de las ocasiones los clientes muestran una fidelidad falsa por haber sido captados por la enseña a través de motivaciones económicas como los premios en base a su volumen de compras, la estrategia de precios bajos todos los días o una utilización agresiva de los productos gancho, lo que produce resultados a corto plazo, pero poca durabilidad.

La empresa orienta sus esfuerzos a crear una opinión favorable del cliente sobre la enseña, ya que este tipo de clientes pueden cambiar la elección del punto de venta para realizar sus compras. Por ello, la enseña intenta convertir “la fidelidad falsa” en “fidelidad oculta”, donde el cliente ya muestra una opinión favorable sobre la enseña”.

-oculta: cuando los clientes muestran una opinión favorable sobre la enseña, pero no realizan en ella compras continuadas.

La empresa se esfuerza por incrementar la fidelidad de estos clientes para conseguir convertirse en el establecimiento de referencia para sus compras.

-auténtica: es la situación que define la estrategia de marketing relacional, y se da cuando los clientes muestran una opinión favorable sobre la enseña y realizan sus compras en ella de forma continuada.

Los programas de fidelización de los detallistas se orientan a crear una fidelidad auténtica entre sus clientes, mediante el ofrecimiento de tres tipos de beneficios:

-la captación y retención de clientes fieles y leales.

-la recopilación de información sobre el cliente para el análisis de su comportamiento y para su interacción futura.

-el ofrecimiento de información y transparencia sobre su establecimiento, sus productos, sus precios y sus servicios, con la finalidad de generar seguridad entre sus clientes.

En el sector minorista la transparencia acerca de las ofertas existentes, los competidores y los atributos característicos que los distinguen, inciden en la elección del establecimiento de referencia por parte del cliente.

Los detallistas construyen los beneficios mencionados a partir de cuatro variables que impactan en el consumidor:

a) económicas: son de carácter tangible para el cliente y premian la interacción a corto plazo, siempre y cuando éste:

-pueda acceder fácilmente a los puntos de venta donde poder disfrutar de dichas ventajas.

-el tipo de producto objeto de promoción se ajuste a sus necesidades y hábitos de consumo.

-no exista dificultad para disfrutar de dichas ventajas.

Con la información recogida sobre el cliente a través del programa de fidelización, las empresas pueden rentabilizar su presupuesto ofreciendo ventajas económicas a aquellos clientes que más lo pueden apreciar puesto que se caracterizan por:

- un menor poder adquisitivo.
- un descenso de su volumen de compra.
- un descenso en su frecuencia de compra.
- un riesgo de abandono de las compras en la enseña.

b) regalos: son de carácter tangible para el cliente y premian la interacción a corto plazo.

c) servicios extras: se facilitan con el objetivo de que el cliente incremente su lealtad a través de ofrecerle un valor añadido al producto del detallista, lo que aumenta su satisfacción con la enseña.

d) atención personalizada: son acciones que se orientan a establecer una relación cercana y que facilitan la construcción de la lealtad del cliente, tanto durante el proceso de compra como con posterioridad a éste.

Los dos primeros, de carácter económico, son utilizados por los grandes detallistas para suplir sus carencias en el trato personal con sus clientes.

Dichos programas de fidelización son de carácter táctico y no estratégico (por lo que se integran dentro de la estrategia de marketing relacional), y sus acciones son el resultado de un análisis continuo de los clientes y del mercado, para adaptar todas las acciones a las necesidades de los compradores y poder personalizar la oferta de la enseña.

La principal herramienta de fidelización usada por los grandes detallistas es la tarjeta de fidelización, que representa un coste importante para la enseña ya que obliga a esta a destinar una cantidad de recursos económicos, financieros y de personal para hacer frente a todas las actuaciones de fidelización previstas.

Los hipermercados utilizan las tarjetas de fidelización para obtener un mayor número de contactos con sus clientes, puesto que poseen una frecuencia de compra baja, ya que los compradores deben desplazarse a las afueras de la ciudad y por ello realizan compras de mayor volumen y valor. Por tanto, el hipermercado potencia el volumen de interacciones mediante la comunicación multicanal adaptada a sus segmentos de clientes, ofertas personalizadas y un elevado número de promociones.

Para los micro y pequeños detallistas existen las tarjetas de fidelización multiesponsor, creadas y gestionadas por empresas especializadas y que poseen dos enfoques:

- a) reúnen un conjunto de compañías de diversos sectores que ofrecen sus productos y servicios de forma recíproca y en condiciones favorables para las empresas que forman parte del programa de fidelización.
- b) reúnen un conjunto de compañías de diversos sectores, las cuales no forman parte del programa, que de forma gratuita para el micro y pequeño detallista y en condiciones ventajosas para su cliente, ofrecen sus productos y servicios.

2.15. MARKETING TRANSACCIONAL

Kotler, P. (2000) definió el Marketing transaccional como el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización.

La estrategia de marketing transaccional es aquella que se centra en intercambios aislados/únicos o transacciones y se espera que las ganancias se produzcan con estos intercambios. Se trata de una estrategia opuesta a la estrategia de marketing relacional ya que, así como esta última pretende evitar transacciones a corto plazo en beneficio de un énfasis en el desarrollo de relaciones a largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes, la estrategia de marketing transaccional prima:

- El cierre de la venta.
- La visión cortoplacista.
- La captación constante de clientes.
- La orientación hacia las transacciones puntuales.
- El escaso contacto con el cliente.
- La orientación al producto.
- El trato impersonal.
- La ausencia de servicios al cliente.
- Un vendedor activo que desea un comprador pasivo que no le plantee objeciones durante el proceso de venta.

El marketing transaccional considera al cliente como un medio para dar salida a sus productos y utiliza las 4P del marketing mix (Product, Price, Promotion y Place) para captar compradores de forma constante, dado su alto índice de mortandad. (Rivas, M., 2002)

Según Renart, L. (2005) el marketing relacional se compone de ocho etapas, si bien las cuatro primeras (identificar, informar y atraer, vender y servir) son comunes al marketing transaccional.

La estrategia de marketing transaccional es contraria a los principios del marketing ya que se orienta exclusivamente al cierre de venta, dejando a un lado las necesidades y la satisfacción del cliente.

Se puede utilizar por los detallistas:

- cuyos productos no requieren reposición.
- que disponen de productos exclusivos.
- que se encuentran en mercados imperfectos.
- cuyo mercado se encuentra en fase de crecimiento.

2.16. ESTRATEGIA DE GRANDES NECESIDADES DE CAPITAL

El segmento de los grandes detallistas requiere, por su naturaleza, de una gran inversión en recursos humanos, infraestructuras y logística, entre otros, que hacen que las empresas que quieran entrar en dicho mercado dispongan de capacidad financiera para hacer frente a dichas inversiones.

En ocasiones, el requisito de grandes necesidades de capital, no viene marcado por la naturaleza del sector sino que son las empresas las que a través de sus estrategias establecen dicha barrera de entrada para sus posibles competidores.

Los grandes detallistas han desarrollado la presente estrategia para obtener posiciones de dominio y establecer barreras de entrada, a través de las siguientes acciones:

- Incremento de inversiones en determinadas áreas geográficas sin tener en cuenta el requisito de la eficiencia y/o rentabilidad.
- Utilización de la venta a coste o incluso a pérdida.
- Aplazamientos de pago a proveedores, superiores a la media del mercado.
- Adquisición de establecimientos o cadenas de puntos de venta detallistas para incrementar su participación en el mercado y concentrar la distribución.

2.17. ESTRATEGIA DE PRECIOS ALTOS Y BAJOS

La presente estrategia es utilizada por los detallistas que no pueden conseguir unos precios bajos en todos sus productos, pero que poseen la suficiente capacidad de compra y de negociación como para realizar compras puntuales con grandes descuentos, es decir, para aquellos detallistas que pueden combinar productos de bajo precio con productos de nivel más alto.

Se utilizarán como gancho los productos que los detallistas pueden conseguir a bajo precio, con el objetivo de atraer a un mayor número de clientes al establecimiento asumiendo que habrá clientes que acudirán a consumir el producto de bajo precio.

Se utilizarán como productos gancho aquellos de primera necesidad, de tal forma que los clientes tomen conciencia que los precios del establecimiento son bajos en general.

A diferencia de la estrategia *hard discount*, la cual prima los precios bajos por encima del servicio, la estrategia que de precios altos y bajos ofrece a los clientes una ambientación y unos servicios complementarios. En este caso, la rentabilidad de esta estrategia vendrá determinada por:

- a. Los clientes con escaso conocimiento de los precios del mercado.
- b. Clientes que, sabiendo que existe la opción de comprar un producto a bajo precio, realizan la compra en un solo establecimiento y acaban escogiéndolo por la ambientación, la especialización, la calidad de los productos, el valor añadido, la proximidad y los servicios complementarios, por ejemplo.

Esta estrategia focaliza la publicidad en aquellos productos gancho que permiten al detallista posicionarse en precios bajos.

En contraposición, existen estos dos inconvenientes:

- a. Altos costes en reposición y logística, ya que los productos gancho requieren de una mayor reposición y de un mayor espacio en el lineal, en detrimento del resto de productos del mismo segmento.
- b. Desconfianza del comprador, ya que sabe que los productos en oferta son sólo un gancho para atraerlo, mientras que el resto de productos están a un precio alto.

Los detallistas tradicionales deben tener en cuenta que, según Kotler, P. (1999), el producto no existe, sino que simplemente se trata del medio a través del cual se satisface una necesidad. En la misma medida, no existe el concepto de caro o barato, si no el de satisfacción e insatisfacción en la compra y uso del producto. Se trata del concepto de “satisfacción esperada” la cual considera que, a pesar que un producto puede tener un alto precio, el consumidor puede entender que el valor añadido que está recibiendo por él se adecua al importe que está pagando. Por el contrario, un producto puede tener

un precio bajo, pero no cumplir las expectativas de satisfacción esperadas por el cliente, entonces se tratará de un producto caro.

La percepción del consumidor sobre un producto con un precio demasiado bajo puede ser percibida como un producto de baja calidad. En cambio, un producto de calidad media con una buena presentación y un precio elevado puede posicionarse en la mente del consumidor como un producto de calidad o elitista.

Los grandes detallistas fijan los precios de venta de los productos en un mercado. Sin embargo, para los micro y pequeños comercios detallistas, los objetivos de posicionamiento fijados tendrán influencia sobre los precios de venta de sus productos.

También el uso que los vendedores hagan de los precios en el punto de venta condicionará la percepción que el cliente posea de la “satisfacción esperada”:

- hacer concesiones en precio a los clientes.
- improvisar con los clientes el tipo de descuento a aplicar.
- establecer unos descuentos innegociables por línea o familia de productos.
- no hacer descuentos pero, ante la insistencia del comprador, regalar algún objeto promocional u obsoleto.
- no realizar ningún tipo de concesión sobre el precio.

En resumen, el detallista fija los precios de sus productos en función:

- al escandallo de costes
- a la ubicación del comercio
- al poder adquisitivo de los clientes
- al grado de competencia de la zona

- a la exclusividad de los productos
- a los servicios adicionales prestados al cliente
- al grado de necesidad de los productos por parte de los clientes

2.18. ESTRATEGIA DE PRECIOS BAJOS TODOS LOS DÍAS

Esta estrategia la utilizan los detallistas que poseen una gran demanda, una alta rotación y una gran capacidad financiera para generar grandes volúmenes de compras.

Con esta estrategia se consigue fidelizar a los clientes al evitarles una constante comparativa de precios con la competencia, ya que el cliente sabe que los precios de los productos de esta enseña son siempre bajos.

El establecimiento que aplica la estrategia de precios bajos diariamente obtiene:

- ahorros la publicidad, ya que se genera una menor necesidad de folletos de ofertas.
- catálogos estables y duraderos al no depender de los productos gancho.

En esta estrategia la publicidad se focaliza en el precio y en la calidad de los productos, evitando que el cliente perciba que los productos de bajo precio son también de baja calidad.

Una de las teorías acerca de las motivaciones de los consumidores es el *smart shopping* (la compra inteligente). El cliente tiene a su alcance medios como Internet, que le ofrecen una mayor y más detallada información sobre los productos y los puntos de venta, todo lo cual hace que el precio se convierta en

la base de la compra inteligente, por encima incluso del impacto que sobre él tienen las técnicas de *merchandising*.

El consumidor es, además de exigente, inteligente y esto significa que busca comprar “lo mejor, al mejor precio”, que no es lo mismo que desear comprar artículos baratos. En ese comportamiento de “no equivocarse la compra” confluyen aspectos como la paulatina democratización a nivel de precios de algunas categorías.

Según Puelles, M. (2006) el precio es un atractivo cada vez mayor para el comprador como consecuencia del incremento de cuota de mercado producido en los últimos años por las marcas de distribuidor y que han hecho que éste se haya acostumbrado a comprar productos de calidad y baratos, lo cual le hace sentirse más inteligente.

Como oposición a los establecimientos de precios bajos todos los días, donde lo que prima es el precio, tenemos las tiendas de descuento. La tendencia a la compra rápida es uno de los elementos que favorece a estos mini mercados, que son lugares para los consumidores marquistas, así como también para aquellos que se mueven con pequeñas cestas, pero con productos de alto valor de marca. La tienda de conveniencia es un punto de venta con categorías destino, que ofrece soluciones de emergencia en un amplio horario comercial, convirtiéndose en un punto de venta de referencia.

En estas situaciones de emergencia, el cliente está dispuesto a pagar un precio superior que en los establecimientos de la competencia y, por ello, este punto de venta debe estar bien ubicado y poseer una selección de los productos que componen las categorías destino en función a las necesidades del cliente.

Puelles, M. (2006), basándose en Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (1997) destaca los principales puntos fuertes y riesgos de esta estrategia:

PUNTOS FUERTES	RIESGOS:
Su capacidad para la fidelización de los clientes	La estrategia debe mantenerse en el tiempo para que el cliente la perciba como constante y, por tanto, confíe en ella.
la reducción en el consumidor de la tensión que produce encontrar, a los pocos días de haber hecho una compra, los mismos productos a un precio mucho más bajo.	su validez implica que los clientes sean sensibles al precio.
Los consumidores perciben los establecimientos que tienen un precio constante como de mayor calidad que los que hacen fuertes descuentos.	Enfatizar el precio en exceso pueda producir una percepción de reducción de la calidad y de los servicios.

*Tabla número 6: Puntos fuertes y riesgos de la estrategia Precios bajos todos los días
Fuente: elaboración propia*

Los grandes detallistas entran en guerra de precios y utilizan la publicidad comparativa contra competidores de marcas conocidas ya que, si se compararan con un competidor poco conocido por el cliente, solamente conseguirían dar mayor difusión de su marca entre el público en general. La comparativa de precios con otros competidores se realiza sobre productos maduros, lo cual tiene un efecto incremental sobre las ventas a corto plazo, por lo que cabe esperar una reacción agresiva por parte de la competencia.

2.19. ESTRATEGIA DE CONSTRUCCIÓN DE EXPERIENCIAS DE COMPRA

La estrategia de construcción de experiencias de compra se basa en la influencia que tiene el ambiente o la atmósfera del establecimiento en la decisión de compra de la clientela. Por tanto, no solo el precio y/o el surtido de marcas son las variables a tener en cuenta a la hora de decidir el lugar donde

realizar la compra, sino que el establecimiento debe proporcionar un ambiente hedonista como un servicio más del comercio detallista.

Gimenez, M.L., Pérez, J.A. y Sánchez, M. (2002:7) nos indican que “la evidencia muestra que el valor “financiero” del tiempo del consumidor no es una variable indicativa de sus costes de tiempo, ya que durante el proceso de compra el cliente explora el punto de venta y descubre nuevos productos, socializando y disfrutando de una buena compra.” Ello es así porque “el comportamiento del consumidor se orienta más a maximizar su satisfacción que su utilidad” (Mcgoldrick, P. J.; Betts, E. J.; Mitchell, V.W., y Lennard, D., 1999).

A la hora de realizar la compra los clientes valoran el precio, el aspecto del punto de venta y la experiencia previa con otros productos de la misma marca. El precio resulta importante en la elección de la marca pero, la imagen que el cliente posee del punto de venta, es otra variable a la hora de decidirse por la marca del producto.

En los puntos de venta detallista se generan experiencias para conquistar emociones y fidelizar clientes, para lo cual es necesario tener en cuenta que “si no existen otros factores de diferenciación entre formatos comerciales o alternativas de compra para el consumidor, como el precio o el surtido, éste acudirá a aquella que le proporcione mayor valor a través de una adecuada experiencia de compra. Dicha experiencia de compra permitirá a su vez reforzar las percepciones sobre el propio producto a adquirir o sobre la calidad del servicio prestado” (Zorrilla, P., 2002:13).

Para ello, se realiza un análisis de la clientela a partir de los siguientes ítems:

- emociones y sentimientos asociados durante el acto de la compra sobre el establecimiento y sobre los productos.
- comportamiento en el punto de venta: con quién compran, cuándo y cuánto compran, entre otros.

- imagen ideal que los clientes poseen de la tienda y, en general, de una tienda detallista del sector.

A partir de los resultados obtenidos de este análisis, se desarrollan las siguientes acciones para crear un determinado ambiente en el comercio:

- utilizar recursos de creación de ambientes en el punto de venta para establecer con los clientes lazos afectivos y emocionales.
- promover actividades para animar el punto de venta.
- hacer que el cliente participe de forma activa en el proceso de compra.
- convertir las familias en categorías, lo que genera compras cruzadas y comodidad para el cliente al agrupar los productos en función a sus necesidades.
- incorporar un servicio de asesoramiento digital o personal para cada categoría.
- diseñar cada sección o categoría con un ambiente diferenciado y con una oferta de productos adaptada a las necesidades de los clientes.
- disminuir las barreras para facilitar la visibilidad de todo el comercio.

El ambiente del punto de venta detallista se crea a partir de una serie de dimensiones, el conjunto de las cuales se denomina “ambiente global”, influyendo en la percepción del consumidor sobre el espacio, el producto y los servicios ofrecidos. Las diferentes combinaciones entre estas dimensiones generarán experiencias de compra personalizadas y emocionales entre los clientes, generadas por el “ambiente global” del punto de venta.

Según Zorrilla, P. (2002) las dimensiones que crean el “ambiente global” contribuyen a la creación de un punto de venta con personalidad y de sensaciones emotivas y hedonistas a los clientes:

1. **Diseño exterior:** fachada, puertas de entrada, tipografía, tamaño y tipo de rótulos, estructura y diseño de los escaparates, entre otros.
2. **Diseño interior:** diseño del punto de venta, con un ambiente y una decoración diferente para cada sección, trazado interior, ubicación y distribución de las secciones.
3. **Dimensión social:** afluencia de clientes, tipología y comportamiento, número de vendedores, apariencia física, vestimenta y actitud.
4. **Condiciones ambientales:** la música, los aromas, el orden, los colores, la iluminación, la temperatura, etc.

La aplicación de esta estrategia requiere de la utilización de un *merchandising* confortable para el cliente, es decir, de unas técnicas de *merchandising* orientadas a buscar la comodidad del cliente facilitando la compra por reposición o compra pesada y dejándole tiempo libre para la compra hedonista.

Es decir, que en lugar que el cliente busque por el punto de venta las secciones de mayor rotación y/o de compra frecuente, se facilitará la ubicación de éstas para que la compra más pesada se realice de una forma cómoda y rápida, y así el cliente tenga tiempo libre para realizar compras gratificantes.

Según Kotler, P. (1999) la creación de una experiencia única, excepcional y diferente para el consumidor se ha demostrado que funciona y es una apuesta segura si se lleva a cabo. Ello hará que esté dispuesto incluso a pagar más dinero por un producto o servicio similar al que pueda encontrar en la competencia.

En cuanto a los hipermercados, por su lejanía con el centro de las poblaciones y por su competencia con los grandes supermercados, éstos han tenido que reaccionar adoptando la estrategia de construcción de experiencias de compra implementando las siguientes actuaciones:

- apostar por la innovación en la recogida de datos sobre los clientes.

- identificar mejor los emplazamientos para las nuevas aperturas adecuando su oferta a la tipología del cliente de dicha zona.
- ampliar el espacio para las categorías con mayor crecimiento.
- convertir el punto de venta en más hedonista.
- cambiar sus políticas promocionales.
- desarrollar nuevos servicios para el cliente.

2.20. ESTRATEGIA DE UBICACIÓN PRIVILEGIADA

La estrategia de ubicación privilegiada consiste en implantar los puntos de venta en los centros de las ciudades, calles de primera, centros comerciales de primera o en locales en edificios emblemáticos.

“Siempre se ha dicho, que la primera variable que determina el éxito de un equipamiento comercial es la localización, que la segunda es la localización y que la tercera es la localización“. (Lacasia, J., 1995:40). Así pues, una vez establecido el punto de venta, se puede modificar su diseño, su formato comercial, su estrategia competitiva, su posicionamiento, su gestión, incluso su uso, todo, excepto su localización.

Conseguir una ubicación privilegiada del establecimiento es una de las estrategias que permite crear una barrera de entrada frente a los competidores directos, ya que la expansión rápida con locales bien ubicados para hacer frente a un competidor que sigue esta estrategia requiere del tiempo y de la intención de pagar un sobrepago en el alquiler del local, para conseguir un rápido crecimiento que permita a la empresa competidora un gran volumen de ventas, con el objetivo de entrar en una economía de escala en compras, producción y logística.

Antes de estudiar la ubicación de un establecimiento detallista, se analizan variables como:

- perfil del consumidor potencial
- número de clientes potenciales
- lugar de residencia
- lugar de trabajo
- renta disponible
- hábitos de compra
- preferencias, gustos y costumbres
- diseño externo e interno del punto de venta
- tamaño del punto de venta
- distribución interior de las secciones y de su recorrido

Los micro y pequeños detallistas, a la hora de establecer un punto de venta, no invierten dinero en la realización de una investigación de mercado, pero sí recurren a los estudios realizados por la administración estatal, autonómica y/o local, además de realizar un trabajo de campo en el que tienen en cuenta una serie de variables como son:

- área de influencia comercial.
- población actual y futura.
- renta disponible y capacidad de compra.
- accesibilidad peatonal y con transporte público, privado y de mercancías.
- características físicas de la posible ubicación.

- situación urbanística.
- motivos para comprar en dicho punto de venta.
- segmento del cliente al que se dirige.
- necesidades de la clientela que se pretenden satisfacer.
- comportamiento de compra de los clientes potenciales.
- estudio de la competencia.

2.21. ESTRATEGIA DE *MERCHANDISING* TRADICIONAL

La estrategia de *merchandising* tradicional consiste en ubicar las secciones de primera necesidad distanciadas entre sí para obligar al cliente a transitar por todas las secciones del establecimiento, tanto si se trata de un detallista tradicional con un espacio limitado en su punto de venta como de una gran superficie.

Esta estrategia, efectiva y al alcance de todo tipo de detallistas, prima la rotación de los productos y de las secciones por encima de la comodidad del consumidor/a.

Por su importancia para la tesis, se estudiará a fondo esta estrategia en el capítulo tres.

2.22. ESTRATEGIA DE DOMINIO DE LA MARCA

La estrategia de dominio de la marca tiene como objetivo posicionar fuertemente una enseña en el mercado, con la finalidad que esta sea conocida, respetada y con unos consumidores que se identifican con ella.

El dominio de la marca es una de las barreras de entrada más efectiva y difícil de superar por posibles competidores ya que:

- 1 La empresa precisa experiencia en el mercado y/o una fuerte inversión en publicidad de marca.
- 2 Si fracasa, toda la inversión que se realice en publicidad de marca será difícilmente recuperable.
- 3 Los mercados tienden a los *commodity* (aquel producto que el consumidor percibe sin diferencia entre la marca de fabricante y la marca blanca), por lo que acaba adquiriendo el producto de menor precio y más a su alcance.

Todo minorista posee un posicionamiento, el cual consigue provocar en el cliente una respuesta positiva al elegir una enseña concreta para realizar sus compras, ya sea adquirido de forma consciente y premeditada o como consecuencia del contexto del mercado.

Por un lado, el posicionamiento consciente y premeditado implica desarrollar un modelo de negocio con atributos que definan su oferta y unas acciones de publicidad y comunicación orientadas a resaltar dichos atributos en el segmento de clientes objetivo.

El posicionamiento se dirige a resaltar y potenciar las ventajas competitivas de la empresa con el objetivo de conseguir una rentabilidad sostenible por lo que, a la hora que la empresa se plantee un posicionamiento objetivo (consciente y premeditado) deberá diferenciar entre el posicionamiento estratégico ligado al modelo de negocio, y el táctico, vinculado con los cambios que la empresa realiza ante los movimientos de la competencia, de la demanda o de los proveedores.

Antes de fijar el objetivo de posicionamiento, la empresa debe definir a qué segmento de mercado se dirige y:

- si éste es suficientemente amplio como para que sea rentable atenderlo.
- si puede hacer frente a la competencia existente.
- si debe establecer varios posicionamientos para cada segmento.
- tener en cuenta los atributos que el segmento de clientes considera relevantes a la hora de evaluar los puntos de venta donde comprar.

Según Muñoz, P.A. (1993) hay gran coincidencia en destacar las siguientes variables como representativas de los atributos considerados relevantes para los clientes:

- "Productos comercializados: calidad, estilo-moda, selección, amplitud-profundidad, marca propia (diferenciación competitiva sobre todo cuanto se proyecta como marca de calidad).
- Diseño del establecimiento: como por ejemplo la presentación de la mercancía, amplitud y "compra agradable".
- Servicio: por ejemplo la cualificación técnica de los empleados, la atención, la amabilidad y la apariencia.
- 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 de marca propia.
- Otras variables importantes, en las que existe disparidad de resultados sobre su poder discriminante a la hora de formar la imagen son:
 - o la localización (centro-periferia, calle principal o secundaria)
 - o la conveniencia (horario, aparcamiento, días de apertura)."(Muñoz, P.A., 1993: 52)

Los detallistas con pocos recursos humanos y económicos pueden utilizar el marketing radical para crear un posicionamiento con iniciativa, imaginación y capacidad de innovación reflejada en los puntos de venta, en lugar de con una gran inversión económica.

El marketing radical trata de cambiar la tendencia del mercado, rompiendo barreras y proponiendo una modificación del mismo para la que requiere:

1. Estudiar las necesidades del cliente y el grado de satisfacción de las mismas.
2. Estudiar cómo la competencia está satisfaciendo esas mismas necesidades.
3. Encontrar una manera diferente de satisfacer dichas necesidades, así como una forma original de comunicarlo al mercado.

Los establecimientos detallistas conocen en profundidad a sus clientes y ello les permite utilizar el marketing radical sin necesidad de departamentos de marketing o de inversiones en investigación de mercados.

Según Hill, S. y Rifkin, G. (2000) las diez reglas del marketing radical son:

1. La responsabilidad del marketing radical recae sobre el director general o el gerente para los micro y pequeños detallistas.
2. El gerente lidera el marketing radical de forma personal y sin interferencias ni procesos intermedios.
3. El contacto con los clientes es directo y los datos sobre sus necesidades, comportamiento y hábitos de compra son recopilados directamente.

4. La investigación de mercados se utiliza como una herramienta complementaria y no sustitutiva del conocimiento adquirido sobre el consumidor a través del contacto directo.
5. El gerente detallista selecciona a su personal (denominado “misionero” en el marketing radical) por su actitud, talento e implicación con el modelo de negocio.
6. Tratar a los clientes de forma personalizada y no estandarizada, utilizando cualquier contacto con el cliente para aplicar la presente estrategia.
7. Utilizar la marca como nexo de unión para aglutinar a los clientes en una comunidad que ofrezca identidad.
8. Dedicar tiempo y esfuerzo a comunicarse con los clientes, a través de medios y soportes de marketing directo. Mientras que el marketing tradicional utiliza los medios de masas para comunicarse, buscando el alcance y la frecuencia, el marketing radical busca focalizarse en segmentos de clientes concretos basando su comunicación en el impacto directo sobre sus comportamientos y necesidades.
9. Un micro y pequeño detallista que utiliza el marketing radical se enfrenta a sus grandes competidores con menos recursos, pero actuando de diferente manera.
10. La estrategia de marketing radical se caracteriza por la fidelidad del detallista y de sus empleados hacia la calidad de su servicio al cliente y la integridad de la marca, entendiendo esta última como fidelidad a la marca.

Los tradicionales del marketing tienden a permanecer leales a una categoría de producto y buscan nuevos clientes. En cambio, los radicales permanecen fieles a un grupo de clientes y van tras productos nuevos (Hill, S., y Rifkin, G., 2000).

2.23. ESTRATEGIA DE VALOR AÑADIDO

El valor añadido es el incremento de la utilidad que un detallista le da a un producto, más allá de su valor intrínseco.

Las características de aquellos productos que responden a las necesidades del cliente pueden ser intrínsecas a los productos o integradas por servicios añadidos que mejoren la utilidad de los bienes (surtido, garantía, envasado,...) o que faciliten el acto de compra (localización, conveniencia, publicidad, servicio a domicilio,...) o adicionales (aparcamiento, forma de pago,...). El conjunto de servicios ofrecidos es el que sirve para caracterizar las diferentes organizaciones de venta minorista existente, sus estrategias de segmentación y posicionamiento y, en consecuencia, su forma de competir en el mercado.

El valor añadido de un micro, pequeño y mediano detallista se construye con las siguientes actuaciones:

- no vender, sino identificar las necesidades de los clientes y satisfacerlas de forma ponderada, a través de un asesoramiento especializado.
- anteponer la satisfacción del cliente al beneficio propio.
- adecuar el lenguaje al perfil del cliente, durante el proceso de venta, ya que el cliente debe entender los argumentos y los beneficios del producto que se le ofrecen, para poder decidir sobre su compra.
- utilizar la argumentación personalizada en función a las necesidades detectadas previamente.

- ofrecer a cada cliente el tiempo necesario, con independencia de que haya otros clientes esperando en la tienda.

Esta estrategia, en un micro y pequeño detallista, va unida a la estrategia de especialización, ya que para dar confianza y seguridad al cliente se precisa del dominio del producto por parte del vendedor para ofrecer un asesoramiento adecuado.

En el caso de los grandes detallistas, los cuales no pueden construir la estrategia de valor añadido de la misma manera que los micro y pequeños detallistas, utilizan para ello:

- el aumento de los servicios al cliente y la mejora de la calidad.
- el aumento del surtido.
- la utilización de las nuevas tecnologías aplicadas al punto de venta y a las relaciones con los clientes.
- la potenciación de los productos frescos.

“En cambio, para los mayoristas, el valor añadido pasa por desarrollar un nuevo concepto de almacén en base a tres ejes:

1. Incorporando la figura del “gestor de clientes internos”. Se trata de una persona que acompaña a las visitas por las diferentes secciones del establecimiento con el fin de ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y conocer sus preferencias. El punto de venta dispone, asimismo, de un área habilitada para asesorar y atender de forma más personalizada a los clientes interesados, sobre todo, en productos de no-alimentación que requieren de proyectos, presupuestos y financiación.(...)

2. Incorporando el servicio a domicilio para aquellos clientes que requieren de una frecuencia de compra superior a la que es habitual en otros compradores (...)
3. En lo concerniente al surtido, (...) hace especial hincapié en las marcas blancas.”(García, M., 2011).

2.24. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Los micro y pequeños detallistas buscan siempre elementos que les hagan diferentes de los grandes competidores y que les permitan explotar un modelo de negocio que les afiance en un determinado segmento de mercado.

Para ello estudian e identifican cuáles son los puntos fuertes con los que pueden competir frontalmente y cuáles son los puntos débiles que deben explotar y aprovechar, como elemento diferenciador de su modelo de negocio.

La estrategia de diferenciación es transversal a las siguientes estrategias:

- Liderazgo en costes y/o dominio del canal.
- Especialización.
- Amplitud de gama.
- Profundidad de gama.
- Amplitud y profundidad de gama.
- Segmentación.
- Gestión por categorías.
- Estrategia monomarca.
- Marketing relacional.

- Ubicación privilegiada.
- Construcción de experiencias de compra.
- Dominio de la marca.
- Valor añadido.

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.

Un claro posicionamiento facilita una opinión positiva entre los clientes potenciales, lo que beneficia a la empresa ya que esta obtiene:

- penetración en su mercado
- lealtad de los clientes hacia el comercio
- incremento del ratio de efectividad de las ventas por visita
- incremento del margen bruto medio
- incremento de su mercado geográfico

La ausencia de posicionamiento obliga a los detallistas a utilizar una estrategia de precios bajos, disminuyendo sus márgenes, para poder mantener o aumentar sus ventas lo que, en caso de no poseer una alta rotación, afectará negativamente a su rentabilidad.

Es preciso, por tanto, que los detallistas sean percibidos como distintos porque, en caso contrario, el consumidor elegirá en función del precio.

Berry, L.L. y Barnes, J.A. (1987) proponen cuatro dimensiones para explicar este posicionamiento:

- 1) **Minoristas generadores de valor:** puntos de venta donde adquirir productos a bajo precio, sin que por ello sean de baja calidad.
- 2) **Minoristas ahorradores de tiempo:** establecimientos orientados a clientes que buscan rapidez en su compra y por ello buscan puntos de venta donde encontrar, entre otros:

- amplitud y profundidad de gama.

- amplitud de horario.

- compra por Internet.

- 3) **Minoristas de "alto contacto":** puntos de venta donde se ofrece:

- atención personalizada.

- amplitud de servicios, tanto durante como con posterioridad a la compra.

- precio superior a la competencia.

- empleados formados.

- equipamiento del establecimiento adecuado al producto y al segmento de clientes al que se dirige el detallista.

- 4) **Minoristas creadores de sensaciones:** establecimientos donde su diseño y ambientación, generan compras hedonistas.

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.” (De Juan, M.D., y Garau, J., 2007)

En los mercados indiferenciados los detallistas compiten por precio y, a mayor competencia mayor agresividad en sus políticas de precios mientras que, en los mercados diferenciados, los detallistas compiten a través de los atributos de su marca y el precio queda en un segundo plano.

Los detallistas, en mercados diferenciados, trabajan para competir con los grandes detallistas que disponen de marca propia, a través de:

- innovar en su catálogo de productos
- adaptar el surtido de productos con referencias que se adecuen a todos los consumidores.

Según Patrick Rohrbasser en AAVV. (2011) para pretender que la orientación al cliente deje de ser teoría se deben seleccionar la gama de productos basándose en hechos.

El comportamiento de compra del consumidor y el segmento al que pertenece, son las causas de que éste busque variedad en la oferta de productos en los establecimientos detallistas, especialmente cuando existen ofertas puntuales de los diferentes competidores e información actualizada disponible al respecto.

Los grandes detallistas disponen de una alta diversificación de productos y mercados, que les facilita ampliar su cuota de mercado, alcance geográfico y diversificar por tanto su riesgo empresarial, a pesar que los

clientes perciban que los hipermercados y supermercados no se diferencian por sus precios, aunque sí por la variedad de su oferta y por la proximidad donde se ubican en relación al domicilio del comprador.

-poner a disposición de los consumidores nuevos conceptos, formas, variedades y presentaciones comerciales

-adaptar los formatos detallistas a las necesidades de los clientes

-realizar publicidad sobre los matices de sus productos, formato comercial y enseña, que los diferencien de sus grandes competidores y conviertan dichos atributos en sostenibles

-incorporar periódicamente productos novedosos, ofreciendo al cliente una imagen de innovación, como ventaja competitiva diferencial.

Los detallistas poseen dos maneras de diferenciarse: diferenciación horizontal y diferenciación 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, cuánto más alta 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.” (Muñoz, P.A., 1993:48-49).

2.25. RESUMEN

Para poder identificar las estrategias competitivas a utilizar por el micro y pequeño detallista para competir con éxito ante la gran distribución, en el presente capítulo se han detallado y explicado las características de las estrategias que habitualmente utilizan tanto los grandes como los micro y pequeños detallistas y que en el desarrollo de la investigación nos permitirá categorizar las respuestas de los participantes en la investigación.

Para completar la explicación de las estrategias competitivas que se han detallado, se desarrollan en el capítulo tres las estrategias de *merchandising* tradicional, respuesta eficiente al consumidor y gestión por categorías que, por su extensión, merecen ser tratadas específicamente.

Se detalla a continuación, mediante un cuadro resumen, las estrategias vistas en el presente capítulo:

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES Y/O DOMINIO DEL CANAL

-Se ha realizado una integración vertical o una integración horizontal para reducir costes y establecer una barrera de entrada.

-la integración horizontal permite mejorar las condiciones de compra y aprovisionamiento.

-La integración vertical utiliza las operaciones internas en vez de las transacciones de mercado.

-Se invierte capital para crear una gran cadena detallista a través de una estrategia de expansión intensiva.

-Se adquieren redes de establecimientos ya existentes para ganar participación.

ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN

-Los vendedores conocen a fondo los productos y los procesos de fabricación, aplicaciones, componentes y puntos fuertes y débiles.

-Se genera confianza, seguridad y credibilidad en el cliente a través de un asesoramiento fiable.

-Se consigue un alto nivel de satisfacción en el cliente, a pesar que el precio de los productos sea más alto.

ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN INTENSIVA

-Se lleva a cabo un crecimiento mediante la intensificación de la cobertura espacial de un mercado o bien por mercados geográficos alternativos mediante la misma fórmula comercial.

ESTRATEGIA DE AMPLITUD DE GAMA

-Se posee gran variedad de familias de productos, pero con poca profundidad de marcas para cada una de ellas.

-Se dispone, para cada familia, de las marcas y del surtido adecuado y aceptado por los clientes.

ESTRATEGIA DE PROFUNDIDAD DE GAMA.

-El establecimiento se especializa en determinadas familias de productos.

-El establecimiento no dispone de gran variedad de familias, pero sí que dispone de una gran variedad de opciones dentro de cada una de ellas.

ESTRATEGIA DE AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE GAMA

-El establecimiento posee una superficie de ventas mayor.

-Se posee una gran demanda.

-Se dispone de gran variedad de familias y de gran variedad de opciones dentro de cada una de ellas.

ESTRATEGIA DE ORIENTACIÓN AL PRODUCTO

-El precio es lo más importante y el elemento por el cual el cliente toma la decisión de compra.

-Se utiliza al cliente como una herramienta para dar salida al producto de sus almacenes, mientras que toda la importancia se la dan al proveedor, al surtido y al precio.

-La publicidad se orienta al producto y al precio.

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

-El modelo de negocio se focaliza en un grupo concreto de compradores o en un mercado geográfico determinado.

-La empresa presta un mejor servicio al segmento concreto, con unos servicios accesorios y un trato especializado.

-Se antepone la rentabilidad al volumen de ventas.

GESTION POR CATEGORIAS

-No se clasifican las secciones por la naturaleza de los productos, sino en función a las necesidades que satisfacen.

-Cada categoría se gestiona como una Unidad Estratégica de Negocio.

-Existe la figura del General Category Manager que gestiona los diferentes Category Manager.

-Cada categoría posee un papel dentro de la estrategia global de *merchandising* del establecimiento

ESTRATEGIA HARD DISCOUNT

- Se ofrece un servicio disciplinado en un punto de venta básico.
- Se utiliza la estrategia de precios bajos todos los días.
- Sin recortes en el precio de los productos ofertados y promociones limitadas.
- Se posee una gran capacidad de compra.
- Escasa presencia de marca de fabricante.
- Gestión orientada a un estricto control de costes y unos márgenes bajos.
- El *merchandising* en la superficie de venta no se utiliza como en los grandes hipermercados.

ESTRATEGIA SOFT DISCOUNT

- Se equipara la presencia en el punto de venta de las marcas propias y las de fabricante.
- Los precios medios de los productos son algo más elevados.
- Se dispone de una ambientación más cuidada, de algunos servicios y de un personal algo más cualificado.
- Se realizan promociones frecuentes y recortes de precio sustanciales.
- Mayor utilización del *merchandising* tradicional.

ESTRATEGIA DETALLISTA TRADICIONAL.

- Se prima el trato y la proximidad con el cliente.
- Se ofrecen servicios complementarios y una ambientación más cuidada.
- Precios de venta superiores.
- Se utilizan promociones de temporada, para productos obsoletos y para lanzamientos, mientras que los recortes de precios solo se encuentran en rebajas y saldos.
- Se orienta a márgenes más altos y a un control de los costes generales.
- Se combina con la estrategia de especialización y valor añadido.

ESTRATEGIA MULTIMARCA Y MONOMARCA

- Se dispone de un surtido compuesto por productos de diversos fabricantes.
- Se vende exclusivamente una marca de fabricante.

MARKETING RELACIONAL

- Se establecen y mantienen relaciones intensas y duraderas con los clientes.
- El consumidor se convierte en el centro de atención y la consecución del éxito en la organización pasa por satisfacer sus necesidades y deseos.
- Existe un excelente servicio técnico y post venta.
- Se tiene en cuenta los datos y la información del cliente para poder adecuar las ofertas de forma personalizada, ofrecer productos adecuados a sus gustos y adaptar el surtido a sus necesidades.

MARKETING TRANSACCIONAL

- Se prima el cierre de la venta, la búsqueda de transacciones puntuales y el escaso contacto con el cliente.
- No se fideliza a los clientes.
- Los productos y mensajes publicitarios son masivos y poco diferenciados.
- La empresa se orienta a producto.
- Se hace poco énfasis en el servicio al cliente.

ESTRATEGIA DE GRANDES NECESIDADES DE CAPITAL.

- Se realizan grandes inversiones de capital en, por ejemplo, recursos humanos, infraestructuras y logística, lo que representa una ventaja competitiva.
- Se realizan inversiones en capacidad en determinadas áreas geográficas sin tener en cuenta el requisito de la eficiencia.
- Se utilizan precios de venta predatorios.

ESTRATEGIA DE PRECIOS ALTOS Y BAJOS

- No se pueden conseguir precios bajos en todos los productos.
- Se utilizan como productos gancho aquellos de primera necesidad.

-Se utiliza una ambientación y unos servicios complementarios al cliente, superiores a los establecimientos que utilizan una estrategia de precios bajos todos los días.

-Se fideliza a los clientes, los cuales prefieren comprar aun sabiendo que el precio de venta es más alto.

-Se focaliza la publicidad en los productos gancho.

ESTRATEGIA DE PRECIOS BAJOS TODOS LOS DÍAS

-los precios de los productos son siempre bajos.

-Se posee una gran demanda, una alta rotación y una gran capacidad financiera para generar grandes volúmenes de compras.

ESTRATEGIA DE CONSTRUCCIÓN DE EXPERIENCIAS DE COMPRA

-el establecimiento proporciona un ambiente hedonista y se generan experiencias de compra para conquistar emociones y fidelizar clientes.

-Se utiliza un *merchandising* más confortable.

-Se utilizan recursos de creación de ambientes para establecer lazos afectivos y emocionales entre el establecimiento y el cliente.

-El cliente participa de forma activa en el proceso de compra.

ESTRATEGIA DE UBICACIÓN PRIVILEGIADA

-Los puntos de venta se ubican en el centro de las ciudades, en calles de primera, en centros comerciales de primera y en edificios emblemáticos.

MERCHANDISING TRADICIONAL

-no poder desarrollar una estrategia de construcción de experiencias de compra.

-exponer el número máximo de muestras de diferentes productos.

-los productos imán son colocados en secciones o al lado de productos de poca rotación o en los extremos de un pasillo o de un lineal.

-colocar los productos de primera necesidad e imán muy distanciados entre sí.

-ubicar las secciones de tal manera que absorban la afluencia de público por todo el local.

-Los productos de compra por impulso se encuentran cerca de las cajas de salida.

-Se utilizan los niveles de atracción del lineal para obtener la máxima rotación de productos.

ESTRATEGIA DE DOMINIO DE LA MARCA

-Todos los recursos se orientan a crear una marca conocida y respetada.

-La empresa realiza una fuerte inversión en publicidad y comunicación de marca.

-La comunicación se centra en el 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.

-Se ha encontrado una nueva forma de satisfacer las necesidades de los clientes, así como una forma original y fuera de la normal de comunicarlo.

-Los puntos de venta reflejan una gran iniciativa, imaginación y capacidad de innovación.

ESTRATEGIA DE VALOR AÑADIDO

-Se le da a cada cliente el tiempo que se merece.

-Se identifican las necesidades del cliente.

-Se adecua el lenguaje de los argumentos de venta a la tipología de cada cliente.

-Se utiliza la estrategia de especialización y se ofrece al cliente un asesoramiento fiable.

-Se antepone la satisfacción del cliente al beneficio propio.

-Se satisfacen las necesidades del cliente en su justa medida.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

-La empresa compite a través de elementos diferenciales con los que sus competidores no pueden competir frontalmente.

-Los clientes asocian conscientemente dichos elementos diferenciales a la marca.

-Los elementos diferenciales pueden ser, por ejemplo, la fórmula comercial, el diseño del punto de venta, la especialización en determinadas familias de productos, precios bajos todos los días y servicio exclusivo y elitista.

Tabla número 7: Cuadro resumen de las estrategias explicadas en el capítulo 2.

Fuente: elaboración propia

CAPITULO 3: *MERCHANDISING* TRADICIONAL, RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR Y GESTIÓN POR CATEGORÍAS¹

En el presente capítulo se completan tres de las estrategias mencionadas en el capítulo anterior (*merchandising* tradicional, respuesta eficiente al consumidor y gestión por categorías), que por su extensión e importancia, ya sea por ser la más utilizada y las más novedosas para la distribución comercial, merecen ser tratadas específicamente.

3.1. EL *MERCHANDISING* TRADICIONAL

3.1.1 Introducción al *merchandising*

Según Cuesta, P. (1999) se trata de una estrategia recomendada para todos los detallistas que no pueden desarrollar una estrategia de construcción de experiencias de compra en sus establecimientos.

Son todas las acciones encaminadas a resaltar los productos, animar y rentabilizar el lineal y potenciar el punto de venta. Se define el concepto de lineal mencionado en el párrafo anterior, como los estantes o las superficies sobre las que se ubican los productos con el objetivo de mostrarse o exhibirse o, en los autoservicios, para estar al alcance directo del consumidor y que éste pueda alcanzarlos.

Según la Academia Francesa de Ciencias Comerciales citada por Bort, M.A. (2004:19):

"El *merchandising* es la parte del Marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar ante el posible comprador final, el

¹ Este capítulo recoge una síntesis de los libros: "*Dominar el marketing. Fundamentos operativos de marketing y management*"; "*Cómo vender más en su tienda I. Merchandising para detallistas*"; "*Cómo vender más en su tienda II. Técnicas de venta para detallistas*"; "*Gestión por categorías. La respuesta eficiente al consumidor (ECR)*" y "*Vender más en su tienda*" del autor de la tesis que se complementará con la búsqueda bibliográfica que se ha realizado para la tesis.

producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El *merchandising* tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento, envase y presentación, exhibición, instalación, ...”

Uno de los organismos dedicados al estudio y desarrollo de las técnicas de *merchandising*, el Instituto Francés de *Merchandising*, señala que "es el conjunto de métodos y técnicas conducente a dar al producto un activo papel en la venta por su presentación y entorno, para optimizar su rentabilidad." (Vertice., 2008:134).

Merchandising, según la American Marketing Association (1987), “es un conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, la rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar, durante el tiempo, en la forma , al precio y en la cantidad conveniente.” (AAVV., 1987:441).***

De las diversas definiciones, se podría destacar la de Cros, V. (1992) en la cual indica que el *merchandising* es la aplicación de las cinco *right* que son el cumplimiento de requisitos u objetivos para cumplir por las empresas:

- a) producto adecuado
- b) la cantidad adecuada
- c) el precio adecuado
- d) el momento adecuado
- e) el lugar adecuado.

A continuación se definen cada una de las cinco *right*:

“1. Producto adecuado: (buen producto) corresponde con el surtido adecuado, donde es fundamental una buena selección de la calidad y el número de los productos.

2. La cantidad adecuada (buena cantidad) hace referencia a una buena gestión de stock.

3. El precio adecuado: (buen precio) indica que hay que buscar el precio idóneo teniendo en cuenta factores como rentabilidad, coherencia, clientes etc.

4. El momento adecuado: (buen momento) tener los productos de acuerdo al momento en que se ofrece (Productos estacionales).

5. El lugar adecuado: (buen sitio) relacionado con la implantación de los productos en el punto de venta” (Cros, V.,1992:14-15). Si un producto es impulsado fuera de la fábrica por el Marketing, el *merchandising* es el elemento que tomará el relevo cuando éste llegue al punto de venta para poder proyectarlo de una forma más efectiva hacia el consumidor.

Otras definiciones del término *merchandising* según Masson, J.E., y Wellhoff, A. (1997) son:

- Es una nueva fórmula de técnicas de venta cuyos ejes principales son la presentación, la rotación y el beneficio.
- Es el conjunto de acciones que tienden a la mejor valoración posible del producto ante el distribuidor y el consumidor.
- Es la ayuda presentada a un producto que se vende en autoservicio y que debe defenderse completamente solo.
- Es una evolución de los métodos comerciales, paralelamente y frente a la revolución rápida de las técnicas de la moderna distribución, bien dispuesta para aceptar un apoyo real.

- Es ante todo, el correcto conocimiento de las características y potencialidades del punto de venta.
- Se puede decir también que el *merchandising* no es otra cosa que el “buen sentido” o “sentido común” (comercial). Es asimismo la innovación, la creatividad; es la técnica, simple o elaborada; son las personas, que piensan, crean o aplican.
- El *merchandising* no es la práctica de una teoría, sino la teoría de la práctica.

Así pues, resumiendo y con las mínimas palabras se puede decir que el *merchandising* es el marketing del punto de venta (Salen, H., 1994)

El *merchandising*, como marketing del punto de venta, surge por los siguientes motivos:

- evolución del mercado detallista tradicional hacia el autoservicio
- constante encarecimiento de los costes de personal, que motivó el descenso de la fuerza de ventas en los comercios.
- incremento de las referencias de productos en los puntos de venta, lo que conllevaba la dificultad de que el detallista no pudiese prestarle la misma atención a todos y a cada uno de ellos. En este punto, el *merchandising* suple la falta de prescripción en los autoservicios o comercios con mínimo personal de ventas.

Desde el punto de vista del fabricante, el *merchandising* representa la última toma de contacto con el consumidor para poder incidir sobre su decisión de compra. En cambio, desde el punto de vista del comerciante, el *merchandising*, Espinosa, A. (2007), es la herramienta que utilizará para optimizar cada uno de los metros de lineal existentes, incrementar la rotación de su almacén, abaratar costes de personal y, en general, rentabilizar más y mejor su negocio.

Por tanto, el *merchandising* es necesario y aplicable a todos los comercios con la finalidad de:

- potenciar que los productos se vendan sin la presencia de un vendedor
- dinamizar la compra por parte de los clientes
- rentabilizar el lineal.

3.1.2. Elementos que deben acompañar al *merchandising*.

Según Kepner, K:W. (1993), el *merchandising* expone los productos utilizando elementos que optimicen su exposición o características para despertar el interés del comprador, pero en torno a éste existen toda una serie de elementos que son importantes para potenciar las técnicas de *merchandising* .

Los elementos a tener en cuenta son:

a) ubicación adecuada del punto de venta:

El perfil de los consumidores de la zona donde se localice el comercio está en consonancia con el posicionamiento objetivo de la enseña y con los productos ofrecidos.

b) diseño del interior del punto de venta:

- Para optimizar el espacio
- Crear un ambiente determinado
- Evitar zonas muertas.

c) modelo adecuado de gestión de compras:

Dicho modelo permite disponer de los productos que demandan los clientes y evitar roturas de existencias.

El detallista tiende a aprovisionarse de productos cuya demanda por

parte de sus clientes es incierta, motivado por la inercia de la costumbre y por no planificar sus compras en función a la demanda previsible y a la estacionalidad de las ventas.

La previsión de la demanda se realiza teniendo en cuenta las promociones de venta o las ofertas que los fabricantes realizan en el punto de venta detallista y que afectan a la demanda de otros productos del mismo segmento.

El nivel de existencias de los establecimientos detallistas está en consonancia con su demanda a corto plazo. El detallista se reaprovisiona en función a la demanda previsible a corto plazo, realizando un mayor número de pedidos de menor cantidad para ajustar éstos a la evolución de la demanda, de forma diaria o semanal.

“La sobrecarga de existencias impide liberar flujos de caja para adquirir productos con un ciclo de madurez más corto y con una rotación mayor. El detallista deberá confeccionar un inventario mensual para poder planificar los reaprovisionamientos y las acciones a realizar para eliminar productos obsoletos o de baja rotación.” (Garrido, J., 2011:23).

No obstante, Garrido, J. (2001) indica que existen detallistas que optan por comprar sobre pedido, es decir, esperan a que sus clientes compren el producto para poder hacer el pedido a sus proveedores, creyendo incorrectamente que se trata de la aplicación de la teoría “Just in time”.

La práctica de comprar sobre pedido perjudica la rentabilidad del establecimiento detallista ya que:

- obliga al cliente a esperar para disponer del producto adquirido
- provoca roturas de existencias en el punto de venta

Los clientes no quieren esperar a recibir los productos que han comprado, por lo que en caso que el detallista no disponga de ellos en su punto de venta, éstos los comprarán en otros establecimientos que dispongan de existencias.

Los detallistas deben realizar el reaprovisionamiento en tres pasos:

1. *Realizar una previsión de la demanda futura a corto plazo.*

El detallista fija plazos de reaprovisionamiento en función a los tipos de productos o a las familias de productos existentes en su establecimiento, teniendo en cuenta además cuáles de ellos son productos que el cliente espera encontrar en el establecimiento:

- de primera necesidad
- de reaprovisionamiento frecuente
- de compra hedonista

2. *Calcular el tiempo que los proveedores tardan en reaprovisionar el punto de venta, para ajustar los pedidos a las entregas.*

3. *Disponer de producto en cantidad suficiente para satisfacer la demanda durante el tiempo de reaprovisionamiento de los proveedores.*

En definitiva un modelo de compras permite al detallista no agotar su capacidad financiera en una combinación de productos inadecuada.

d) Gestión óptima de almacenaje:

Para evitar mermas y comprar de forma ágil y segura, el detallista conoce en todo momento las existencias disponibles en el almacén es decir, que la gestión de almacenaje a través del control del inventario en tiempo real evitará la obsolescencia de los productos y la pérdida económica que ello conlleva para el detallista.

Un producto es obsoleto cuando:

- se ha superado su fecha de caducidad.
- su fecha de caducidad es inminente o próxima.
- no tiene demanda.
- ha pasado de moda.
- existe una versión más actual del producto.

Para dar salida a estos productos, el detallista genera un listado semanal de productos obsoletos y fija objetivos de venta asociados a éstos para cada vendedor, además de utilizar las siguientes técnicas de *merchandising*:

- promoción de ventas
- marcaje especial
- exposición fuera de su sección
- exposición preferente dentro de su sección

La devolución de productos obsoletos en unos plazos determinados es otra alternativa permitida por algunos proveedores, lo cual es viable para aquellos detallistas que poseen una eficiente gestión administrativa.

e) Gestión administrativa eficiente:

Una gestión administrativa eficiente permite conocer la rentabilidad de la empresa y de cada una de las secciones, así como controlar los márgenes y el presupuesto de tesorería para evitar tensiones. (Garrido, J., 2001)

Palomares, R. (2001) sugiere que algunos detallistas confunden la disponibilidad con la rentabilidad. El margen bruto y neto de la empresa, así como de las familias de productos y secciones, permiten al detallista conocer su punto muerto y fijar los objetivos e incentivos de venta para sus vendedores.

Según Miller, A. (2000) tener un nivel de ventas elevado no es sinónimo de rentabilidad, por lo que el detallista fija unos objetivos de venta teniendo en cuenta la rentabilidad media de los productos a vender. Por ello, el detallista utiliza las técnicas de *merchandising* para ajustar la oferta a la demanda de sus clientes y así satisfacer las necesidades de éstos consiguiendo así un mayor grado de fidelización, siendo el incremento de ventas una consecuencia lógica en el proceso.

Según Caron, N. (2000) es más rentable fidelizar clientes que buscar la venta inmediata ya que la búsqueda de venta rápida con el objetivo de mantener la rentabilidad del negocio supone captar constantemente nuevos clientes, con el consecuente desgaste para el comercio detallista. Por ello, los detallistas realizan acciones comerciales para mantener su cartera de clientes, a la vez que realizan acciones de captación de nuevos compradores.

El mantenimiento y la fidelización de una cartera de clientes conlleva los siguientes beneficios:

- Una menor dependencia de la captación de nuevos clientes.
- Un incremento de las ventas por cliente, al contar con el factor confianza y seguridad de los clientes fidelizados.
- Un incremento de la rentabilidad comercial al explotar el concepto multinegocio: un mismo cliente es usuario de varias unidades de negocio del mismo establecimiento.

Por ello, los detallistas comprueban el grado de fidelización de su cartera de clientes a través de ratios como:

- ventas a nuevos clientes/ventas totales
- número de nuevos clientes/número de clientes en cartera

f) combinación estudiada de los productos:

El *mix de productos* debe satisfacer tanto las necesidades de los clientes como las necesidades de rentabilidad del detallista.

g) política eficiente de promociones:

La política de promociones busca maximizar la efectividad de las mismas para fidelizar los clientes existentes y captar nuevos clientes. (Underhill, P., 2000).

3.1.3. El producto con óptica de *merchandising* (packaging).

"El *packaging* es la parte del marketing que se ocupa de estudiar las necesidades, tanto físicas y logísticas, como de diseño y comunicación de los envases." (AAVV., 2005)

Los productos son elegidos por los clientes con facilidad, rapidez y seguridad, si su envase o embalaje es identificable, notorio y ofrece información. Estos tres elementos (identificación, información y notoriedad), se obtienen combinando la política de *packaging* de los fabricantes con las acciones de *merchandising* de los detallistas.

Según AAVV. (2002) "se considera que el primer ejercicio de *packaging* se produjo hacia 1885. Entonces William Lever decidió envasar su jabón bajo la marca comercial Sunlight, dotándole de personalidad y diferenciándose de sus competidores. Más tarde, en 1920 era corriente encontrar tiendas que ya vendían envasadas alrededor de la mitad de sus mercancías. En la década de los '30, las innovaciones técnicas de impresión permitieron la reproducción de dibujos e ilustraciones. Esto unido a la diversificación de variedades de productos, hizo que la marca de fabricante cediera paso al nombre de las variedades de un mismo producto. Tras la Segunda Guerra Mundial aparece el autoservicio. El *packaging* comienza a tomar entonces la importancia comercial que posee hoy en día. Desaparece el vendedor y con él, el prescriptor que aconsejaba la elección de un producto u otro." (AAVV., 2005)

Según Paneso, R., Jaramillo, M., Monroy, G., y Villamizar, R. (2005) para facilitar las técnicas de *merchandising* el envase de los productos debe cumplir una serie de requisitos como son:

- Que facilite el almacenaje, para optimizar el espacio en el almacén y en el punto de venta.

- Que facilite el apilamiento en un lineal o en un expositor, para exponer el número máximo de referencias en el espacio disponible e incrementar la rentabilidad del lineal.
- Que sea identificable, para que no pase desapercibido y que los clientes sepan de qué producto se trata.
- Que las características del producto sean rápida y fácilmente legibles, para que los clientes puedan escoger el producto por sí solos, sin esperar ayuda de un dependiente, agilizando así las ventas.
- Que tenga un diseño notorio, para hacerlo atractivo e incitar a los clientes a su compra.

En cuanto al embalaje de los productos, éste forma parte de la animación comercial y es utilizado como técnica de *merchandising* convirtiéndose en:

- una base, un alzador, un mostrador o un lineal para exponer productos
- una torre de producto para llamar la atención de los clientes
- una cabecera o semi cabecera de góndola
- un dispensador.

3.1.4. Las técnicas de *merchandising*

3.1.4.1 Barreras psicológicas

AAVV. (1992) nos indica también que no es conveniente que en un comercio exista una gran separación entre vendedor y comprador, ya que no sólo se crea una distancia física entre ambos, sino también psicológica, lo cual

perjudica la venta. Por ello, el mostrador del establecimiento deberá tener las medidas justas para su función.

Según Garrido, J. (2006) para eliminar la barrera psicológica que representa el mostrador para los vendedores, la atención al cliente se realiza delante del producto y para ello el punto de venta dispone de una amplia exposición de productos fuera de sus cajas. Que el cliente tenga acceso directo al producto es decir, pueda verlo y probarlo, facilita su decisión de compra.

Se comentarán a continuación cinco factores psicológicos que se consideran importantes en la toma de decisión de una compra: motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes.

- **Motivo (impulso):** Una necesidad lo suficientemente apremiante como para hacer que la persona busque satisfacerla. Un impulso es un fuerte estímulo interno que exige acción. Un impulso se convierte en motivo cuando se le dirige a un objeto de estímulo específico.
- **Percepción:** Proceso por el cual las personas selecciona, organizan e interpretan la información para formarse una imagen inteligible del mundo.
- **El aprendizaje:** Describe los cambios observados en el comportamiento de un individuo como resultado de la experiencia.
- **Creencias y actitudes:** Una creencia es una idea descriptiva que una persona tiene acerca de algo. Las creencias podrían estar basadas en acontecimientos reales, opiniones, o en la fe, y pueden tener o no alguna carga emocional. (Kotler, P., y Armstrong, G. 2003:138)

Al desarrollar el comportamiento de compra, los consumidores ponen en funcionamiento todo sus sistemas psicológicos: cognitivo, afectivo y conductual. La relevancia de cada tipo de variable en un momento determinado dependerá tanto del propio individuo y de su condición anímica

como el producto que pretende comprar, así como de los factores situacionales que estén incidiendo en el proceso de decisión.

3.1.4.2. Comportamiento del consumidor: la psicología de marketing.

El estudio de los consumidores ayuda a las empresas y organizaciones a mejorar sus estrategias de marketing mediante la comprensión de cuestiones como la forma. Entre otros elementos, se analiza:

- Las estrategias psicológicas por lo que los consumidores piensan, sienten, razonan y seleccionan entre diferentes alternativas (por ejemplo, marcas, productos, minoristas, etc.).
- La psicología de la forma en que el consumidor está influenciado por su entorno (por ejemplo: la cultura, la familia, los signos, los medios de comunicación).
- El comportamiento de los consumidores mientras que compran o toman otras decisiones de marketing;
- Limitaciones en el conocimiento del consumidor o las capacidades de procesamiento de información influyen en las decisiones y los resultados de comercialización;
- Como la motivación del consumidor o las capacidades de procesamiento de información influyen en las decisiones y los resultados de comercialización.
- ¿Cómo los mercadólogos pueden adaptar y mejorar sus campañas de marketing y estrategias de marketing para llegar más efectivamente a los consumidores (Lars Perner, PH. D. 2010).

Así pues, conocer las necesidades, percepciones, estrategias de decisión sobre la compra de un producto u otro y la satisfacción en el

acto de compra, entre otros, son las características de los clientes que permiten a las empresas proceder en la adecuación de la oferta y, además, saber argumentar sus ventajas durante el proceso de venta.

Por tanto, aprender a identificar el perfil y las necesidades del cliente será de vital importancia para la viabilidad del negocio. De tal forma que el enfoque del modelo de negocio debe tener en cuenta al perfil de cliente que va dirigido y la necesidad que se va a cubrir. De poco le puede servir a un detallista disponer de unos buenos productos, si enfoca su modelo de negocio hacia un tipo de cliente equivocado. Para evitar esto, es necesario segmentar el mercado y a sus clientes.

No obstante, se pueden encontrar, mercados de productos indiferenciados en los que la segmentación juega un papel secundario ya que los clientes no compran motivados por la marca y sus ventajas, sino que compran el producto que esté mejor de precio y más a su alcance, ya que todos los productos que existen en el mercado son iguales. Algunos ejemplos serían la sal, el azúcar, las servilletas de papel, etc.

Sin embargo, en los mercados segmentados, los productos están diferenciados y los clientes valoran, entre otros: la imagen, la marca, los atributos, el servicio. Es imprescindible identificar los segmentos de clientes que habitualmente acuden al establecimiento para adecuar la imagen, el surtido y los servicios a las necesidades y expectativas reales de dicha clientela.

3.1.4.3. Visibilidad e información de los productos

El *merchandising* cumple la función de dirigir al consumidor hacia los productos que necesita y que el detallista desea vender, mediante una exposición clara de sus características y ventajas.

Como indica Schiffman, L.G. (2001), los productos no visibles fácilmente no son adquiridos por el cliente y por ello el detallista expone el número máximo de muestras de diferentes productos, de forma armónica y sin crear una atmósfera de sobrecarga, ni en el lineal ni en el establecimiento. Por tanto, el objetivo es que todos los productos sean visibles para el cliente, creando una sensación de orden y claridad en el punto de venta.

Miller, A. (2000) indica que los productos deben estar expuestos en condiciones realistas, es decir, reproduciendo fielmente el entorno para el que han estado creados.

Además, según Whiting, P. (1989) con el objetivo de facilitar al cliente su proceso de decisión de compra, los productos:

- se exponen fuera de sus cajas y embalajes para ser atractivos y que puedan venderse sin el apoyo de un dependiente.

- están al alcance del cliente y pueden ser tocados y probados por éste. El detallista analiza si la cifra de hurto en su punto de venta es inferior a la rotación conseguida y a la rentabilidad resultante y no antepone la seguridad a la rotación de los productos para que no se produzca disminución en las ventas, controlando no obstante el porcentaje de productos sustraídos y estableciendo medidas razonables de seguridad. Éstas últimas no alteran los hábitos de compra, ni el comportamiento del consumidor, ni ofenden a la clientela.

AAVV. (1992), indica que todos los productos deben exponerse con sus precios y características marcados, para que el cliente pueda escoger por sí mismo los productos que crea más convenientes.

En cuanto a las características que acompañan y describen el producto, éstas pueden ser de tres tipos:

- datos técnicos que constan en el manual del fabricante

-beneficios que los datos técnicos reportan al cliente

-aspectos funcionales de interés para el cliente

Los beneficios de exponer los productos con sus características son los siguientes:

- rentabilizar el tiempo de espera de los clientes, ya que estos se entretienen leyendo dichas características

-resolver parte de las dudas que el cliente posee con antelación a ser atendido por un vendedor

- reducir el tiempo de venta cuando el cliente ya está con un vendedor puesto que ya conoce las características y precio del producto

En cuanto a la fijación de los precios de los productos éstos se marcan, según Whiting, P. (1989), considerando tanto aspectos psicológicos como de comportamiento del consumidor, ya que éste reacciona de manera diferente según cómo se exponga el precio del producto.

En este sentido, Díez, E. (2001) indica la inconveniencia de incrementar el precio de los productos para después disminuirlos, pues los clientes perciben esta oscilación de precios y ello les genera dudas sobre la fiabilidad y transparencia del establecimiento. También es inconveniente marcar los precios de los productos sin IVA, ya que ello genera frustración al cliente en el momento de realizar el pago en caja.

3.1.4.4. La iluminación en el punto de venta

Un establecimiento con una correcta iluminación genera mayor atracción para los clientes potenciales que pasan por sus proximidades. En el interior del establecimiento, la iluminación resalta los productos y genera un ambiente alegre y dinámico. Los detallistas que no disponen de suficiente luz solar,

instalan lámparas de luz natural para iluminar sus puntos de venta y, para ello, los fabricantes de lámparas disponen de modelos específicos con tonalidades de luz para realzar productos concretos.

En AAVV. (2011) se indica que, en cuanto a la iluminación que debe haber en los establecimientos detallistas, se debe distinguir entre:

- Iluminación ambiente:

Se distribuye por todo el establecimiento para evitar zonas más oscuras que otras y se utiliza para eliminar zonas muertas y puntos fríos del establecimiento. La potencia es suficiente como para que se pueda apreciar con detalle todo lo que sucede en el establecimiento, pero no tan potente como para anular la iluminación para el producto. Se combinan las diferentes tonalidades de luz existentes para conseguir el ambiente deseado.

- Iluminación de producto:

Se instalan luces que iluminan el producto de forma directa, independientemente de la iluminación ambiente. El objetivo es resaltar y realzar los productos y los lineales.

-Iluminación de escaparate:

Es potente para llamar la atención de los transeúntes y se combinan las diferentes tonalidades de luz existentes para conseguir el ambiente deseado.

-Iluminación exterior:

Se utilizan luces que iluminan la fachada, teniendo especial cuidado en no anular la iluminación del escaparate para resaltarlo.

3.1.4.5. Material de PLV y mobiliario comercial

Se busca siempre el equilibrio entre animación y sobrecarga de elementos, ya que excederse en la colocación de PLV distrae y confunde a la clientela. (Liria, E., 2001).

El material de PLV y de ILV, conceptos acuñados por Serraf, G. (1988) deben tener un tamaño proporcional al del establecimiento.

Garrido, J. (2005) enumera el material de *merchandising* que se utiliza en los establecimientos detallistas:

Expositores: son suministrados por los fabricantes.

Cartelería: los carteles se unifican para ofrecer al cliente sensación de orden y no de saturación (colores, letra, tipo de párrafos) ofreciendo mensajes claros y comprensibles.

Cabeceras de góndola: Se sitúan en los extremos de los lineales, de espaldas a él, y sirven para optimizar espacios muertos y exponer productos de oferta y promoción. Las cabeceras de góndola se adaptan al tamaño del lineal en sus dos dimensiones: altura y anchura. Una de las funciones que cubren es marcar el recorrido del cliente a lo largo de todo el lineal (Suarez, J.M., 1983).

Stands para degustaciones: Se utilizan para promocionar un producto en concreto.

Exhibidores: se colocan sobre el mostrador y, si tienen movilidad, atraen en mayor medida la atención del cliente.

Disfraces y animadores: se utilizan para animar el establecimiento y la zona geográfica de influencia comercial.

Rótulos luminosos e iluminación espectacular: sirven para llamar la atención de los peatones sobre el escaparate o sobre el establecimiento, así

como para dirigir a los clientes hacia las zonas frías de la tienda o hacia las zonas de mayor interés para el detallista.

Displays: son carteles de tamaño DIN-A-4 o DIN-A-5 que se colocan sobre el mostrador o sobre los lineales.

Extensores: son mesas fijas o plegables que prolongan, de forma puntual, la zona de exposición dentro y fuera del establecimiento.

Isletas: se ubican en los cruces de pasillos, esquinas o en los pasillos anchos para rentabilizar zonas muertas del establecimiento, y en ellas se exponen productos en oferta o de promoción.

Rinconeras: son útiles a la hora de optimizar las zonas muertas que se generan en los rincones del establecimiento.

Detentes: son carteles con inscripciones como “QUIETO”, “ALTO”, “ATENCIÓN”, u otras sentencias que hacen que los clientes se detengan para curiosear.

Bolsas serigrafiadas: la publicidad impresa en las bolsas rentabiliza la inversión que supone su compra.

Megafonía: A través del sistema de megafonía del local:

-se ofrece música ambiental

-se anuncian ofertas, promociones, artículos recomendados y degustaciones, entre otras.

La música ambiente es aquella que el cliente percibe sin que le cause ninguna molestia, a pesar que se utiliza como técnica de *merchandising* para generar ventas en el establecimiento ya que:

-en horas de poca afluencia de público la música debe ser lenta para que el cliente se relaje y permanezca más tiempo en el punto de venta.

-en horas de mucha afluencia de público la música debe ser animada e incluso estar a un volumen mayor, puesto que estimula a los compradores haciéndoles consumir más de lo previsto y en especial comprar productos por impulso, término este último recogido por Sánchez, J.R. (1988-89).

Televisor y vídeo: es un elemento utilizado para la venta cruzada, consistente en emitir contenidos que generan en el cliente la motivación por comprar productos complementarios a los que está adquiriendo.

Según Güell, H. y Sanz, G. (2000) la venta cruzada consiste en la combinación de productos de diferentes secciones con el objetivo de incrementar ventas y de evitar que los clientes caigan en la monotonía de la compra rutinaria, creando un ambiente en el comercio que les traiga constantes novedades y nuevos alicientes.

Cámara de vídeo en circuito cerrado: Instalar un equipo de cámara y televisor en circuito cerrado en el escaparate hace que los peatones se paren para mirarse en él, con lo que se llama la atención sobre los productos expuestos en el escaparate.

Maniqués: Se utilizan para exponer prendas de vestir y se ubican en lugares visibles sin entorpecer el paso.

Congeladores expositores: Se utilizan para exhibir ante los compradores los productos congelados en las mejores condiciones de conservación.

A parte de todos estos elementos citados, hay otros tres que también son importantes para los establecimientos detallistas a la hora de crear un ambiente del agrado de los clientes:

- ventilación
- higiene
- olor adecuado en cada sección

3.1.4.6. El escaparate

Los escaparates son un elemento importante para la promoción de un punto de venta detallista. Tres de las características que tiene un escaparate son:

a) verse dinámico, conjugando correctamente los colores.

Los papeles coloreados, en folletos y publicidad directa, favorecen la lectura al disminuir el contraste, estimular el impulso y llamar más la atención.

Existe una relación entre el color y la psicología del consumidor, debida a que cada clase social los percibe de diferente forma y les da un simbolismo distinto, por lo que combinando estos factores se genera en los clientes la necesidad de realizar compras superiores.

Las principales funciones de la aplicación del color en la comunicación son las siguientes:

-Realismo: Ayuda a dar dimensión y el volumen preciso a los productos.

-Atención: Mejora el poder de captación óptica, ya que el individuo está acostumbrado a él y reacciona más favorablemente que ante el blanco y negro.

-Psicología: El color expresa disposiciones de ánimo que modifican la actitud y el comportamiento del público objetivo.

-Estética: El color proporciona belleza y placer.

-Efectividad: El color adecuado, al mejorar la atención y al actuar sobre la psicología humana, favorece la efectividad del mensaje publicitario.

El significado psicológico para el consumidor que Barceló, C. (1979) otorga a cada color es el siguiente:

-Azul: Recompensa, fidelidad, misterio, tristeza, verdad, frío, honor, sombra, intangible, constancia, introversión, pasividad, ternura, inmaterialidad, mañana, recesivo, terror, inmortalidad.

-Azul violeta: Espiritualidad.

-Azul claro: Fe.

-Azul oscuro: Poder, misterio, terror, humildad.

-Violeta: Caos, amor divino, piedad, muerte, emboscada, soledad, ofrenda, amenaza, superstición, encanto, opresión, emocionante.

-Verde: Belleza humana, camaradería, ocio, alegría, fertilidad, vegetal, envidia, salud, tranquilidad, vida eterna, esperanza.

-Amarillo: Inteligencia, estima, travesura, valor, belleza divina, excelencia, pureza, confianza, fuego, radiante, deslumbramiento, sabiduría, entendimiento.

-Amarillo oro: Distinción, riqueza, valor, oro.

-Marrón: Acción, fertilidad, deporte, otoño, gourmet, fuerza física, terrosidad, masculinidad, virilidad, amistad, madurez, calor, conservadurismo.

-Púrpura: Aflicción, melancolía, dignidad, dominio, frugalidad, poder.

-Rojo: Excitación, ejecución, amor humano, pasión, emoción, peligro.

-Rojo naranja: Ira, furia, matar, crecimiento, dinamismo, beligerancia, amor físico, ferocidad, dominio, victoria, triunfo, calor, fiebre, sacrificio, fuego, valor de alma.

-Rosa: Aurora, alegría, hartura, intimidad, sexo, feminidad.

-Negro: Autoridad, poder, real, muerte, servilismo, pesar, dolor, lealtad.

-Plata: Inocencia, juicio.

-Blanco: Santidad, tregua, pureza, inocencia, frío.

Barceló, C. (1979) sugiere para las técnicas de *merchandising*, la utilización de colores determinados para utilizar junto a los siguientes productos:

-Rosa: Moda, promociones femeninas, sexo, dulces, chocolate.

-Gris: Alto grado de discriminación, elegante, especias, jabón de tocador.

-Marrón: Venta de servicios a clases altas, galletas, bronceadores, café.

-Amarillo: Pastas, mantequilla, grasas, jabón de tocador.

-Amarillo rojizo: Maíz.

-Azul: Leche, chocolate, congelados, dentífrico, promociones para hombre.

-Blanco: Leche, congelados, dentífrico.

-Dorado: Café, galletas.

-Verde: Especias, congelados, jabón tocador, dentífrico, sensaciones de aire libre, verano.

- Rojo: Especias, dulces, chocolate, dentífrico.
- Ocres: Galletas, bronceadores.
- Naranja: Frutas, chocolate, dulces, bronceadores.
- Crema: Mantequilla, grasas, jabón tocador.
- Negro, violeta y lila: Perfumes.
- Tonos suaves: Higiene personal.

b) se confecciona el escaparate haciendo mención a una temática concreta.

c) se exponen únicamente artículos estrella, imán y de temporada, que no sean de compra reflexiva (Ortiz, A., 1998).

Masson, J.E. y Wellhoff, A. (1993) definen los productos imán como aquellos que atraen a los clientes a pesar de que su venta no tiene una relación directa con el interés que generan. Un producto estrella es aquel que posee una alta rotación y que no tiene por qué ser rentable sino que, colocado en secciones o al lado de productos de poca rotación, puede hacer rentable otros productos. Ubicar productos imán y estrella en los extremos de un pasillo o de un lineal, de la misma manera que colocarlos muy distanciados entre sí en el punto de venta obliga a los clientes a recorrer todo el establecimiento, siendo éstos más susceptibles de comprar los productos del resto de secciones.

Siguiendo con Ortiz, A. (1998), el escaparate está diseñado haciendo referencia a un tema concreto como:

a) Temáticas sociales: No incrementan las ventas, pero sí ofrecen una mejor imagen del establecimiento. Entre otros, podríamos destacar las siguientes:

- Fiesta mayor
- Día del patrón

b) Temáticas de venta: Tienen un impacto a corto plazo sobre las ventas:

- San Valentín
- día de Reyes
- vuelta al colegio
- comuniones
- rebajas
- día del padre
- día de la madre

3.1.5. El diseño del punto de venta

3.1.5.1. La ubicación

Del trabajo de Ries, A. y Trout, J. (1989) se desprende que la ubicación del establecimiento está en consonancia con el perfil del cliente potencial y con el posicionamiento que se desea obtener.

La idoneidad de la ubicación del punto de venta en base al cliente potencial y al posicionamiento que se pretende conseguir, viene limitada por el presupuesto disponible. Una vez localizados diversos emplazamientos posibles para el establecimiento, se realiza un estudio sobre cada uno de ellos teniendo en cuenta las siguientes variables:

a) número de bancos y cajas existentes en la zona:

El número de oficinas bancarias es proporcional al potencial comercial de la zona.

b) estudios realizados por el Ayuntamiento:

Se trata de información tabulada que el Ayuntamiento obtiene a través del censo municipal y de otros estudios realizados.

c) entrevistas en profundidad:

Se realizan entrevistas en profundidad para obtener información sobre el potencial de la zona y la mejor ubicación dentro de ella:

- técnico municipal: en contacto con el comercio y con las características comerciales de la zona.

- presidente de la asociación de comerciantes: ofrece información sobre el día a día comercial en la zona.

- director de oficina bancaria: conocedor del micro y pequeño comercio de la zona.

d) número de escuelas, parques y mercados municipales.

Está en proporción con el potencial comercial y con el grado de dinamismo de la zona.

e) facilidad de acceso con transporte público y transporte privado:

Indica el potencial comercial y el grado de dinamismo de la zona.

f) grado de competencia de la zona:

Analizada tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, identifica las oportunidades comerciales de la zona.

3.1.5.2. La elección del local.

Una vez elegida la zona de ubicación del punto de venta, se inicia la visita a locales de interés y se negocia los precios de alquiler o venta con sus propietarios.

Según AAVV. (1992) es necesario que, ante la compra de un local, se consulte el registro de la propiedad para comprobar que esté libre de cargas, embargos o hipotecas y se visite el Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento para saber el estado de afectación que pudiera existir:

- obras municipales
- proyectos urbanísticos
- expropiaciones
- defectos en la construcción

Se consideran además, las características que debe tener el local:

- la existencia de trastienda para satisfacer las necesidades de almacenaje
- la inexistencia de zonas muertas
- luminosidad natural
- existencia de escaparate
- accesibilidad para carga y descarga de la mercancía.

3.1.5.3. Diseño del establecimiento

Según Sánchez, J.R. (1988-89) para diseñar el punto de venta es necesario confeccionar una lista con las secciones y las familias de productos que se van

a ubicar en ellas. También es conveniente dibujar sobre el papel dónde se ubican las secciones, líneas de frío, número de cajas registradoras, pasillos, cabeceras de góndola, etc., que se colocan en el punto de venta.

Una vez hecha la lista, se define para cada una de ellas el papel que desempeña en función a los siguientes parámetros:

1. Sección de alta rotación:

Contiene productos A o estrella, es decir, productos que atraen a los clientes y que se venden en la misma medida que los atraen.

2. Sección imán:

Contiene productos que atraen a los clientes, pero que no se venden en la misma medida que los atraen, según el ya citado Sánchez, J.R. (1988-89).

3. Sección de media rotación:

Contiene productos B, los cuales no son ni imán ni estrella.

4. Sección de baja rotación:

Contiene productos C, los cuales no tienen o tienen poco atractivo para los clientes, ya sea por su propia naturaleza o porque han sido marginados por los vendedores.

5. Mostrador:

No se trata de una sección pero ejerce de imán y se convierte en una zona caliente del punto de venta.

Conocer con antelación dónde irá cada sección y cómo irán colocados los productos, permite adecuar el mobiliario a sus necesidades cuantitativas y cualitativas.

Teniendo en cuenta el estudio del Departamento de Psicología Básica de la Universidad Autónoma de Madrid realizado por Sierra, B., Alier, E., y Falces, C. (2000) no se instalarán todos los lineales del mismo modelo, altura y nivel, ya que da sensación de monotonía y la clientela tiene dificultades para fijar la vista en puntos concretos, por lo que muchos de los productos pasan desapercibidos. Si el techo del local es demasiado alto, da sensación de poco acogedor, y por ello se instalan luces a una altura de entre 2,5 y 3 metros del suelo. El suelo se reviste de un material neutro que no sobrecargue el ambiente, sino al contrario, que dé un aire relajado y acogedor al punto de venta.

Según Ries, A. y Trout, J. (1986) la ubicación de los pasillos y de las secciones se diseñan para absorber la afluencia de público hacia el fondo y a la izquierda del local (si la entrada al establecimiento se encuentra a la derecha), de tal forma que pase por delante del máximo de secciones posibles. Esto se consigue ubicando al final del local y a la izquierda la sección de productos de primera necesidad, de compra frecuente o de mayor demanda, para inducir al público a pasar por todas las secciones del establecimiento.

Separar entre sí el mostrador, las secciones de mayor rotación y las de mayor atractivo y distribuir las por todo el local, obliga a los compradores a recorrer todo el establecimiento y pasar por delante de las secciones de media y baja rotación, rentabilizando todo el espacio del local.

Ubicar una sección de baja rotación entre una sección estrella y una de media rotación o imán, genera mayor tráfico de clientes hacia ella e incrementa sus ventas. Ello permite convertir esta sección de baja rotación en una sección de media rotación. El mostrador y las secciones de alta rotación e imán se ubican en las zonas frías del establecimiento, para convertirlas en zonas calientes y optimizar mejor el espacio (Masson, J.E. y Wellhoff, A., 1997).

Según Díez, E.C. y Landa, F.J. (1998), una sección de compra reflexiva es aquella en la que el consumidor se detiene a analizar las características del producto y su decisión de compra. Dicha sección reúne las siguientes características:

1. Los consumidores que se detienen en dicha sección no entorpecen la normal circulación del establecimiento.
2. La circulación del establecimiento no molesta a los compradores de esta sección, ya que entonces no disponen de la tranquilidad suficiente como para tomar la decisión de compra.
3. Los productos de compra reflexiva se adquieren acompañados de otra persona que ejerce de decisor o de influenciador, por lo que el espacio destinado a dicha sección debe ser el adecuado a todos ellos.

En cambio los **productos de compra por impulso**, término acuñado por Díez, E.C. y Landa, F.J. (1998), se ubican cerca de las cajas de salida ya que cuando el comprador llega al establecimiento, se dirige primero a comprar aquellos productos que lleva anotados en la lista de la compra. Por ello, dicha sección no se ubica a la entrada del establecimiento ya que pasa desapercibida por un consumidor que, en primer lugar, compra lo que tiene preestablecido. Una vez el comprador ha completado su lista de la compra, está receptivo a cualquier otro tipo de producto, preferentemente los de compra por impulso.

En cuanto a la anchura de los pasillos, ésta posibilita que los compradores se detengan sin perjuicio de obstaculizar la marcha al resto del público y su anchura puede estar en función de:

- el tipo de producto que haya en cada uno de ellos
- la altura de los lineales es decir, que a más altura del lineal más anchura en el pasillo

-una medida estándar de tres carros de supermercado en paralelo o de tres personas con cesta de la compra una al lado de otra.

No obstante, la técnica “cuello de botella” (AAVV.,1999) utiliza pasillos en determinadas zonas que son incapaces de absorber el flujo de compradores, ocasionando retenciones con el objetivo de que los consumidores se vean forzados a reducir la velocidad de la marcha y ser más receptivos a los productos del lineal o de los expositores. En el caso que el detallista utilice una estrategia de construcción de experiencias de compra, ésta técnica sería incompatible ya que dicha estrategia se basa en proporcionar comodidad al cliente durante el acto de compra.

En cuanto a las cajas registradoras, se instala una por cada 100 m² como máximo y se orienta en dirección a los clientes que van a pagar.

Para los establecimientos que ya están en funcionamiento, antes de realizar cambios en la ubicación de las secciones se analiza el comportamiento de los clientes dentro del local para conocer, entre otros:

- las zonas frías y calientes
- el mobiliario mal situado
- los lineales dimensionados erróneamente
- las combinaciones de productos para generar ventas cruzadas
- las secciones mal combinadas.

El gráfico número 3 muestra la planta de un autoservicio de alimentación en el que muestran las generalidades sobre el diseño de un punto de venta.

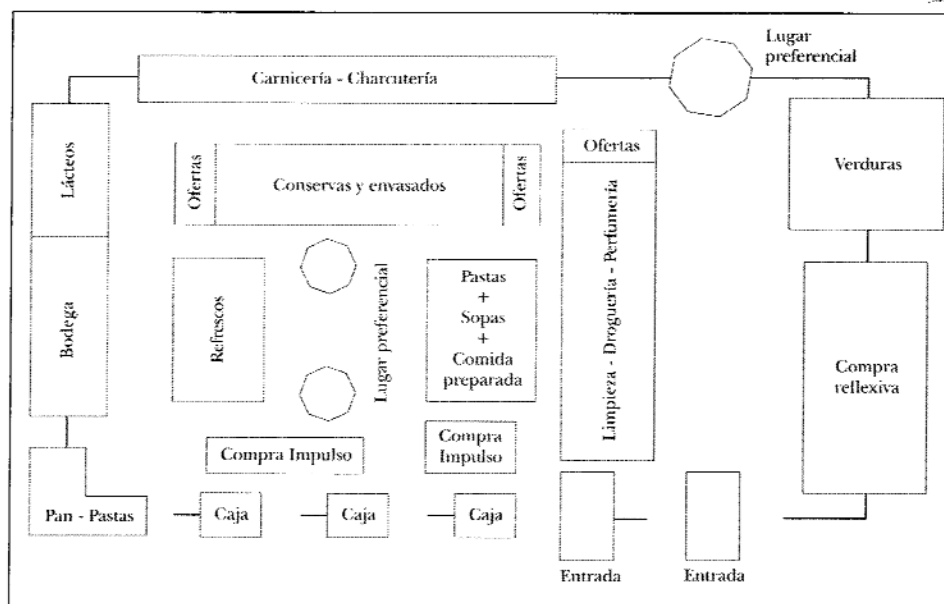


Gráfico 3: Diseño clásico de un autoservicio de alimentación.

Fuente: GARRIDO, J.(2011).

Se observa que la entrada se encuentra a la derecha, estableciendo el sentido de la marcha por dicho lado. Esto es debido a que los compradores llevan la cesta o empujan el carro con la mano izquierda, mientras cogen los productos con la mano derecha.

Algunos pasillos están partidos, dando así la opción al público para realizar un cambio de sentido o desviarse hacia otras secciones, pudiendo el consumidor salir de una sección cuando sólo ha recorrido una parte de ésta. Diseñar las secciones sin particiones, obliga al público a llegar hasta el final de la sección y comprobar todo el surtido de productos existente en el lineal.

También se muestra una sección de compra reflexiva ubicada a la entrada del local, para que los consumidores que se detengan en dicha sección no entorpezcan la circulación y dispongan de tranquilidad para tomar la decisión de compra.

El gráfico nº 4 muestra el diseño de un comercio de electrodomésticos, como ejemplo de un punto de venta estándar, en el que al fondo se puede apreciar una sección estrella como la línea marrón (televisores, reproductores de DVD, proyectores, aparatos de música, reproductores MP4, etc.), la cual atrae a los compradores consiguiendo que éstos pasen primero por la línea blanca (lavadoras, lavavajillas, frigoríficos, etc.) que es una sección de compra por reposición y compra reflexiva.

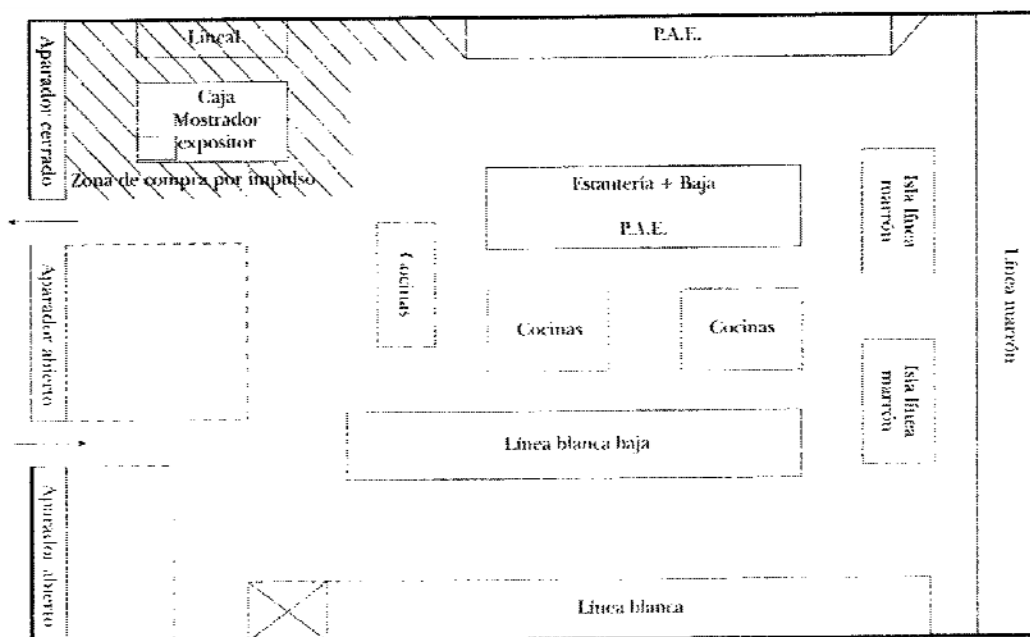


Gráfico 4: Diseño de una planta de electrodomésticos.

Fuente: GARRIDO, J. (2011).

En la sección blanca se sitúa la línea más alta (frigoríficos) a la derecha y contra la pared y la línea blanca de menor altura (lavadoras, secadoras y lavavajillas) a la izquierda, para que de esta manera haya una buena vista del resto del local y, especialmente, de la sección de cocinas, que es la adyacente.

Siguiendo el gráfico 4, al fondo y a la izquierda se encuentra la sección estrella de pequeño aparato electrodoméstico (PAE), cuya ubicación obliga nuevamente a los visitantes a realizar todo el recorrido por las secciones del establecimiento. Se aprecia que uno de los lineales es de menor altura, con el objetivo de ofrecer una buena perspectiva del resto del local, sin ocultar sobretodo la sección de cocinas.

Tal y como se observa, el pasillo de la sección de línea blanca es suficientemente ancho, como corresponde a una sección de compra reflexiva Díez, E.C. y Landa, F.J. (1998), para permitir a los clientes detenerse sin entorpecer el paso y sin ser molestados.

La sección de cocinas se ha ubicado en el centro del local para dotarla de un mayor espacio y apartarla del tráfico de clientes, ya que el tiempo medio de compra es superior al del resto de las secciones, incluyendo la sección de línea blanca.

Como se ha citado en el gráfico anterior, la sección de compra por impulso se encuentra alrededor de la caja de salida (pilas, CD, DVD, radios, auriculares, etc.).

Independientemente del tipo de establecimiento, cada sección tiene su propia personalidad, evitando los ambientes monótonos y la uniformidad de las secciones. Los lineales tienen personalidad propia, no son todos del mismo tamaño y en cada sección se adecuan al producto, tal y como mencionan Sierra, B., Alier, E., y Falces, C. (2000).

El gráfico 5 muestra un diseño de local con un problema de distribución bastante habitual. En esta tienda de electrodomésticos existe una zona fría, situada al fondo a la derecha.

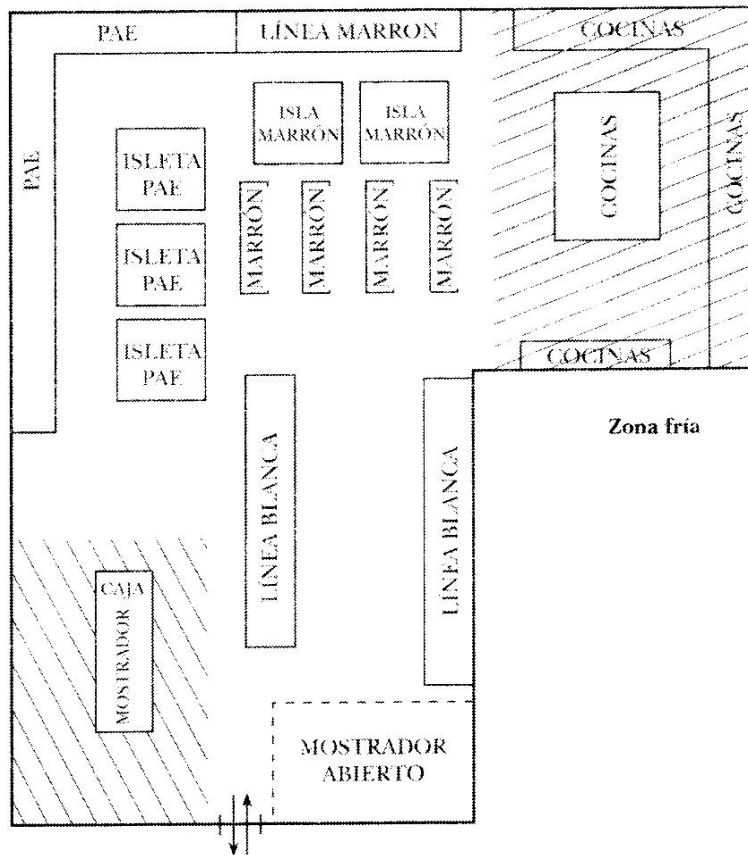


Gráfico 5: Problemática extrafuncional habitual en un establecimiento.

Fuente: GARRIDO, J. (2011).

Ante este problema, los clientes no frecuentan dicha zona fría por lo que algunos detallistas optan por:

- apagar las luces o disminuir la intensidad de la luz en dicha zona, para ahorrar energía eléctrica.
- instalar una sección de poca rotación.
- utilizar dicha zona como almacén improvisado.

En el gráfico nº 6 se observa la solución a este problema extrafuncional, que pasa por la reubicación de las secciones con el objetivo de convertir esa zona fría en caliente (Sánchez Guzman, J.R., 1988-89).

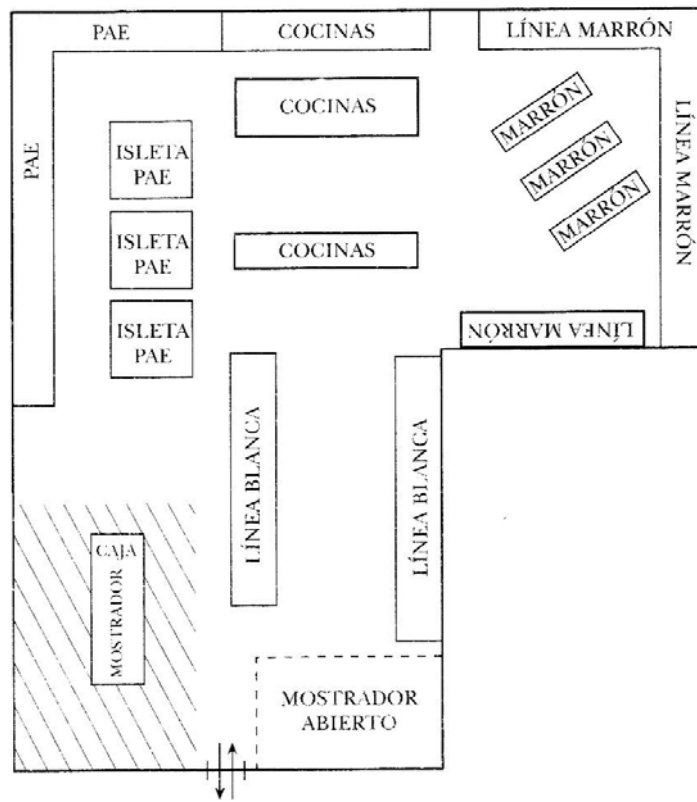


Gráfico 6: Solución al problema extrafuncional.

Fuente: GARRIDO, J. (2011).

Por ello se ubica la sección de línea marrón en la zona fría con el objetivo de atraer a los clientes y convertirla en zona caliente. Además, esta zona se provee de señalización luminosa u otros elementos que puedan llamar la atención del cliente potencial.

Por otro lado, en el gráfico 6 se observa que se ha ubicado la sección de cocinas (poca rotación) entre la línea marrón y la sección PAE (ambas estrella), con el objetivo que los compradores pasen por delante de ella y sean más susceptibles de comprar en la sección de cocinas.

Los lineales ubicados en el centro de la sección de línea marrón se han situado con una orientación transversal para que los clientes aprecien toda la sección desde el exterior.

Ubicar una caja registradora o un mostrador para envolver regalos, entre otros, permite canalizar el flujo de clientes hacia esta parte del local.

Los establecimientos que poseen planta baja y primera planta, tienen en esta última un problema extrafuncional ya que los compradores no la visitan. Para encaminar el flujo de clientes hacia la primera planta, se actúa siguiendo las mismas pautas indicadas anteriormente:

- a) ubicar en la primera planta alguna sección de productos estrella
- b) señalar correcta y notoriamente su localización
- c) ubicar cerca de las escaleras de acceso una sección imán
- d) iluminar con mayor intensidad que la planta baja
- e) colocar una caja registradora para comodidad de los clientes

El gráfico nº 7, muestra un comercio de objetos de regalo con un problema funcional, es decir, con una mala planificación y ubicación de las secciones y de su mobiliario que se explica a continuación. Además, el local posee un problema extrafuncional, como es la zona interior de la derecha.

Zorrilla, P. (2002) indica que en cualquier establecimiento comercial, un estudio de observación del comportamiento de los compradores permite conocer posibles problemas y sus soluciones. Dicho estudio ofrece información como:

- a) rutas seguidas por los clientes
- b) zonas más frecuentadas y menos transitadas

- c) mobiliario situado incorrectamente
- d) lineales mal dimensionados
- e) secciones mal combinadas e incorrectamente ubicadas

El gráfico nº 7 muestra los recorridos frecuentes entre los clientes que visitan el establecimiento y, por consiguiente, cuáles son las zonas frías y calientes del punto de venta.

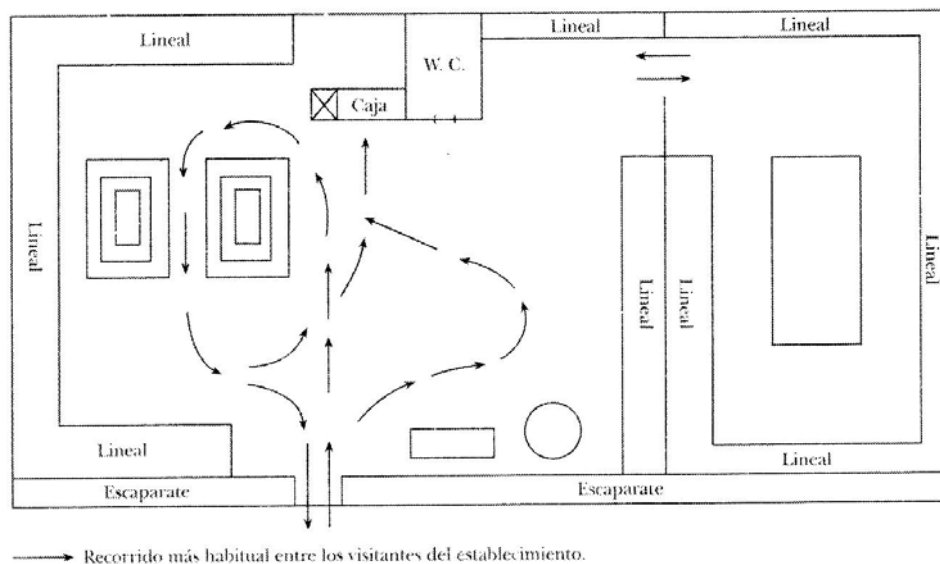


Gráfico 7: Problemática funcional habitual en un establecimiento.

Fuente: GARRIDO, J. (2011).

En el gráfico nº 8 se ofrece la solución al problema planteado en el párrafo anterior.

Las soluciones aportadas en la parte derecha del local han sido:

- a) cambio de ubicación del mostrador y de la caja registradora, lo que permite aproximar a los clientes y mostrarles el acceso a la sala interior.
- b) situar un expositor con productos de compra por impulso cerca de la caja
- c) ubicar dos expositores con productos rebajados o en oferta, promociones y restos de serie en la parte inferior de la derecha, con el objetivo de realzar esa parte del local.
- d) situar, justo a la entrada de la sala de la derecha, un lineal con una combinación de productos estrella para atraer al consumidor hacia su interior, ofreciéndole una perspectiva completa de su interior.
- e) colocar una sección imán en el otro extremo de la sala interior, para dirigir al comprador hacia el fondo.

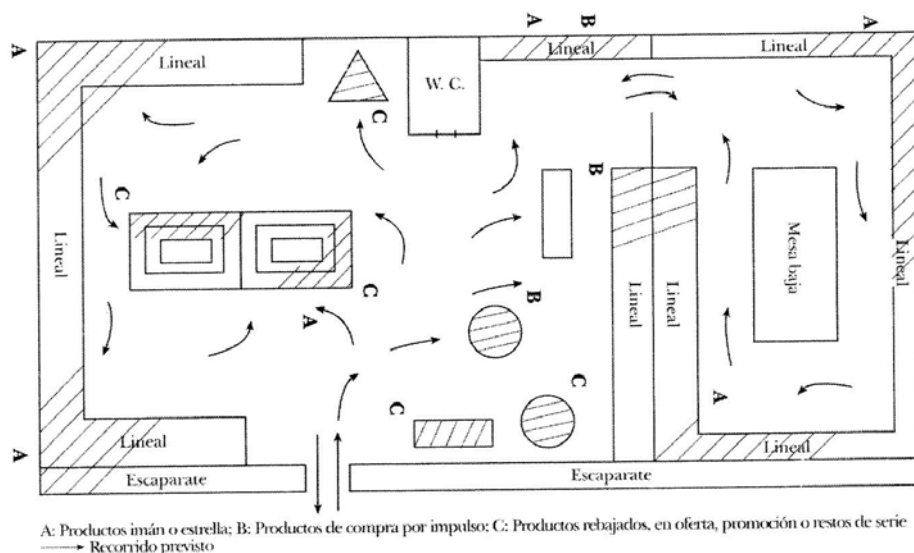


Gráfico 8: Solución al problema funcional.

Fuente: GARRIDO, J. (2011).

En el lado izquierdo del local existe un problema originado por la partición de las secciones y la solución aportada ha sido:

- a) unir los dos muebles expositores centrales y eliminar el pasillo central.
- b) ubicar las secciones imán o estrella en los extremos de la parte izquierda del local, para atraer a los clientes hacia el fondo

En el gráfico número 8 se observa que desde la calle se puede apreciar en un extremo del mueble central una sección con una parte de productos estrella y con otra de productos en oferta, promoción o rebajados, con el objetivo de que sirva como reclamo para la entrada de clientes al local. Una vez el cliente está dentro del establecimiento, se sitúa enfrente un expositor con productos de reclamo para, a continuación, absorber el flujo del tráfico hacia la izquierda mediante la ubicación de otra sección de productos estrella y de productos a precio rebajado.

3.1.5.4. El lineal y su reposición.

A la hora de llenar las secciones con sus correspondientes productos, se plantea la duda de qué representación cuantitativa debe tener cada uno de ellos. La incidencia que el volumen de compra tiene sobre la satisfacción del consumidor se estudia a través del concepto de utilidad.

La utilidad es el nivel de satisfacción que le reporta a un individuo el consumo de un determinado bien o servicio, tal y como se observa en el gráfico nº 9.

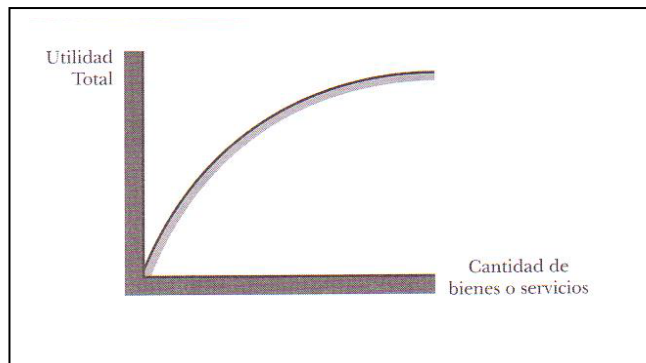


Gráfico 9: Representación gráfica de la utilidad.

Elaboración: Fuente propia.

La Utilidad Marginal, esbozada en la teoría de Gossen y desarrollada en los trabajos de Jevons, Walras y Mengeres, es el incremento de la satisfacción que le reporta a un individuo el consumir una unidad más de la que está consumiendo, tal y como se observa en el gráfico nº 10.

N.º	Utilidad Total	Utilidad Marginal
3	0,12 euros	6
6	0,15 euros	5
9	0,16 euros	4
12	0,18 euros	3

Gráfico 10: Representación gráfica de la utilidad marginal.

Elaboración: Fuente propia.

La ley de la Utilidad Marginal Decreciente afirma que, a medida que se incrementa el consumo de un determinado bien o servicio, el incremento de la utilidad marginal es cada vez menor (gráfico nº 11)

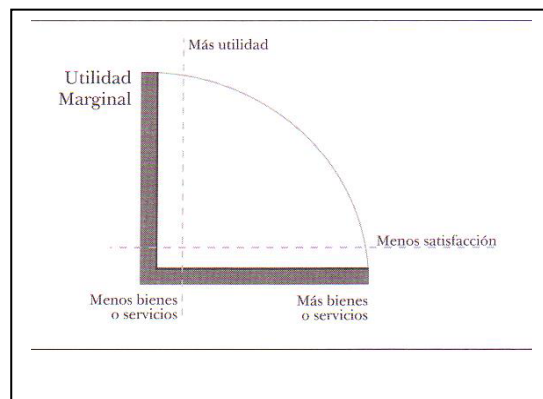


Gráfico 11: Teoría Cardinal.

Fuente: Elaboración propia.

Y de aquí surge como consecuencia la teoría cardinal, la cual define que la satisfacción de un individuo está en función de la cantidad total de bienes que consume. Todo ello es aplicable al lineal, ya que a mayor representación de un producto no hay mayores ventas, si no que supone quitarle el espacio a otro producto.

Por lo tanto se afirma que, a mayor representación de un producto en un lineal, hay mayores ventas. No obstante, a partir de un determinado número de unidades, la demanda se vuelve continua. Este punto, denominado umbral diferencial, indica que por más productos que se exponen, no aumentan sus ventas. Sobrepasar el umbral diferencial implica restar espacio a otro producto y, consecuentemente, perder ventas en el establecimiento.

Los detallistas analizan la evolución de su demanda para conocer la cantidad de unidades por producto que deben adquirir en las diferentes épocas del año y en qué momento se da una mayor representación en el lineal para cada una de las familias.

Durante el análisis de la demanda del producto se tienen en cuenta dos elementos distorsionadores de la demanda:

- a) la estacionalidad
- b) las promociones de venta

Un producto no posee una representación cuantitativa homogénea todos los días, si su demanda varía constantemente. En las épocas de mayor demanda el producto tiene más espacio en el lineal y lo contrario sucede en las épocas de menor demanda.

Según AAVV. (1994) en una época de poca demanda se incrementan las ventas de un producto mediante promociones de venta o acciones de *merchandising*, lo cual requiere incrementar la representación numérica en el lineal de dicho producto para generar un incremento de sus ventas.

El factor estacionalidad es importante para el desarrollo de la oferta del detallista y para conocerlo se poseen sistemas de gestión del punto de venta (TPV), los cuales proporcionan información sobre el ritmo de ventas y la estacionalidad de cada familia, subfamilia y producto.

Un negocio detallista que posee un alto grado de estacionalidad genera tensiones de tesorería y problemas para mantener estable su estructura ya que:

- a) en épocas del año donde la demanda es baja, el negocio se encuentra ocioso en compras y ventas.
- b) en épocas del año donde la demanda es alta, la empresa genera cuellos de botella en compras, almacenaje, reposición y ventas. En el punto de venta, en los días de mayor venta y de mayor rotación en

el lineal, se considera importante que haya una persona encargada de la reposición y del marcaje para evitar la ruptura de existencias, la pérdida de ventas y el descontento entre los consumidores. El control es más estricto en aquellas secciones que contienen productos perecederos.

Para evitar esto, las empresas buscan suavizar la curva de estacionalidad y disponer de una demanda homogénea durante todo el año y para ello analizan las siguientes cuestiones:

- las causas que motivan la estacionalidad
- la posibilidad de replicar dichas causas a otras épocas del año

Algunas de las soluciones que se adoptan para homogeneizar la demanda en todas las épocas del año son:

- introducir nuevos productos
- trabajar la venta activa
- realizar promociones de venta, personalizadas o generales

Según AAVV. (1998b) para llenar el lineal se tiene en cuenta que:

- a) los productos de tamaño familiar, pesado o voluminoso se colocan en zonas fácilmente asequibles y no en zonas elevadas.
- b) los lineales se llenan hasta el fondo o, en caso de ruptura de existencias, en las dos o tres primeras filas para dar la sensación de volumen.
- c) tal y como se desprende de la guía de Henkel Ibérica SA (1995), a pesar que se plantea la posibilidad de llenar el lineal con una familia de

productos de arriba a abajo o de izquierda a derecha, estos aconsejan llenarlo verticalmente, ya que es más fácil para el cliente seguir con la vista los productos de arriba a abajo, sin moverse del sitio, que de izquierda a derecha teniendo que desplazarse con el peligro de salirse de la sección. (AAVV., 1995).

El objetivo es que desde cualquier lugar del lineal un cliente vea toda la variedad de productos existentes puesto que, si se colocan horizontalmente, el cliente recorre el lineal hasta llegar al producto que busca, lo toma y se marcha sin haber visto el resto de productos expuestos.

Según De la Garza, M. (2001) y Bort Muñoz, M. A. (2004), sobre un estudio realizado con 4.000 referencias en una góndola de 1.60 metros de altura, se observó que existían tres niveles de atracción:

- del nivel 1 al nivel 2, el 34%
- del nivel 1 al nivel 3, el 78%
- del nivel 2 al nivel 3, el 63%

Siguiendo con De la Garza, M. (2001) y Bort Muñoz, M. A. (2004) si se utiliza una góndola de mayor altura, el valor de la última estantería sería similar al del nivel de la mano. En la estantería de abajo, el porcentaje de ventas es menor y todo lo contrario pasa con la de arriba. Por ello, debajo del todo deberían colocarse productos estrella o productos cuya rotación sea elevada, mientras que en la estantería superior se colocarían productos B o C, con el objetivo de incrementar su rotación.

3.1.5.5. Las promociones de ventas.

Tal y como se desprende de la escuela marginalista, la satisfacción de un individuo está en función de la cantidad total de bienes que consume. Cada vez que un individuo compra una unidad de producto más, empieza a sentir menos deseos de comprar otra y así progresivamente. Es decir, que a mayor tiempo de promoción no hay mayores ventas.

Por ello, las promociones de venta tienen una duración limitada ya que de lo contrario, si éstas son demasiado largas pierden su efectividad, el consumidor se acostumbra a encontrar siempre precios rebajados o regalos, y perjudica la imagen del establecimiento dependiendo de su objetivo de posicionamiento.

Según Diamon, J. y Diamon, E. (1999), realizar una promoción de ventas altera el funcionamiento normal del establecimiento como:

- a) comprar más cantidad del producto objeto de promoción y reponerlo más de lo habitual, al tener éste una demanda superior
- b) disponer para el producto en promoción de mayor espacio para almacenarlo
- c) reducir la compra del producto promocionado al acabar la promoción, ya que satura la demanda de los clientes para el periodo posterior
- d) incrementar las ventas como consecuencia de una promoción, desvirtúa los datos históricos de la estacionalidad
- e) abastecer menos los productos que son competencia directa del producto en promoción ya que éstos se venden menos durante la promoción

Así pues, las promociones de venta no se realizan a discreción ni de improviso, sino que son planificadas por adelantado y preparadas minuciosamente y por norma general, se realizan en épocas de menor venta.

Uno de los errores que cometen los micro y pequeños detallistas es el de realizar las promociones y ofrecérselas sólo a los clientes que entran a comprar, sin comunicarlas al público en general para captar el mayor número posible de clientes al establecimiento.

Algunas de las acciones para dar a conocer la promoción según Palomares, R. (2001) son:

- cartel en el escaparate:

Se trata de una forma económica, rápida y efectiva para captar nuevos clientes.

- buzoneo de folletos y reparto en mano de publicidad gráfica por la zona

En dicha publicidad se hace una mención de la promoción de ventas y de su duración. Se trata de una técnica de comunicación efectiva y rápida.

- cuñas en radios locales o en radios de mayor cobertura pero con desconexión local:

Las emisoras de radio poseen una amplia gama de programas con los que llegar a diferentes perfiles de clientes potenciales. Antes de contratar las cuñas publicitarias se solicitan los perfiles de audiencia para comprobar cuál es el programa cuyos oyentes se ajustan al perfil de los clientes potenciales del punto de venta. También se comprueba con cuántos y de qué tipología son los anunciantes con los que se comparte el bloque de publicidad, para que la cuña no pierda efectividad.

- marketing digital

Es un medio rápido y económico para dar a conocer las promociones de venta a través de:

- blogs
- redes sociales
- envío masivo de correos electrónicos

No obstante, este medio de comunicación requiere de un conocimiento específico del funcionamiento de los diferentes soportes online, de su idiosincrasia y de experiencia en su uso.

-publicidad exterior:

Invertir en rotulación del establecimiento facilita alcanzar el objetivo de posicionamiento y permite al cliente la identificación de los productos o servicios que se ofertan.

-animación delante del comercio:

Se trata de captar la atención de los clientes potenciales que pasan por delante del establecimiento con personas que realizan abordajes o que reparten publicidad en mano o que van disfrazadas o que realizan alguna puesta en escena.

-marketing social:

El patrocinio de equipos deportivos y actividades culturales y sociales de la zona de influencia comercial ayuda a que los clientes potenciales conozcan el establecimiento y que éste obtenga un posicionamiento en la zona.

-publicidad en medios gráficos:

Las inserciones de anuncios en revistas locales contribuyen a un conocimiento más generalizado del establecimiento y de sus promociones de venta.

-tarjeta de fidelización:

Mediante esta tarjeta se obtiene una base de datos de clientes a los que informar sobre las promociones de ventas que se realizan en el establecimiento.

3.1.5.6. Promociones personalizadas

Según Garrido, J. (2006) los datos sobre los clientes se obtienen de dos maneras:

- a) Adquirir un listado de una base de datos de una empresa especializada.
- b) Organizar un sorteo en el que los clientes complimentan una papeleta, donde hacen constar sus datos personales y otra información de utilidad para el comerciante.

A través de este sistema, se obtiene información sobre las aficiones de los clientes y de los miembros de su unidad familiar, para así discriminar el envío de las promociones de venta en función a las necesidades que satisfacen.

La forma de saber cuáles son las promociones más efectivas para un detallista es probarlas hasta encontrar la combinación que permita incrementar sus ventas.

Los objetivos de una promoción de ventas son:

- Eliminar existencias.

- Eliminar productos con una fecha de caducidad próxima.
- Incrementar la fidelidad de compra de los clientes.
- Incrementar las ventas en épocas de poca actividad comercial.
- Captar a los clientes de la competencia.
- Mejorar la imagen del comercio.
- Afianzar el lanzamiento de un nuevo producto.

3.2. LA RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR (ECR)

La respuesta eficiente al consumidor o ECR, tiene su origen en el sector norteamericano de la alimentación, donde fabricantes y grandes distribuidores se comprometieron a cooperar para revisar sus procesos internos y sus modelos de gestión y relación, con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia. Por consiguiente, el ECR es un proyecto de colaboración que tiene como objetivo incrementar la eficiencia en la cadena de suministro y, a la vez, generar una mayor demanda en el cliente final. (Pascual, P. 1999)

Incrementar la eficiencia en la cadena de suministro implica que los flujos de información son correctamente interpretados por todos los actores mediante el intercambio de ficheros a través de una plataforma de traducción universal de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales) o el intercambio de ficheros EDI (Electronic Data Interchange).

3.2.1. Las cuatro estrategias del ECR

El ECR, según AAVV. (2001), se sustenta sobre cuatro pilares:

1. Reaprovisionamiento eficiente.
2. Surtido eficiente.
3. Promociones eficientes.
4. Lanzamiento eficiente de nuevos productos.

Según AAVV. (2001), los seis principios del ECR son:

1. La categoría define la estructura de las necesidades de los consumidores.
2. La distribución presenta su oferta por categorías.
3. Las categorías son unidades estratégicas de negocio y como tal, son consideradas así, tanto por los fabricantes como por los distribuidores.
4. Se gestionan a través de planes y roles. La importancia de cada categoría en cada tienda puede ser distinta en función de la tienda o la estacionalidad.
5. Los directivos de las categorías son responsables tanto de las ventas como de los beneficios y la rentabilidad de cada categoría.
6. Si no se ejecutan a nivel de tienda, las categorías no existen como tales.

A mediados de los 90 nació en España el comité ECR España, con la misión de desarrollar mejores prácticas y herramientas facilitadoras para ayudar a las compañías españolas en la búsqueda de eficiencia a través de la implantación de proyectos ECR.

Así como en la segunda mitad del siglo XX todos los esfuerzos empresariales se centraron en alcanzar las máximas economías de escala y de alcance, hoy en día las empresas trabajan la reducción de costes teniendo en cuenta un

nuevo concepto introducido en 1937 por Ronald H. Coase, Premio Nobel de economía de 1991 por el descubrimiento y aceleración del significado de los costes de transacción y derechos de propiedad por la estructura institucional y el funcionamiento de la economía.

Según Coase, R.H. en su artículo "The Nature of the Firm" (1937) y en su posterior artículo "The problem of Social Cost" (1960), la economía de las empresas está supeditada a dos tipos de costes:

a) Costes de Producción:

Se refiere a los costes relacionados directamente con la producción y la actividad de comercialización de la empresa, los cuales son importantes a la hora de dar valor añadido e incrementar la diferenciación en un mercado.

En este sentido, en la lucha por la reducción de costes, algunas empresas contratan mano de obra barata e incluso mano de obra ilegal, lo que hace que el crecimiento económico de una zona o país se incremente, generando riqueza a partir de unos costes artificialmente reducidos.

En cuanto a los costes de comercialización y marketing, las empresas han hecho de ellos un caballo de batalla en su lucha por la reducción y el control y prueba de ello es que las empresas han pasado de un planteamiento competitivo basado en estrategias cuantitativas a un planteamiento basado en estrategias cualitativas, a través del estudio del consumidor, para conocer cuáles son los motivos reales de sus problemas comerciales.

Como consecuencia de ello, muchas empresas han optimizado al máximo sus costes comerciales ya que:

- realizan estudios sobre la competencia para conocer su potencial, su sistema de ventas, su política de precios y promociones y su efectividad.
- realizan estudios sobre el consumidor para conocer sus gustos, preferencias, costumbres, opinión sobre sus productos y hábitos de consumo.
- realizan estudios sobre su producto para comprobar si realmente satisface las necesidades de sus consumidores, comparándolo con los de la competencia, realizando pruebas de practicidad e invirtiendo en investigación y desarrollo.
- adecuan la oferta de sus productos para cubrir segmentos más amplios de consumidores, para ser más competitivos.
- cubren agujeros de mercado, la llamada estrategia de nicho (Serraf, G.,1988), y evitan salir al mercado con una estrategia generalista, identificando previamente a los grupos de consumidores que tienen la necesidad por sus productos, ajustando todas sus estrategias a ellos.
- aplican nuevas tecnologías para mejorar la calidad y reducir costes, mejorando el precio de venta de los productos.
- hacen sus productos más flexibles para dar nuevos usos y aplicaciones e incrementar así su utilización por parte del consumidor y cubrir más necesidades.
- incrementan los presupuestos de publicidad, intentando optimizarla y hacerla más efectiva, sacrificando la cantidad por la calidad.
- analizan perfiles de audiencia, buscando franjas horarias óptimas, realizan publrreportajes, mejoran los mensajes y explotan las redes sociales.
- crean competencia agresiva para barrer a sus competidores y ganar cuota de mercado, estando más presentes en la mente del consumidor.
- optimizan la distribución física de sus productos, mejoran el transporte y su planificación.

- realizan promociones de venta ajustadas a sus estrategias de nicho.
- inspiran sus productos en los de la competencia, para no quedarse atrás.
- crean departamentos de R+D+I para renovarse permanente, tanto en la ingeniería del producto como en los procesos de producción, distribución, publicidad, *merchandising*, etc.

b) Costes de Transacción:

Hace referencia a los costes relacionados con la interacción entre empresas participantes en una cadena de suministro, las cuales llegan a asumirlos con total naturalidad dentro de su estructura.

Estos son los costes ocultos y difíciles de escandallar:

- Coste de búsqueda de proveedores y de detallistas, distribuidores y mayoristas.
- Coste de información sobre productos y servicios.
- Coste de negociación.
- Coste de decisión.
- Coste de inspección.
- Coste de litigio / corrección de errores.

Para ilustrar mejor lo citado anteriormente, se presenta a continuación el gráfico nº 12 que indica la evolución en la economía norteamericana de los costes de transacción citados anteriormente.

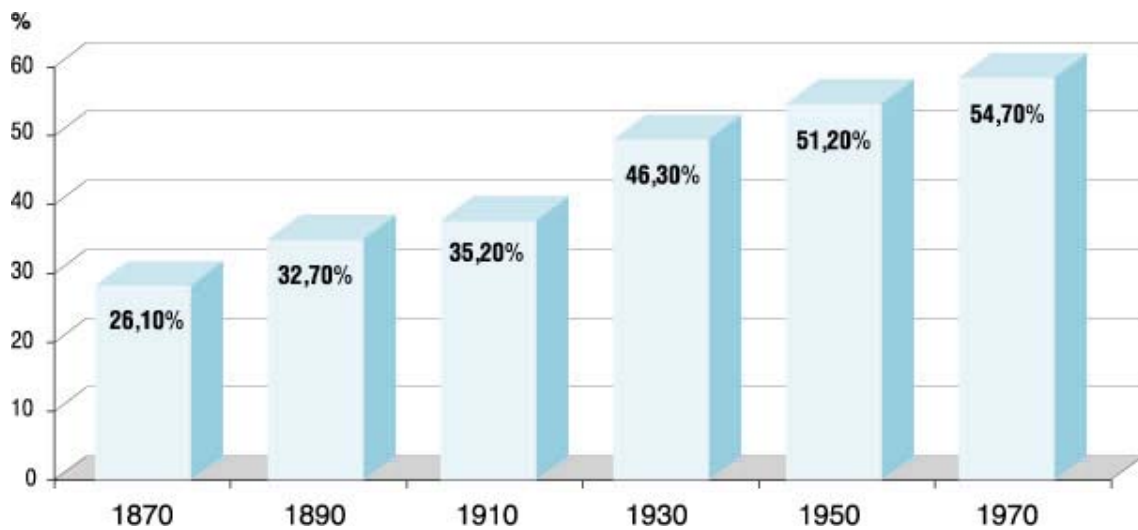


Gráfico 12: Evolución de los costes de transacción en la economía norteamericana.

Fuente: Centro de estudios de las finanzas públicas. Estadísticas Históricas Indicadores Macroeconómicos 1980-2006

En dicho gráfico se observa cómo a medida que las empresas fueron incrementando su capacidad de producción a través de la utilización de nuevas tecnologías como la producción en serie, la robótica, el control numérico, etc., y fueron ampliando su mercado, aumentaba el flujo de intercambio de información entre agentes.

Además, la internacionalización de los mercados provocó que las empresas fabricantes tuvieran que incrementar el número de agentes, al tener que incorporar distribuidores y mayoristas para poder llegar a todos los puntos de venta de sus nuevos mercados geográficos.

Este hecho explica, como se observa en el gráfico, el incremento continuado de los costes de transacción hasta llegar a nuestros días en que éstos, no sólo han superado a los de producción, sino que representan el 80% respecto al PIB norteamericano.

Las tecnologías (TIC) influyen en la competitividad de las empresas y de los mercados y, posiblemente, fue el último tercio del siglo XX el símil a la robótica en periodos anteriores. Para demostrar esta afirmación, puede observarse el gráfico nº 13, que muestra una comparativa entre la economía europea y la norteamericana tomando como variables el PIB, la tasa de empleo y el nivel de productividad.

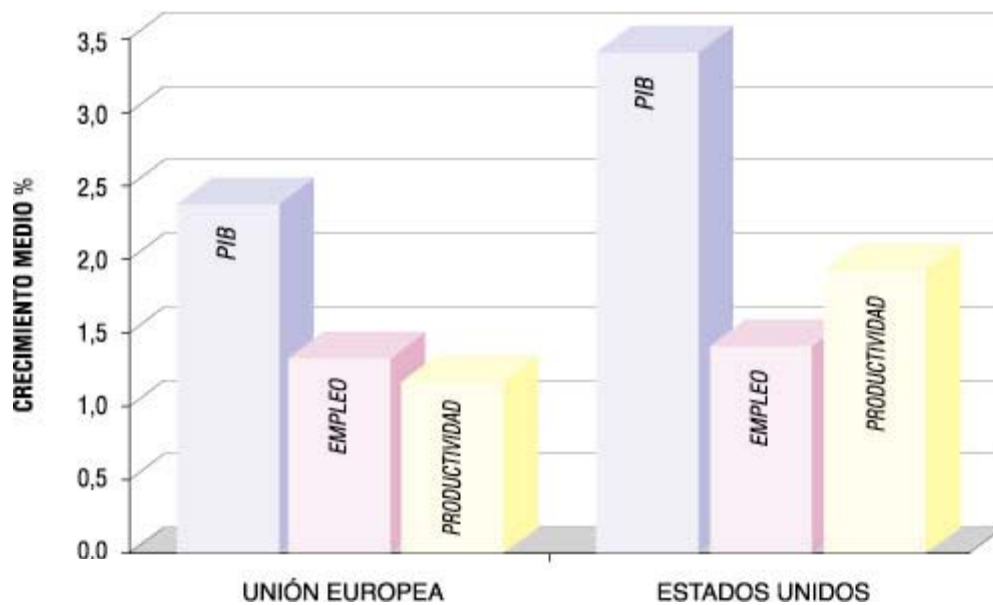


Gráfico 13: Comparativa entre la economía europea y la norteamericana tomando como variables el PIB, la tasa de empleo y el nivel de productividad.

Fuente: Centro de estudios de las finanzas públicas. Estadísticas Históricas Indicadores Macroeconómicos 1980-2006

Del gráfico se desprende que a igual ocupación, la productividad es mayor en la economía norteamericana y, consecuentemente, ello genera un mayor PIB.

La consecuencia de este resultado se analiza en el gráfico nº 14, que muestra la penetración de las TIC en los diferentes sectores de la economía europea y norteamericana y muestra que la mayor utilización de las TIC por parte de los sectores económicos norteamericanos hace que la productividad sea mayor y que se incremente el PIB.

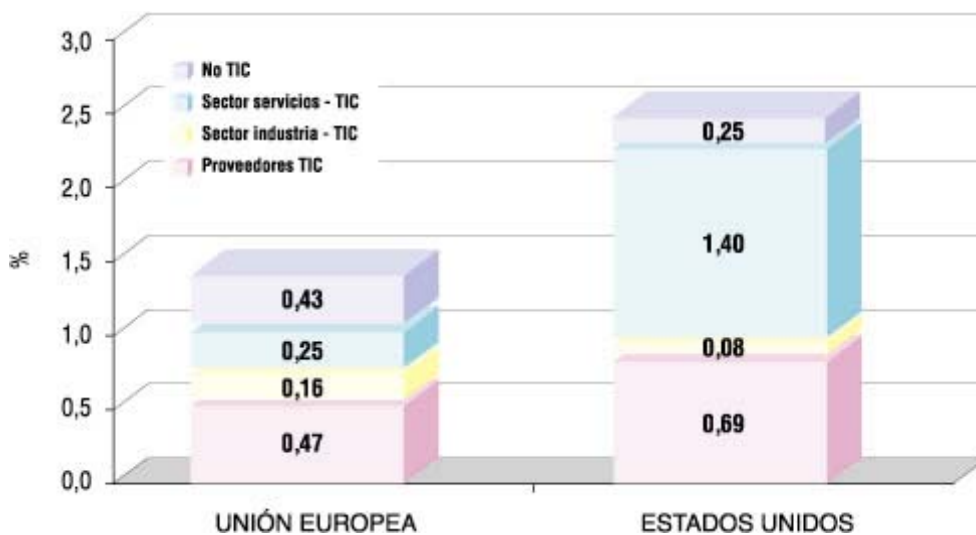


Gráfico 14: Penetración de las tecnologías de la información y la comunicación en la economía europea y norteamericana.

Fuente: Centro de estudios de las finanzas públicas. Estadísticas Históricas Indicadores Macroeconómicos 1980-2006

Por tanto, la implantación de las TIC mejora la competitividad a través de la reducción de costes de transacción, lo que permite una mayor capacidad financiera para externalizar aquellos procesos que no aportan valor añadido y centrarse, en cambio, en aquellos que sí lo hacen.

El ECR es un modelo estratégico cuya finalidad es compartir información entre los miembros de un canal de distribución con el objetivo de derribar las barreras históricas que hay entre ellos las cuales incrementan los costes,

dificultan el reaprovisionamiento, disminuyen la efectividad de las promociones, etc. (Del Castillo, A.M., 2004).

El ECR optimiza la cadena de suministro a través de mecanismos de cooperación y provecho para todas las partes. Así el fabricante genera los pedidos de forma automática al disponer en tiempo real de la información sobre el nivel de existencias del detallista y al llegar éste último a los niveles de seguridad fijados.

Manejar la misma información en tiempo real en toda la cadena de suministro optimiza los procesos internos tales como:

- generación de pedidos
- facturación
- reaprovisionamiento continuo
- actualización de listados de precios y bases de datos
- datos en tiempo real sobre las existencias.

Para desarrollar un proyecto ECR se hace necesario que éste esté integrado dentro del plan estratégico de la compañía y que la alta dirección de las empresas participantes se implique directamente en él (Munuera, J.L., y Rodríguez, A.I., 2002).

El origen del ECR, según Del Castillo, A.M. (2004), se sitúa en 1992, cuando las empresas líderes del mercado alimentario de EEUU decidieron crear un comité de trabajo con el nombre de "Efficient Consumer Response Working Group". El objetivo de este comité era el análisis de la cadena de suministro del mercado alimentario y sus prácticas comerciales, para poder identificar aquellos aspectos que planteaban oportunidades de mejora. Las tecnologías tuvieron un protagonismo muy importante en el análisis que realizó dicho

comité, y allí fue donde identificaron un gran abanico de posibilidades y oportunidades de mejora para la cadena de suministro.

En esa misma línea, una de las conclusiones del “1er Congreso Latinoamericano de ECR” organizado por “ECR Chile” en septiembre de 2001 fue que se entiende que la implantación de nuevos esquemas de trabajo trae de la mano altas inversiones en tecnología y logística, lo que no todas las empresas tienen la capacidad para llevar a cabo, a pesar de que la gran mayoría de ellas tiene claro que la tendencia apunta en esa dirección.

La paulatina pérdida de cuota de mercado que venían sufriendo las empresas participantes en el primer proyecto ECR, motivó que otra de las líneas importantes de trabajo que plantearan se dirigiera hacia las relaciones entre los participantes en la cadena de suministro ya que, tradicionalmente, las empresas participantes en un canal de distribución se habían visto siempre enfrentadas entre sí por intereses partidistas, por individualismos, por divergencia de objetivos, negociando agresivamente por obtener la máxima rentabilidad a expensas de los demás e imponiéndose en las negociaciones entre ellos haciendo prevalecer su capacidad financiera y su cuota de mercado.

En el informe final de este primer proyecto ECR, se remarcó que dicha falta de coordinación y el individualismo de las empresas participantes en la cadena de suministro provocaban toda una serie de ineficiencias en el intercambio de información, lo cual desembocaba en errores en las especificaciones de los pedidos y entregas, en un alto nivel de existencias en toda la cadena, en retrasos en los suministros, en bases de datos y listas de precios no actualizadas, etc.

Teniendo en cuenta la filosofía del informe final de este primer proyecto ECR,

entre las diferentes empresas que participan en un mismo canal de distribución existen más elementos de coincidencia que de divergencia, como son:

- Participación en el mismo sector de actividad.
- Compartición de clientes y consumidores.
- Problemáticas empresariales similares.
- Misma estacionalidad.

Por todo ello, decidieron que era mejor aunar esfuerzos, alinear objetivos y compartir información sobre el mercado, para poder incrementar la rentabilidad de todas las empresas participantes en el canal y conseguir un mayor beneficio para el consumidor.

Tal y como se menciona en el informe de AECOC, Andersen Consulting y Promarca del año 2000 este primer proyecto exitoso de ECR provocó que en los EEUU se formara el "Proyecto Industrial Conjunto ECR" en el cual participaron 15 asociaciones y patronales sectoriales. A partir de aquí, el ECR se ha extendido por todo el mundo a través de la creación de comités ECR en cada país, como es el caso del "ECR España" (AAVV., 2000).

3.2.2. Relación entre el ECR y la Gestión por Categorías.

Según AAVV (2000) una categoría es un conjunto de productos o servicios que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustitutivos respecto a la satisfacción de una necesidad, entendiendo ésta en su sentido más amplio.

La Gestión por Categorías se integra dentro del ECR, la cual utiliza las categorías como definición de la estructura de las necesidades de los consumidores.

Del Castillo, A.M. (2004) define la Gestión por Categorías (de ahora en adelante GC) como el proceso conjunto entre fabricantes y detallistas en el que se gestionan las categorías de producto como unidades estratégicas de negocio, lo que da lugar a una mejora de los resultados comerciales puesto que las categorías aportan mayor valor para el consumidor.

De esta forma, los detallistas participantes en un proyecto ECR presentan su oferta a través de categorías, en lugar de hacerlo a través de las familias.

3.2.3. Beneficios del ECR y de la GC.

Para Taix, R. (2000) el ECR se basa, por un lado, en las herramientas electrónicas de comunicación como las tecnologías transaccionales y, por otro lado, en modelos de gestión conjunta como la GC la cual permite trabajar correctamente:

- el surtido eficiente
- el lanzamiento eficiente de nuevos productos
- el reaprovisionamiento eficiente
- las promociones eficientes.

A partir de la información y de la experiencia, ambas complementarias, del fabricante y del detallista, la GC facilita conocer al cliente y a sus necesidades. Ello permite una mayor rotación de las existencias del detallista y el incremento de las ventas y la consecución de series de producción más altas para el fabricante.

Según AAVV. (1999) los beneficios que se desprenden del ECR para los detallistas son:

- Reducción de las roturas de existencias en el lineal, ya que ello puede provocar un descenso de las ventas de más de un 18%, al ir los clientes a comprar a otro establecimiento de la competencia.
- Incremento de la rotación de las existencias en almacén, al poseer un mejor surtido de productos y un descenso de las roturas.
- Reducción de los tiempos de reaprovisionamiento por parte del fabricante.
- Eliminación de los retrasos e inexactitudes en las entregas como consecuencia de una mejor coordinación entre centros de distribución y puntos de venta.
- Eliminación de las ineficiencias en el proceso logístico del fabricante.
- Mejora de las previsiones de la demanda y del control de la estacionalidad, al disponer de información sobre el mercado, facilitada por el fabricante.
- Reducción de la inversión en almacén, al reducir las existencias de seguridad.
- Reducción de la carga financiera global asociada al almacén.
- Incremento de la satisfacción del cliente al adaptar a ellas su surtido y presentación mediante las categorías.
- Mejora y ampliación del servicio integral por parte del fabricante.
- Mejora del control, la efectividad y los costes en las promociones, al planificarlas conjuntamente con los fabricantes.
- Menor desgaste en las negociaciones y relaciones con el fabricante, ya que éste pasa a ser *partner*.

- Reducción de la carga de trabajo administrativa por no tener que conciliar pedidos con albaranes.

Los detallistas consideran el ECR como una forma superior de rentabilidad al incrementar las ventas, reducir los costes y mejorar el grado de fidelidad del cliente. Los beneficios para el fabricante también son claros pero, según Puellas, J.A. (1995), hay que considerar la situación en la que se encuentran hoy en día frente a la gran distribución detallista, ya que el protagonismo en los canales de distribución ha pasado de los fabricantes a los grandes detallistas.

Según Glémet, F., y Mira, R. (1994), aquellos fabricantes que no deseen convertirse en productores de marca blanca tendrán que incrementar sus esfuerzos en consolidar su imagen de marca propia y en ofrecer un valor añadido al canal de distribución. La amenaza es mayor para los fabricantes de artículos de gran consumo cuyos productos han alcanzado la fase de madurez y cuyo valor añadido para el consumidor es bajo. Dichos productos reúnen todas las condiciones para ser productos de descuento.

Según AAVV. (2001) los beneficios que el ECR representa para el fabricante son:

- Eliminación de los pedidos “urgentes de última hora”, los cuales colapsan el sistema logístico en detrimento de la calidad del servicio ofrecido a los clientes detallistas.
- Mejora de la programación de la producción, ya que participa activamente en la planificación de la demanda de los detallistas.
- Reducción de los plazos de fabricación y entrega, al disponer puntualmente de la información de los puntos de venta detallistas.

- Reducción de la inversión en existencias al generarse un sistema *Just in Time*.
- Mayor rotación de existencias, ya que se reducen las roturas en los lineales de los detallistas y ello aumenta la demanda.
- Reducción de los errores en la previsión de la demanda al disponer de una mayor información del mercado, facilitada por los detallistas.
- Adaptación de la oferta a la demanda real del mercado, al disponer de información facilitada por el detallista sobre los hábitos de compra y hábitos de consumo de los clientes.
- Mejora y ampliación del servicio integral ofrecido al canal, lo cual permite fidelizar a los detallistas, incrementando así su cuota de mercado y de distribución.
- Disminución de las incidencias en los pedidos y en las entregas al producirse los pedidos de forma electrónica, sin intermediarios ni manipulaciones.
- Reducción de los costes logísticos asociados a emergencias, baja ocupación de vehículos, almacenaje y manipulación.
- Reducción de costes de facturación.
- Reducción de errores de facturación y, por tanto, reducción del tiempo medio de cobro a los clientes.
- Garantía de cobro, ya que el autoalbarán en el que se basa la factura está emitido por el propio cliente detallista.
- Incorporación de nuevos clientes al proyecto de plataforma digital.
- Eliminación del papel en las transacciones.

Y los beneficios resumidos por departamento, según Garrido, J. (2009), son los siguientes:

a) Departamento de Compras

- a) Trazabilidad de las compras en tiempo real.
- b) Información real de volúmenes de compra de todo el grupo.
- c) Información en tiempo real de catálogos, tarifas de precios y disponibilidad de existencias de los proveedores.

b) Departamento de Administración

- a) Eliminación de costes de litigio por errores en las facturas.
- b) Automatización del proceso de conciliación y contabilización de facturas.
- c) Eliminación del papel en la emisión de facturas electrónicas.

d) Departamento de Sistemas

- a) Utilización de una única herramienta para la interconexión entre agentes participantes en la cadena de suministro.
- b) Concentración de toda la información en una única base de datos indexada, la cual es compartida para todos los agentes participantes.
- c) Adaptación a las necesidades del grupo del resultado de la tabulación de la información.

Los fabricantes consideran que el ECR aporta:

- a) valor añadido frente a sus competidores

- b) mayor orientación hacia el consumidor
- c) mejora integral de su servicio como elemento de diferenciación.

En cuanto a la GC, lo que ésta puede aportar según AAVV. (2001) es:

- Un aumento de ventas y del margen bruto (entre el 5 y el 10%)
- Un aumento de la rentabilidad en el inventario (entre el 5 y el 10%)
- Una disminución del inventario (entre un 10 y un 20%)
- Un aumento de ventas por hora de trabajo (entre un 2 y un 5%).

Según la página web de la Asociación Española de Codificación Comercial, (abril del 2002) se muestra los resultados de una encuesta de Roland Berger & Partners Group que fue dirigida a 45 proyectos de GC en todo el mundo:

- Incremento de un 13% en las ventas del detallista.
- Incremento de los márgenes brutos del detallista en un 17%.
- Incremento de un 12% de las ventas del fabricante.

Los beneficios que aporta la GC al consumidor son:

- a) calidad de servicio.
- b) ahorro de tiempo gracias a la reducción de las roturas de existencias.
- c) surtido en el lineal adaptado a sus necesidades.

En definitiva, el beneficio para el consumidor es una mayor satisfacción en el proceso de compra.

3.2.4. Barreras para la implantación de un proyecto ECR

Algunos factores que provocan que una empresa no implante o no se integre en un proyecto ECR son:

- a) la existencia de otras prioridades estratégicas en la empresa
- b) poca cultura empresarial
- c) percepción que el esfuerzo y la inversión en el proyecto no compensan los posibles beneficios.
- d) falta de implicación o de acuerdo en la dirección de la empresa.
- e) una de las partes, fabricante o detallista, posee un sistema de información incompatible con el de la otra parte y no quiere o no puede destinar recursos para equipararse.
- f) no existen recursos humanos suficientes y/o multidisciplinares como para designar un responsable de ECR con su estructura necesaria.
- g) reticencias a compartir información con otra empresa que, hasta el momento, había sido la parte contraria en las negociaciones comerciales. Según Ryder, J. (1994) la ruptura del aislamiento a que las compañías someten la información que recopilan o adquieren sobre el mercado, hace que se establezca una nueva relación entre los interlocutores de las diferentes empresas. Ello implica un cambio en su cultura el cual debe producirse de arriba hacia abajo, es decir, originándose en dirección general, con el consenso interno de varios departamentos.
- h) el detallista no posee suficiente cuota de mercado como para integrarse o crear un nuevo proyecto ECR con los fabricantes. Para AAVV. (2000), el liderazgo en el desarrollo de las prácticas ECR está concentrado, ya que 3 grandes empresas detallistas cuentan con más del 64% del total de los acuerdos.

Solo los grandes detallistas poseen cuota de mercado para proponer a sus proveedores integrarse en un proyecto ECR.

3.2.5. Los pilares sobre los que se sustenta el ECR

Recordemos que según AAVV. (2001), el ECR se sustenta sobre los siguientes pilares:

1. Reaprovisionamiento eficiente.
2. Surtido eficiente.
3. Promociones eficientes.
4. Lanzamiento eficiente de nuevos productos.

3.2.5.1. Reaprovisionamiento Eficiente.

Es el pilar más utilizado por las empresas y consiste en que fabricante y detallista trabajen conjuntamente para obtener la máxima disponibilidad del producto en los puntos de venta, con un menor coste de distribución.

La implantación del reaprovisionamiento eficiente (de ahora en adelante CRP) implica adoptar soluciones logísticas y de reaprovisionamiento entre los participantes en la cadena de suministro, con el objetivo de conseguir economías de escala y economías de alcance.

Para ello, las empresas participantes intercambian toda la información referente a los puntos de venta y a las plataformas de reabastecimiento, así como establecen y consensuan procedimientos de control e indicadores de servicios y de productividad.

Así se reducen la incertidumbre de la demanda futura, los niveles de existencias y las roturas en el lineal, lo que proporciona beneficios a todos los participantes.

Los dos criterios recogidos por AAVV. (1998) sobre los que se sustenta el CRP son:

a) “Varios a Varios”. Implica el acuerdo sobre las reglas que rigen los ámbitos de actuación entre todas las empresas participantes.

b) “Uno a uno”. Este criterio se aplica tanto en la negociación de los objetivos de servicios y costes, como en la puesta en marcha de acciones específicas como:

- Fijación del flujo de suministro óptimo para cada fabricante y punto de venta.
- Establecimiento de las condiciones de entrega.
- Información e indicadores básicos para gestionar y analizar los servicios y la productividad.
- Calendarización de los objetivos.

En definitiva, se trata de adecuar los recursos de producción y de reabastecimiento a la demanda real del mercado para obtener incrementos de ventas y aumento de la rentabilidad.

Los beneficios que aporta el CRP son:

- Mayor eficiencia administrativa.
- Reducción de inventarios por la mayor rotación de los productos y las menores necesidades de almacén.

- Eliminación de rupturas de existencias, lo que implica el incremento de ventas y la satisfacción del consumidor.
- Reducción de las devoluciones, dado que se suprimen los errores y los costes improductivos.
- Reducción de costes de transporte, debido a una mayor ocupación de los vehículos y a la consideración de la unidad de transporte en el cálculo de pedidos.
- Visión global de la cadena de suministro.
- Simplificación en los procesos.
- Redondeo de las unidades de los pedidos.
- Sincronización del proceso productivo.
- Mejora del nivel de servicios de la plataforma del distribuidor a sus puntos de venta.
- Reducción del tiempo en la manipulación, por ajuste de los pedidos.
- Reducción de las existencias en la plataforma del distribuidor.
- Facilidad en la aplicación de la Reingeniería de la Cadena de Suministro (RCS).

La gestión y la responsabilidad de las existencias recaen parcialmente sobre el detallista al compartir con el fabricante las decisiones sobre los sistemas de previsión de la demanda, la periodificación del suministro (tanto dentro como fuera de los periodos promocionales), así como la confección del calendario promocional.

En España, las primeras empresas participantes en la implementación de este modelo de reaprovisionamiento obtuvieron, según AAVV. (2001), los siguientes beneficios:

- Nivel de servicio del 99%.
- Reducción de existencias superior al 18%.
- Optimización de cargas y transporte:
 - Paletización cercana al 87%.
 - Camión completo al 99%.
- Adopción de soluciones estándar para la cadena de suministro, válidas para todos los proveedores/clientes.
- Estandarización de las comunicaciones internas y mayor fiabilidad en la información suministrada.
- Mejora de la planificación de la producción.
- Mejora en el cumplimiento de las cantidades en un porcentaje superior al 10% de la media.
- Disminución del porcentaje de faltantes en las entregas en un 30% por encima de la media para las referencias de mayor rotación.
- Aumento del cumplimiento del plazo pactado de entrega en un 20% por encima de la media.
- Disminución de hasta el 2,04% sobre el PVP.
- Racionalización del suministro para mejorar el surtido en los puntos de venta.

3.2.5.2. Surtido eficiente.

Se trata de definir conjuntamente, entre fabricante y detallista, las referencias que componen las diferentes categorías. Ello es posible, a criterio de AAVV. (1999), si todas las empresas participantes en el proyecto ECR ponen en común todos los datos referentes a:

- Histórico de ventas por secciones, familias y productos.
- Conocimiento sobre los hábitos de compra y consumo de los clientes.
- La estacionalidad.
- Evolución de la competencia.

3.2.5.3. Promociones eficientes.

Según AAVV. (2000) se trata de que fabricantes y detallistas, en lugar de realizar acciones promocionales por separado, colaboren conjuntamente en la mejora de la eficiencia de dichas promociones y evalúen el impacto de las mismas en el total de la categoría. Los objetivos de las Promociones Eficientes son:

- a) el ahorro que se obtiene al realizar las promociones conjuntamente
- b) la mejora de su efectividad al disponer, tanto fabricante como distribuidor, de mayor información sobre el mercado, la competencia y el consumidor, lo que les permite ajustar el tipo de promoción, su planificación y su ejecución.

3.2.5.3.1 El plan anual de promociones

Para AAVV. (2000) consiste en la creación conjunta de un plan anual en función de las estrategias definidas para cada categoría, como resultado de la puesta en común de los planes individuales de fabricantes y detallistas participantes en el proyecto. Así mismo, se trata de establecer, de forma conjunta y consensuada, los objetivos de todas las promociones y sus resultados previstos, lo que permitirá optimizar esfuerzos y presupuestos, así como mejorar los resultados.

Tanto fabricante como detallista ponen en común toda su información histórica sobre las promociones realizadas, las analizan y aprovechan su experiencia para extraer conclusiones y decidir cuáles son las más efectivas, a la vez que aportan ideas sobre nuevas formas de promoción.

Para AAVV. (2000) cada promoción que se planifique debe seguir tres fases:

1. Planificar la promoción

Se fijan los objetivos a conseguir con la promoción de ventas, los cuales están en consonancia con los objetivos generales y las estrategias fijadas para cada categoría y agente participante.

Se desglosan y calendarizan todas las tareas a realizar para el correcto desarrollo de la promoción, definiendo cuáles son los departamentos y las personas encargadas de su ejecución, tanto por parte del fabricante

como del detallista. Asimismo, se asigna la responsabilidad del control y la supervisión de la promoción.

En la tabla número 8 se detallan los diferentes tipos de promociones a realizar, así como los objetivos a conseguir para el proveedor, el detallista y el consumidor.

TIPO PROMOCIÓN	PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR	CONSUMIDOR
Reducción temporal de PVP	Incremento de ventas.	Incremento en facturación. Dar salida a stock.	Descuento en su compra (ahorro). Acopio en el hogar.
% de producto adicional gratis.	Incremento de ventas. Incremento de volumen por acto de compra. Fidelidad. Alternativa a la variable precio.	Aumento rotación. Mantenimiento margen bruto.	Más cantidad de producto por el mismo PVP.
Dos por uno (o similar).	Incremento de volumen por acto de compra. Fidelidad.	Favorece la imagen de ahorro. Aumento rotación.	Más cantidad de producto por el mismo PVP.
Formato especial (viaje, prueba).	Notoriedad en el punto de venta. Revalorizar el producto / categoría.	Compra por impulso. Incremento en facturación. Favorece la imagen de servicio.	Satisfacción de necesidad específica.
Formato especial (familiar).	Incremento de volumen por acto de compra. Fidelidad.	Incremento en facturación.	Sensación de ahorro. Acopio. Satisfacción de necesidad específica.

Estuche regalo	Diferenciación. Innovación. Notoriedad.	Mostrar dinamismo, aumentar las ventas en determinada época. Diferenciación. Venta por impulso.	Valor añadido al producto.
Regalo <i>on pack</i> (no producto) o vale descuento	Diferenciación. Innovación. Alternativa a la variable precio. Fidelización / reclutamiento.	Incremento de ventas y/o margen. Diferenciación. Desvío atención del consumidor sobre PVP.	Valor añadido al producto.
Regalo <i>on pack</i> (producto)	Reclutamiento, penetración. Prueba y lanzamiento nuevos productos / formas de consumo.	Desvío atención del consumidor sobre PVP. Incremento en facturación.	Prueba o recuerdo de producto. Información. Descuento en mercancía.
Regalo diferido	Fidelización.	Incremento de ventas y/o margen. Diferenciación.	Valor añadido al producto. Fidelidad.
Promociones ligadas a tarjeta cliente.	Segmentación.	Segmentación y fidelización a la enseña.	Descuentos, regalos.
Sorteos	Diferenciación. Notoriedad. Alternativa a PVP.	Animación punto de venta. Diferenciación.	Ilusión, regalos.
Lote Multiproducto	Prueba. Sinergia entre productos.	Aumento de facturación. Diferenciación.	Sensación de ahorro. Complementariedad Prueba.

Tabla número 8: Objetivos de las promociones

Fuente: Recomendaciones AECOC sobre promociones eficientes. (2000)

2. Ejecutar la promoción.

Ejecutar la promoción consiste en producir y distribuir a los puntos de venta el producto objeto de promoción, así como todo el material de PLV e ILV necesarios para publicitarla.

Se supervisa la labor de reposición del producto promocionado en los puntos de venta, asignando responsabilidades ejecutivas a las personas y departamentos de las diferentes empresas participantes.

3. Evaluar la promoción

Finalizada la promoción, se recopila la información y los datos resultantes para compararlos con el histórico de promociones anteriores realizadas tanto por el fabricante como por el detallista. Se evalúan y comparan, entre otros, los siguientes resultados:

-económico-financieros

-logísticos

-reaprovisionamiento en el punto de venta

-cadena de suministro

-comportamiento del consumidor

-incidencias ocurridas a todos los niveles durante la promoción

-reacción de la competencia

Según Kratiroff, H. (1997) finalizada la promoción de ventas se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Se recibió a tiempo el material de PLV e ILV?
- ¿El regalo satisfacía las expectativas del consumidor?
- ¿La promoción era visible en los puntos de venta?
- ¿Ha existido un retorno negativo en las ventas posteriores a la promoción?

4. Revisión del plan anual de promociones

Consiste en revisar conjuntamente lo planificado y ejecutado durante todo el período de la promoción, para alimentar el histórico y que sirva de referencia para futuros eventos promocionales. Sin embargo, para AAVV. (2000), se analizan los motivos que han llevado a conseguir los resultados de la promoción, evaluando diferentes indicadores como los que se muestran a continuación:

- *Índice de intensidad promocional:*

Indica la incidencia que una promoción tiene sobre las ventas totales del establecimiento y se calcula a través del siguiente ratio:

Ventas totales de la promoción/Ventas totales del establecimiento

- *Índice de efectividad promocional:*

Mide el grado de elasticidad que existe entre las ventas totales y las promociones, así como la efectividad de cada promoción, y se calcula a través del siguiente ratio:

Venta media semanal en promoción/Venta media semanal en el periodo precedente y sucesivo, sin promoción.

- *Índice de coste:*

Indica la incidencia de los costes de la promoción sobre las ventas totales de la empresa y se calcula a través del siguiente ratio:

Coste total de la promoción/Ventas totales

- *Índice de eficacia con respecto a la categoría:*

Mide el impacto de la promoción de una marca sobre la categoría en su conjunto y se calcula a través del siguiente ratio:

Aumento de ventas de la marca o producto promocionado/Aumento de ventas de la categoría

3.2.6. Introducción eficiente del producto.

La introducción eficiente del producto implica para AAVV. (2001), optimizar el proceso de trabajo de todos los componentes de la cadena de suministro a la hora de planificar, ejecutar, valorar y analizar el lanzamiento de un nuevo producto, lo cual permite:

- Desarrollar una metodología común en cada una de las fases del lanzamiento.
- Valorar previamente las posibilidades de éxito del lanzamiento.
- Identificar los puntos débiles y las amenazas del proyecto de lanzamiento.
- Reducir los costes de lanzamiento aprovechando las economías de escala y de alcance.
- Controlar el lanzamiento y el seguimiento de los objetivos y del desarrollo de las fases.
- Minimizar y repartir el riesgo que comporta el lanzamiento de un nuevo producto.

Los participantes fijan unos criterios de proporcionalidad a través de los cuales establecen unos objetivos para medir el resultado del lanzamiento. Algunos de los criterios de proporcionalidad son:

- Tamaño de las empresas que realizan el lanzamiento.
- Cobertura territorial y cuota de mercado para cada segmento de puntos de venta donde se realiza el lanzamiento.
- Características del portafolio de productos existente y peso específico en el mercado.
- Público objetivo al que se dirige el nuevo producto y grado de control que la empresa ejerce sobre él.

Para AAVV. (1996) el lanzamiento de nuevos productos se ha convertido en una necesidad estratégica para la continuidad de los fabricantes. Para ello, la información aportada por todos los componentes de la

cadena de suministro contribuye a una mejor adaptación de sus carteras de producto a las necesidades cambiantes de los consumidores.

Con ello, los fabricantes obtienen:

- Un revulsivo para dinamizar sus surtidos.
- Facilidad para defender su marca y su continuidad en el mercado.
- Mayor rentabilidad en sus empresas.
- Diversificación del riesgo de los lanzamientos entre todos los miembros de la cadena de suministro.
- Posesión de información de primera mano por parte de los detallistas, para realizar ajustes sobre el formato de los productos, presentación, etc.

Un fabricante que mantenga su cartera estática perderá cuota de mercado de forma progresiva porque sus productos se irán apartando de las necesidades de sus consumidores, que van cambiando con el tiempo. Según Taylor Nelson Sofres (2001), los fabricantes tienen en cuenta que existen algunos segmentos de mercado que crecen, como:

- los hogares compuestos por una sola persona
- las parejas jóvenes con dos sueldos
- los adultos y las personas de la 3ª edad, de clases acomodadas
- los ancianos solitarios
- las personas de la 3ª edad de clases modestas

En cambio, otros segmentos decrecen, como los hogares con niños de primera y segunda edad.

En cuanto a la evolución de las necesidades alimentarias de los consumidores, A.C. Nielsen (2010) indica que existen artículos que crecen por encima de la media, como los relacionados con la salud y el cuidado personal, con el prestigio y la moda, con la comodidad y la rapidez, etc.

Por tanto, mantener un portafolio de productos que no evolucione a medida que evolucionan los segmentos de mercado y las necesidades de los clientes, conlleva una pérdida de competitividad por parte de los fabricantes.

El fabricante, cuando desarrolla un nuevo producto, tiene en cuenta si éste:

- a) aporta un alto grado de innovación al consumidor y a la categoría
- b) aporta amplitud a las gamas actuales
- c) aporta una nueva alternativa a la primera marca que lo lanzó ("Me too"). (Chetochine, G.,1998))
- d) ofrece mejoras a los formatos ya existentes, sin que por ello aporte un nuevo valor al consumidor.

Para el detallista, el lanzamiento de nuevos productos con una adecuación a la demanda de sus clientes favorece el crecimiento de sus categorías,

- le sirve como revulsivo para todas aquellas categorías de su establecimiento que han tocado techo;

- le permite ser más competitivo al poseer un surtido adecuado a las necesidades de sus clientes;
- le permite cubrir más necesidades con los mismos clientes, además de captar clientes de la competencia al poseer un mayor surtido, y
- puede convertirse en pionero en determinadas categorías.

La implantación de cada uno de los cuatro pilares mencionados es compleja y requiere la implicación de todos los departamentos, tanto de las empresas fabricantes como detallistas. Los departamentos de compras, logística y ventas se coordinan para todos los aspectos relacionados con la logística. Los departamentos de informática, ventas, compras, logística y contabilidad lo hacen en relación a los aspectos de los intercambios de información.

3.2.7. Selección de partners para el proyecto ECR

Según AAVV. (2001), antes de elegir a los *partners* proveedores, los detallistas realizan un análisis de los siguientes parámetros:

- Volumen de ventas y participación en el mercado, para conocer el peso que tendrá cada uno de los proveedores en la mesa de negociación.
- Crecimiento de las ventas, para conocer el dinamismo de las empresas.
- Capacidad productiva y/o logística y grado de automatización y mecanización, para saber si cumplen los requisitos necesarios para integrarse en el proyecto.

- Cualificación del personal de producción, logística y sistemas, para verificar la calidad de sus procesos.
- Cumplimiento con los requisitos tecnológicos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.
- Grado de utilización de las TIC, para conseguir una óptima puesta en marcha del sistema.
- Facilidad del sistema de venta y administración del proveedor para integrar sus procedimientos y sus datos con los del detallista.
- Formación y experiencia de los directivos sobre el producto, categoría y canal de comercialización.
- Situación financiera de la empresa, para asegurar la viabilidad del proyecto.
- Capacidad para asumir los riesgos implícitos que conlleva un cambio de esta magnitud.

A partir de este momento, se organiza el grupo inicial de empresas que van a llevar a cabo el desarrollo e implantación del proyecto ECR, para lo cual se llega a acuerdos tanto para los procedimientos que afectan a la oferta como para los que afectan a la demanda:

a) Acuerdos por parte del proveedor en relación a la oferta:

- Utilización exclusiva de las herramientas de información establecidas de común acuerdo, tanto en “sin papeles” (*paperless*) como en formulario.
- Eliminación de los pedidos urgentes a través del estudio conjunto de la demanda y su previsión. El detallista se compromete a respetar los plazos establecidos de común acuerdo.

- Establecimiento del tiempo de entrega y descarga del proveedor en la plataforma del detallista.
- Gestión compartida de las existencias.
- Tiempos de reaprovisionamiento.
- Coordinación entre centros de distribución y puntos de venta.

b) Acuerdos por parte del detallista en relación a la oferta:

- Eliminación de los controles de entrada de la mercancía a través de recuentos manuales e instalación de sistemas de recuento digital para paletización a través de arcos instalados.
- Tiempos de espera en la cola de descarga en la plataforma del detallista.
- Definición de las unidades mínimas de carga de los camiones del proveedor.
- Definición de las unidades mínimas de paletización para el proveedor.

c) Acuerdos por parte del proveedor en relación a la demanda:

- Definición de la GC como unidad de trabajo común.
- Definición de las diferentes categorías, así como del surtido que debe poseer cada una de ellas.
- Estudio de las nuevas oportunidades de mercado y la conveniencia del lanzamiento de nuevos productos y su posterior ejecución.

- Coordinación en el diseño y ejecución de todas las promociones de venta, con el objetivo de hacerlas más eficientes y realizar un seguimiento común.
- Diseño de los lineales para que cada categoría disponga de todas las referencias posibles.
- Previsiones en el control de la estacionalidad y en la previsión de la demanda.

3.2.8. Implantación del ECR

Una vez elegidos los *partners* proveedores, se inician una serie de sesiones de trabajo con el objetivo de establecer los cimientos de la futura relación. Para Garrido, J. (2009) el orden de las sesiones de trabajo y sus objetivos es el siguiente:

Sesión de trabajo nº 1:

Al finalizar la primera sesión, los participantes han establecido:

- los principios de la relación entre los agentes de la cadena, en base a los principios del ECR.
- la integración del proyecto ECR en el plan estratégico de cada una de las compañías participantes.
- la cadena de valor como la base para el análisis de las oportunidades de reaprovisionamiento eficiente.
- un modelo concreto de análisis de costes como herramienta para el control de la cadena de valor.
- la creación de equipos multifuncionales para todo el proyecto.

Sesión de trabajo nº 2

Al finalizar la segunda sesión, los participantes han establecido:

- los objetivos generales a alcanzar.
- las mejoras a alcanzar en los servicios para:
 - eliminar las incidencias en pedidos y entregas
 - potenciar la compra automática
 - reducir los tiempos de espera
 - eliminar ineficiencias
 - mejorar la planificación y ejecución del reaprovisionamiento
 - compartir transporte estableciendo días de pedido y horarios de entrega a la plataforma
 - establecer ventanas horarias de recepción en puntos de venta para permitir rutas de reparto a establecimientos de varios distribuidores
 - asegurar la presencia del surtido en fecha
 - simplificar la gestión de pedidos
- las acciones a implantar para:
 - optimizar el transporte
 - reducir costes totales de suministro y generar economías de alcance y de escala a través de la compartición de infraestructuras.
- las acciones a implantar para:
 - obtener mayor conocimiento sobre el comportamiento del cliente

- mejorar los surtidos por punto de venta
- incrementar la cesta media de la compra
- incrementar la rotación del producto

- las acciones a implantar en el *picking* para mejorar los costes, las devoluciones y el tiempo de colocación del producto en los lineales.
- la forma de integrar los sistemas de información para automatizar mecanizaciones de información que son fuente de error e ineficiencias.

Sesión de trabajo nº 3

Al finalizar la tercera sesión, los participantes han establecido:

- una previsión de los recursos humanos necesarios para el desarrollo y éxito del proyecto.
- las mejoras a realizar en las infraestructuras básicas informáticas, logísticas y estructurales de todas las empresas participantes.
- los estándares de comunicación que permiten alinear y compartir toda la información de las empresas participantes.
- la forma en que se pondrá en común el *know how* de cada una de las empresas participantes.
- un calendario de reuniones con el objetivo de coordinar aquellos procedimientos que involucren a terceras empresas.

3.2.9. Limitaciones del ECR.

En España, el ECR se circunscribe a acuerdos entre grandes fabricantes y grandes detallistas, por lo que quedan excluidos de él las micro, pequeñas y medianas empresas.

En este sentido, AAVV. (2000) enumera cuáles han sido las empresas fabricantes que participaron en el proyecto ECR España: Agra, Antonio Puig, Ausonia, Benckiser, Campofrío, Coca Cola, Codorniu, Colgate-Palmolive, Cruzcampo, Cruz Verde-Legrain, Danone, Elida Faberbé, Freixenet, Gallina Blanca, Henkel, Johnson & Johnson, Johnson Wax, Kimberly Clark, Kraft Jacobs Suchard, Lever, Mahou, Navidul, Nestlé, Nutrexpa, Procasa L'Oréal, Procter & Gamble, Reckitt & Colman, Reposterías Martínez, Schweppes, Vileda. Y las empresas detallistas que también participaron en el proyecto: Alcampo, CC Pryca, El Corte Inglés, Euromadi, Grupo Eroski, Makro, Mercadona, Sabeco, Unide y Unigró.

Si bien es cierto que un micro, pequeño y mediano detallista no va a implantar un proyecto ECR de la mano de los fabricantes, sí puede:

- pasar de una gestión por familias a una gestión por categorías.
- planificar el plan anual de promociones.

3.3. LA GESTIÓN POR CATEGORÍAS

La GC es un modelo de gestión eficiente que se basa en los principios clásicos del marketing, puesto que se construye en base a las necesidades del consumidor. La GC es el modelo que permite cambiar el modo en que las empresas gestionan su oferta y reorientarla al consumidor.

Según Menéndez, J. (1999) la GC permite al detallista ser capaz de responder puntualmente y con precisión a las necesidades cambiantes de los clientes, a la vez que ser capaz de utilizar las expectativas del consumidor para facilitarle una mayor compra y, sobre todo, una alta satisfacción.

La oferta de productos en los puntos de venta se presenta en base a las necesidades del fabricante y de los detallistas, más que en base a las necesidades de los consumidores. Así, los detallistas clasifican los productos en sus puntos de venta para favorecer sus necesidades de reposición y reaprovisionamiento y no para favorecer la comodidad y la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Para Morant, A. (2002) la GC es la forma de presentar la oferta en los puntos de venta clasificando los productos, no en función a su tipología, si no en función a las necesidades que satisfacen. De esta manera, las categorías representan una clasificación en función al uso que el consumidor hace de los productos.

AAVV. (2000) recomienda que la GC de los grandes detallistas se implante de la mano de los fabricantes puesto que el nuevo entorno de negocios lleva a que tanto fabricantes como detallistas busquen nuevos modelos de gestión y de relación más eficiente y creativa, que recuperen al auténtico objetivo común que ambas partes comparten: *el consumidor final*.

El peso en el canal de distribución lo posee la gran distribución detallista, que se ha transformado en un socio forzoso para los fabricantes. El fabricante que no aporte valor añadido constante a sus productos y a su marca, es absorbido por la gran distribución y se convierte en un productor de marca blanca. Por ello, los fabricantes invierten en investigación, desarrollo e innovación, para conseguir que sus productos sean necesarios en el canal de distribución y en el mercado. (Vázquez, R., y Tres Palacios, J. A. 1997). La GC puede ser implantada unilateralmente por los micro y pequeños detallistas, beneficiándose de todas las ventajas que comporta, sin precisar la ayuda de

los fabricantes. Para ello, los micro y pequeños detallistas siguen el mismo proceso mencionado en el presente capítulo para los apartados de creación, contenido y tipo de categorías.

3.3.1. Unidades Estratégicas de negocio

La GC es un modelo que realiza la gestión de productos a través de unidades de negocio, dándole a cada una de ellas una dimensión personalizada para cada punto de venta, con el objetivo de ser más rentables y satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

La gestión del negocio detallista se desarrolla en base a Unidades Estratégicas de Negocio (UNE) que son cada una de las categorías que se habrán implantado a través del proyecto ECR.

3.3.2. Definición de Categoría

Una categoría es un conjunto de productos o servicios que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustitutivos respecto a la satisfacción de una necesidad, entendiendo ésta en su sentido más amplio.

La GC identifica el surtido óptimo de productos por punto de venta, teniendo en cuenta los productos específicos que los compradores potenciales por zona geográfica desean adquirir. En definitiva, según Tatibouet, M. (1998), la clasificación de una categoría no se basa en la agrupación por características intrínsecas o por proveedor, sino en las necesidades reales del consumidor.

Cuando en un punto de venta acaba de realizarse una promoción de un producto (A) con un resultado de ventas superior al habitual, podemos pensar

que se habrá saturado la demanda y que a corto plazo la venta de dicho producto descenderá.

Si el producto (B), que está fuera de la promoción, se encuentra asociado al producto promocionado y también ha incrementado sus ventas, se puede establecer que existe elasticidad entre el producto A y B, por lo que también podemos pensar que se trata de productos que pertenecen a una misma categoría y que satisfacen necesidades correlacionadas. Uniendo los productos A y B a otros productos susceptibles de adquirirse para satisfacer las mismas necesidades, se crea una nueva categoría.

3.3.3. Clasificación de las diferentes categorías.

Según AAVV. (1995) aquellos elementos que el cliente espera y desea encontrar en un establecimiento y en sus lineales por orden de importancia (la denominada Jerarquía de Expectativas del Consumidor (JEC)), facilitan la definición del contenido de cada una de las categorías y el diseño de las estrategias de *merchandising* y de marketing para cada una de ellas. Se utiliza la JEC para identificar aspectos relevantes para el cliente y que no se estén cubriendo. El objetivo de la JEC es conocer las expectativas del consumidor para el punto de venta y para cada una de las categorías, ya que lo que espera el cliente para cada una de ellas es diferente. Una vez identificadas se ordenan en función de la importancia que los clientes otorguen a cada una de ellas.

La JEC permite:

- a) conocer cuáles son las referencias clave para los clientes, para crear así una gama óptima en el lineal y asegurar su representación.
- b) Introducir las novedades de productos que son de interés para los clientes.

- c) Organizar la categoría y los lineales en función a las expectativas de los clientes.
- d) Formar al personal en aquellos aspectos esperados por el cliente.
- e) Desarrollar material de ILV y de PLV y definir la forma de utilizarlo para satisfacer las expectativas del cliente.
- f) Crear nuevas categorías en función a las expectativas de los clientes.

Para analizar las JEC existen las siguientes técnicas de investigación:

- a) Panel de detallistas, con información semanal, para modelizar el comportamiento de los clientes.
- b) Panel de consumidores para contrastar la información anterior y ajustar las modelizaciones sobre el comportamiento de los clientes.
- c) Programa informático de gestión integral del punto de venta que permite alinear el *merchandising*, las promociones, los precios, la ubicación óptima de los productos en el lineal, etc.

Para Curry, J. y Curry, A. (2002) es necesario que los detallistas dispongan de un TPV con CRM, para obtener la siguiente información:

- recorridos realizados en el establecimiento según tipología de cliente
- composición de la cesta de la compra por tipología de cliente
- horas de compra de determinados productos
- combinación de productos adquiridos
- frecuencia de compra de determinados productos
- fidelidad de los clientes a las marcas
- elasticidad de los productos

Con dicha información se puede:

-replicar cualquier situación que se produce en la distribución de los productos dentro de los puntos de venta

-confeccionar la planogramación, es decir, la realización de planogramas que consisten en dibujos de secciones del frontal de lineal para conocer la ubicación de cada producto en él.

- desarrollar el *merchandising* gestionando el espacio y los niveles de inventario para maximizar la rentabilidad.

- implementar soluciones integrales a los problemas de gestión de cada categoría.

-mantener un nivel óptimo de existencias en relación al espacio destinado para cada producto dentro de cada categoría, subcategoría y familia.

- mejorar la rentabilidad de toda la cadena de suministro, desarrollando los flujos más adecuados para cada categoría. (Díaz, A. 1997).

d) Estudio de observación y/o encuesta a pie de lineal para conocer:

- Qué están comprando.
- Qué proceso de compra han seguido.
- Qué circuito han seguido dentro del establecimiento.
- Qué expectativas de compra poseen.

Dichas expectativas se analizan en función de:

- La enseña.
- La compra para cada categoría.
- La compra de productos de reaprovisionamiento frecuente.

- La compra no prevista.
- La compra por impulso.
- La compra de conveniencia.
- La compra hedonista.

Según AAVV. (2001) existe una diferencia entre comprar y reaprovisionarse, ya que la compra puede llegar a ser gratificante y hedonista, mientras que el reaprovisionamiento es un acto obligado y engorroso.

En las compras, el cliente valora más el rendimiento calidad/precio, mientras que en el reaprovisionamiento valora más la comodidad y la rapidez para dedicar su tiempo a otras actividades más gratificantes (compra hedonista). En el reaprovisionamiento, la limpieza en la tienda es un factor secundario, siempre y cuando el comprador obtenga otros beneficios como la rapidez en la compra, el precio ajustado a la calidad y los productos siempre disponibles.

Durante la compra, el cliente valora la atención personal, cortés y servicial, ya que se trata de una compra gratificante, mientras que en el reaprovisionamiento este factor es secundario, por la cultura originada por las grandes superficies, *category killers* y cadenas de supermercados, donde la participación del personal en el proceso de compra es bajo o nulo. (AAVV., 2001)

3.3.4. Creación de la Categoría

Las categorías se construyen basándose en la demanda y en las necesidades y hábitos de los consumidores, tanto los reales como los potenciales. Se identifican entre los clientes aquellos productos o necesidades llamados “emblemáticos”, para estudiar la mejor forma de crear las categorías a partir de ellos.

Una vez seleccionado un producto emblemático, se identifican las necesidades que los clientes satisfacen con la compra de dicho producto, y también los productos que los compradores asocian a éste y, por extensión, a dichas necesidades. Una vez definido esto, se analizan qué otros productos el cliente podría llegar a adquirir de forma cruzada para satisfacer necesidades similares.

A partir de aquí se asigna un nombre a la categoría y, según Pearce, A.M. (1996), se analizan las siguientes amenazas y oportunidades:

a) la categoría presenta unas características cualitativas y/o cuantitativas que hace que no pueda atenderse en el/los establecimiento/s, ya sea por:

- falta de capacidad de compra
- poca cualificación del personal
- imagen del comercio no concordante con el nivel socio-económico de los consumidores o a la imagen del producto
- características de los puntos de venta inadecuadas por tecnología, equipamiento y/o espacio.

b) La categoría es amplia para que sea rentable crearla, adquiriendo nuevos productos, ampliando la gama ya existente u ofreciendo nuevos servicios.

c) La categoría es pequeña para que sea rentable atenderla y no presenta suficientes posibilidades de ampliación como para hacerla rentable.

d) La categoría enfrenta directamente al establecimiento con un competidor más potente, que puede tomar represalias.

- e) Las inversiones a realizar para adecuarse a la nueva categoría están fuera de las posibilidades o no pueden ser amortizadas.

- f) La categoría no se adapta a los gustos locales porque no se han aplicado correctamente los criterios de *geomarketing*.

Los criterios de *geomarketing* que se consideran para la creación de una nueva categoría son:

- factores culturales

- factores climáticos

- presencia de marcas locales representativas a las cuales los clientes les muestran fidelidad

- fijación de precios según los lugares donde se ubican los puntos de venta

- realización de publicidad teniendo en cuenta la idiosincrasia del lugar.

3.3.5. Contenido de la Categoría

Según Pearce, A.M. (1996) crear una categoría y dar contenido a ésta son acciones diferentes:

- La creación de una categoría se sustenta, tal y como se ha mencionado al principio de este capítulo, en criterios basados en las necesidades de compra de los clientes.

- Dotar de contenido una categoría se fundamenta en el conocimiento, no sólo de los gustos y preferencias de los clientes, sino también en variables de segmentación.

Se dota a cada categoría con subcategorías y familias de productos que satisfacen las necesidades del cliente y consiguen aumentar las compras cruzadas.

Los productos que contienen cada categoría satisfacen las necesidades de los clientes según Maslow, A. (1943) y Garrido, J. (2011) que a continuación se detallan:

a) Reflexiva funcional o reflexiva económica

Hace mención a las necesidades básicas y primarias relativas a los productos de primera necesidad y de reaprovisionamiento frecuente.

La satisfacción a esta necesidad del cliente se basa en la comparación y en el estudio objetivo de ésta con respecto a las opciones de solución que existen en el mercado.

b) Seguridad

Según Whiting, P. (1989) todo comprador padece una sensación de inseguridad al realizar una compra, ya que teme equivocarse en su elección. Durante este proceso de disonancia cognitiva la aplicación del marketing intenta satisfacer esta necesidad de seguridad en el comprador a través de algunas acciones:

- Formar al personal de la empresa en las categorías y subcategorías para ofrecer asesoramiento, minimiza la disonancia cognitiva en el comprador ya que el hecho de que alguien con un conocimiento superior del producto le

asesore o prescriba su compra, le da la sensación que ha realizado una compra segura.

- Las categorías disponen de productos de marca propia, segundas marcas y marcas de fabricantes líderes que aporten valor añadido, lo que da garantía y seguridad a los clientes.

- Dentro de cada categoría existe variedad de productos suficiente de tal forma que el cliente tienen la sensación de que compara y selecciona antes de tomar la decisión de compra.

c) Acumulación

El comprador siente la necesidad de acumular un mayor número de productos de los que a priori necesita.

Por ello, las categorías cumplen con las siguientes características:

1. amplitud y profundidad para crear una atmósfera de abundancia (no de sobrecarga) e incitar al cliente a comprar más.

2. tácticas de *merchandising* y promociones necesarias para crear animación comercial y despertar en el cliente deseos de compra.

d) Influencia social

Los compradores son influenciados por su entorno social y, por ello, necesitan sentirse aceptados por el grupo de pertenencia.

Así pues, adquieren productos que son aceptados por su entorno o que son utilizados por las personas que les rodean. En la mayoría de los casos, tienen que ver con los productos que mayor presencia tienen en la publicidad. Por ello, el Director de la Categoría conoce los productos que tienen presencia en los medios de comunicación y que tienen un peso importante dentro de la categoría en base al perfil, preferencias y forma de vida de sus clientes. De la misma manera conoce por sus proveedores, aquellos productos que van a ser lanzados al mercado a través de una estrategia *pull* para poder disponer de ellos en su categoría.

e) Imagen de prestigio

Adquirir un producto de gama alta es satisfacer necesidades que no están directamente relacionadas con las características intrínsecas del producto. Se busca seguridad o aceptación social y también prestigio, estatus o la satisfacción de consumir un producto elitista o al alcance de un público más reducido.

Por ello, las categorías contienen referencias de gama alta, cuyo surtido depende de la tipología de cliente que frecuenta el establecimiento. Estos productos de gama alta se venden al cliente en un ambiente exclusivo que le incita a creer que su compra es símbolo de distinción y prestigio. Si el porcentaje de productos de gama alta es significativo dentro de una categoría, se crea una ambientación con trato personalizado y con un *merchandising* diferente.

f) Satisfacción personal:

Las categorías disponen de productos que satisfacen las necesidades de compra por impulso, así como las necesidades de satisfacción personal de los clientes.

3.3.6. Tipos de Categorías

Según AAVV. (1995), el Instituto de Empresa (2001) y Garrido, J. (2009), cada categoría posee un papel dentro de la estrategia global de *merchandising* del establecimiento y, en función de ésta, se ubican dentro del punto de venta:

1. Categoría estrella o destino.

Son categorías que atraen al cliente al punto de venta y que poseen una alta rotación en sus productos. Estas categorías sirven de locomotoras en cuanto a rotación, beneficio y flujo de caja.

Es característica de estas categorías su alta homogeneidad en la demanda y un beneficio basado en la alta rotación de los productos, puesto que sus márgenes son ajustados. Esta categoría se utiliza para establecer el punto de venta detallista como el preferido por el cliente al proporcionarle valor añadido, ya que hace coincidir sus deseos con el contenido que hay en ella.

2. Categoría gancho.

Son categorías que atraen al comprador al punto de venta y que, a pesar que pueden no ser rentables, aumentan los beneficios de otras categorías al generar afluencia de compradores.

Por ello, se busca el equilibrio entre el espacio de la categoría en el punto de venta y su beneficio, con el objetivo de conseguir la máxima rentabilidad en el mínimo espacio. Esta categoría contribuye a desarrollar la estrategia de construcción de experiencias de compra.

La categoría estrella, igual que la categoría gancho, es el motivo por el cual un cliente escoge un establecimiento determinado para realizar sus compras, ya que le proporciona valor añadido a través de una compra más hedonista.

3. Categoría habitual o rutina.

Los productos de esta categoría se adquieren de forma rutinaria. No obstante, si se utiliza una estrategia de *merchandising* más confortable, se facilita la adquisición de dichos productos y el comprador dispone de más tiempo para realizar sus compras hedonistas.

Los productos habituales o rutinarios se caracterizan por su alta elasticidad respecto al precio ya que el cliente compra más cantidad de la necesaria si su precio es menor de lo habitual. Para el cliente, este tipo de compra no es hedonista y no le aporta valor añadido a pesar que, si no tiene este tipo de categoría en el establecimiento, compra en la competencia. Este tipo de categoría permite al cliente valorar positivamente el punto de venta, al proporcionarle un valor estable y competitivo en la satisfacción de sus necesidades habituales y de aprovisionamiento.

4. Ocasional.

Son categorías que incorporan productos de compra no premeditada (el impulso en la compra es muy importante para ellas) que operan con mayor margen y proporcionan beneficios a la enseña. Estas categorías, sin ser imán o estrella, contribuyen a la construcción de la imagen que se pretende dar del punto de venta.

5. Estacional.

Categorías que tienen sentido en determinadas épocas del año a pesar que, fuera de éstas, su presencia supone un valor añadido para el punto de venta, ya que le proporciona al cliente una imagen de oferta y servicio amplios, y profesionalización.

Esta categoría se gestiona para reforzar en la mente del cliente la elección del punto de venta como preferido al proporcionar valor añadido, puntual y competitivo.

6. Conveniencia.

Esta categoría contribuye en la aplicación de la estrategia de amplitud de surtido, puesto que le da al cliente una imagen de establecimiento con variedad de surtido y servicio. La categoría conveniencia o proximidad se utiliza para reforzar en la mente del cliente la imagen de punto de venta de servicio total, ya que satisface sus necesidades menos planificadas al estar compuesta por productos específicos, especializados, marcas difíciles de encontrar, marcas propias, etc.

Una vez definidas las categorías puede continuarse con la clasificación de los productos en cascada y con el siguiente orden:

1. Categoría.

2. Subcategorías.

3. Familias.

4. Subfamilias.

3.3.7. Tipos de subcategorías

Según AAVV. (2001) en “*Trade Marketing y Gestión por Categorías. Hacia un beneficio mutuo*” publicado en la Revista Ideas Empresariales nº 72, cada categoría está compuesta por diferentes subcategorías, las cuales juegan un papel estratégico dentro de su estrategia de *merchandising*.

Las subcategorías se clasifican en 4 tipos:

- 1. Subcategoría de alta rotación:** Contiene familias estrella es decir, familias de productos que atraen a los clientes y que se venden en la misma medida que los atraen.
- 2. Subcategoría imán:** Posee familias que tienen atractivo para el cliente, a pesar que su rotación no sea proporcional a dicho atractivo.
- 3. Subcategoría de media rotación:** Contiene productos B, los cuales no son ni imán ni estrella.
- 4. Subcategoría de baja rotación:** Contiene productos C, los cuales carecen de atractivo para los clientes.

3.3.8. El Category Manager

Las categorías se gestionan como una Unidad Estratégica de Negocio y por ello se asigna a cada una de ellas un *Category Manager* (Director o Gerente

de categoría), el cual es el responsable de gestionar las compras, el *merchandising*, las promociones, la formación y la rentabilidad de su categoría.

La dependencia de los *Category Manager* es directa del *General Category Manager*, el cual coordina y da coherencia a la actividad de todos ellos con el fin de integrarlos dentro de las políticas y estrategias generales de la enseña.

La estructura es parecida a la de los *Product Manager*, los cuales gestionan familias de productos y su dependencia es directa del *General Product Manager*. Según Castillo Domènech, J. (2000), el homólogo del *Product Manager* para el fabricante es el denominado *Gestor de Espacios o Ejecutivo de Cuentas*, el cual participa en la definición del plan anual de promociones, en la creación de las categorías y en la planificación de los espacios en el punto de venta, cuando el fabricante desarrolla un proyecto ECR junto a un detallista.

Para González, L. (1996) durante el desarrollo del proyecto ECR el fabricante rediseña sus estrategias de marketing y de *merchandising* para adaptarlas a las diferentes categorías establecidas y, en contacto permanente y en colaboración con el detallista, elabora los planes de *merchandising* y de promociones.

Los ejecutivos de cuentas, al igual que los *category manager*, dirigen y gestionan categorías concretas, lo que representa un cambio en las estructuras comerciales pasando de los clásicos departamentos comerciales a los departamentos de *Trade Marketing*.

Los departamentos de *Trade Marketing*, según Chinardet, C. (1999), realizan una gestión más amplia que los tradicionales departamentos comerciales y, además de la venta y facturación, asumen otras funciones estratégicas y operativas como son:

- el desarrollo de material de PLV e ILV
- la realización de estudios de mercado

- el desarrollo y ejecución de promociones y técnicas de animación en el punto de venta
- el control y el estudio respecto a la óptima visualización y presentación de la mercancía en los lineales

3.4 RESUMEN

El presente capítulo ha desarrollado tres de las estrategias competitivas que se mencionaban en el capítulo 2 (*merchandising* tradicional, respuesta eficiente al consumidor y gestión por categorías) las cuales son importantes para la investigación por los siguientes motivos:

-*Merchandising* tradicional:

Se trata de la estrategia más utilizada tanto por los micros y pequeños comerciantes como por los grandes detallistas, la cual se podría considerar como básica para el comercio en general. La utilización de esta estrategia no requiere inversión de ningún tipo y el conocimiento de su filosofía y de sus técnicas está al alcance de cualquier detallista.

-Respuesta eficiente al consumidor:

Se trata de una estrategia cuya implantación está solo al alcance de la gran distribución, pero cuya filosofía puede ayudar al micro y pequeño detallista a cambiar la forma en que gestiona su negocio y compite en el mercado:

- a) adoptando la tecnología de transacción electrónica para reducir costes y mejorar la gestión empresarial con un mayor control de la cadena de suministro

- b) planificando el reaprovisionamiento y utilizando soluciones logísticas y de reaprovisionamiento con el objetivo de conseguir economías de escala y economías de alcance y estableciendo procedimientos de control e indicadores de servicios.
- c) disponiendo de un surtido eficiente adaptado a las necesidades de los clientes
- d) diseñando un plan anual de promociones
- e) pasando de una clasificación por familias a una clasificación por categorías

-Gestión por categorías:

Es la estrategia que genera ventas cruzadas y que incrementa la satisfacción de los clientes de los micro y pequeños empresarios detallistas puesto que:

- a) éstos pueden implantarla sin dificultades, al contrario que los grandes detallistas que poseen decenas de miles de referencias que impiden utilizar completamente una gestión por categorías en sus establecimientos.
- b) las categorías presentan la oferta de productos estructurada en función a las necesidades de los consumidores, a la vez que los productos son agrupados como interrelacionados y/o sustitutivos respecto a la satisfacción de dichas necesidades.

A continuación se resumen las tres estrategias competitivas desarrolladas en el presente capítulo:

3.4.1 EI *MERCHANDISING* TRADICIONAL

El *merchandising* tradicional es una de las estrategias recomendadas para todos los detallistas que no pueden desarrollar una estrategia de construcción de experiencias de compra en sus establecimientos.

Son todas las acciones encaminadas a resaltar los productos, animar y rentabilizar el lineal y potenciar el punto de venta presentando ante el posible comprador final, el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas.

Existen toda una serie de elementos que son importantes para potenciar las técnicas de *merchandising*, como son:

- a) ubicación adecuada del punto de venta.
- b) diseño del interior del punto de venta.
- c) modelo adecuado de gestión de compras.
- d) combinación estudiada de los productos.
- e) política eficiente de promociones.

Para poder aplicar las técnicas de *merchandising*, un punto de venta detallista se divide en función a cinco parámetros:

1. Sección de alta rotación.
2. Sección imán.
3. Sección de media rotación.
4. Sección de baja rotación.
5. Mostrador.

Resumimos a continuación las técnicas de *merchandising* vistas durante el presente capítulo:

-Para eliminar la barrera psicológica que representa el mostrador para los vendedores, la atención al cliente se realizará delante del producto y para ello el punto de venta dispondrá de una amplia exposición de productos fuera de sus cajas.

-El detallista debe exponer el número máximo de muestras de diferentes productos, de forma armónica y sin crear una atmósfera de sobrecarga, ni en el lineal ni en el establecimiento.

-Los productos deben estar expuestos en condiciones realistas, es decir, reproduciendo fielmente el entorno para el que han estado creados.

-Los productos deben estar al alcance del cliente y deben poder ser tocados y probados por éste.

-Ubicar productos imán y estrella en los extremos de un pasillo o de un lineal o colocarlos muy distanciados entre sí, obliga a los clientes a recorrer todo el establecimiento, siendo éstos más susceptibles de comprar los productos del resto de secciones.

-Separar entre sí el mostrador, las secciones de mayor rotación y las de mayor atractivo y distribuir las por todo el local, obliga a los compradores a recorrer todo el establecimiento y pasar por delante de las secciones de media y baja rotación, rentabilizando todo el espacio del local.

-Ubicar una sección de baja rotación entre una sección estrella y una de media rotación o imán, genera mayor tráfico de clientes hacia ella e incrementa sus ventas.

-Los productos de compra por impulso se ubican cerca de las cajas de salida.

-En cuanto a la anchura de los pasillos, ésta posibilita que los compradores se detengan sin perjuicio de obstaculizar la marcha al resto del público.

-Diseñar las secciones sin particiones, obliga al público a llegar hasta el final de la sección y comprobar todo el surtido de productos existente en el lineal.

-Cada sección debe tener su propia personalidad, evitando los ambientes monótonos y la uniformidad de las secciones.

-Se anularán las zonas frías ubicando en ellas alguna sección de productos estrella o imán, señalizando correcta y notoriamente su localización, iluminándolas con mayor intensidad y colocando una caja registradora para comodidad de los clientes.

-Las características que acompañan y describen el producto pueden ser de tres tipos:

- datos técnicos que constan en el manual del fabricante

- beneficios que los datos técnicos reportan al cliente

- aspectos funcionales de interés para el cliente

-Los precios deben fijarse considerando tanto aspectos psicológicos como de comportamiento del consumidor.

-Se buscará siempre el equilibrio entre animación y sobrecarga de elementos, ya que excederse en la colocación de PLV distrae y confunde a la clientela.

-A mayor representación de un producto en un lineal, hay mayores ventas, hasta llegar al umbral diferencial. Los detallistas analizan la evolución de su demanda para conocer la cantidad de unidades por producto que deben adquirir en las diferentes épocas del año y en qué momento se da una mayor representación en el lineal para cada una de las familias.

-Las empresas suavizan la estacionalidad creando una demanda homogénea durante todo el año, analizando las causas que motivan la estacionalidad y la posibilidad de replicar dichas causas a otras épocas del año

-Las promociones de venta tienen una duración limitada.

-Las promociones de venta deben comunicarse al público en general para captar el mayor número posible de clientes al establecimiento.

-Los objetivos de una promoción de ventas son:

- Eliminar existencias.
- Eliminar productos con una fecha de caducidad próxima.
- Incrementar la fidelidad de compra de los clientes.
- Incrementar las ventas en épocas de poca actividad comercial.
- Captar a los clientes de la competencia.
- Mejorar la imagen del comercio.
- Afianzar el lanzamiento de un nuevo producto.

-Un establecimiento con una correcta iluminación genera mayor atracción para los clientes potenciales, resalta los productos y genera un ambiente alegre y dinámico y cabe distinguir entre:

- Iluminación ambiente:
- Iluminación de producto:
- Iluminación de escaparate:
- Iluminación exterior:

-Los escaparates son un elemento importante para la promoción de un punto de venta detallista. Tres de las características que debe tener un escaparate son:

- a) verse dinámico, conjugando correctamente los colores.
- b) se confecciona el escaparate haciendo mención a una temática concreta.
- c) se exponen únicamente artículos estrella, imán y de temporada, que no sean de compra reflexiva.

3.4.2 EL ECR

La respuesta eficiente al consumidor tiene como objetivo la cooperación entre empresas participantes en una cadena de suministro para revisar sus procesos internos y sus modelos de gestión y relación, con el objetivo de incrementar la eficiencia en la cadena de suministro y, a la vez, generar una mayor demanda en el cliente final.

En España, el ECR se circunscribe a acuerdos entre grandes fabricantes y grandes detallistas, por lo que quedan excluidos de él las micro y pequeñas empresas.

El ECR se sustenta sobre cuatro pilares:

- 1. Reaprovisionamiento eficiente.
- 2. Surtido eficiente.
- 3. Promociones eficientes.

4. Lanzamiento eficiente de nuevos productos.

Los seis principios del ECR son:

1. La categoría define la estructura de las necesidades de los clientes.
2. Los detallistas presentan su oferta por categorías y no por familias.
3. Las categorías son consideradas UEN tanto por los fabricantes como por los detallistas.
4. Se asignan planes y roles a cada categoría.
5. Los directivos de cada categoría son responsables de sus ventas y de su rentabilidad.
6. Los puntos de venta deben clasificarse por categorías.

Las promociones de venta deben ser planificadas siguiendo tres fases:

1. Planificar la promoción.
2. Ejecutar la promoción.
3. Evaluar la promoción

3.4.3 LA GESTIÓN POR CATEGORÍAS

Una categoría es un conjunto de productos o servicios que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustitutivos respecto a la satisfacción de una necesidad.

La GC identifica el surtido óptimo de productos por punto de venta, teniendo en cuenta los productos específicos que los compradores potenciales por zona geográfica desean adquirir. A pesar que se recomienda implantar la GC de la mano de los fabricantes e integrada en un proyecto ECR, la GC puede ser implantada unilateralmente por los micro y pequeños detallistas, beneficiándose de todas las ventajas que comporta.

Cada categoría se gestionará como una UEN y dispondrá de los indicadores cualitativos y cuantitativos necesarios para alcanzar su rentabilidad esperada.

El conjunto de categorías debe formar la estrategia de *merchandising* global del establecimiento y ser coherente con la estrategia competitiva del micro y pequeño comercio detallista.

Las categorías se construyen identificando en primer lugar aquellos productos o necesidades llamados “emblemáticos”.

En segundo lugar se identifican las necesidades que los clientes satisfacen con la compra de dicho producto, y también los productos que los compradores asocian a éste y, por extensión, a dichas necesidades.

En tercer lugar se analizan qué otros productos el cliente podría llegar a adquirir de forma cruzada para satisfacer necesidades similares.

A continuación se dota de contenido la categoría en base al conocimiento, no sólo de los gustos y preferencias de los clientes, sino también de las variables de segmentación.

Los papeles que las categorías pueden representar en un establecimiento son:

1. Categoría estrella o destino.

2. Categoría gancho.
3. Categoría habitual o rutina.
4. Ocasional.
5. Estacional.
6. Conveniencia.

Una vez definidas las categorías puede continuarse con la clasificación de los productos en cascada y con el siguiente orden:

1. Categoría.
2. Subcategorías.
3. Familias.
4. Subfamilias.

Cada categoría está compuesta por cuatro tipos de subcategorías:

1. Subcategoría de alta rotación.
2. Subcategoría imán.
3. Subcategoría de media rotación.
4. Subcategoría de baja rotación.

PROCESO DE INVESTIGACIÓN

CAPITULO 4: METODOLOGIA

4.1. LAS DOS CORRIENTES METODOLÓGICAS TRADICIONALES Y EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El estudio que nos ocupa trata, en términos generales, sobre la identificación de las estrategias competitivas utilizadas en el sector de la distribución comercial por los micro, pequeños y grandes detallistas y cuáles de estas pueden ser utilizadas por los micro y pequeños detallistas para competir con éxito ante la gran distribución.

Esta problemática nos exige una metodología con técnicas válidas y fiables pero, a la vez, que tenga presente que está tratando un problema esencialmente relativo a la conducta humana, a las percepciones y a las decisiones. Vemos pues, por una parte, que podríamos decantarnos por metodologías con fuerte base estadística recurriendo a grandes bases de datos, o por otra, entrar en técnicas de investigación que profundicen en cómo las personas sienten, perciben y deciden sobre los hechos que les afectan.

Podemos recordar las dos concepciones clásicas de la metodología de investigación en ciencias sociales, la cuantitativa y la cualitativa², para situar nuestro trabajo. Una expresión clara de ambas corrientes que se adecua a nuestro problema la encontramos el siguiente texto:

“A propósito de la cuestión de la relación entre sujeto y objeto, se enfrentan dos tesis importantes. Están en la base del conjunto de los debates que atraviesan

² Las dos corrientes tradicionales son citadas con diferentes nombres para referirse a ellas de manera general, siendo muy frecuente hablar de *positivista* para denominar la cuantitativa y *fenomenológica* para la cualitativa.

hoy el pensamiento científico. La primera tesis considera que no hay relación entre el sujeto y el objeto, es decir, que los hechos, que derivan exclusivamente de la observación y de la experimentación, pueden ser analizados de forma neutra y objetiva. Esta perspectiva se vincula a la corriente positivista. La segunda tesis, por el contrario, insiste en la idea de que la realidad no es jamás exterior al sujeto que la examina, que existe, por tanto, una relación entre el sujeto y el objeto. Esta orientación hace referencia a la corriente que se califica de fenomenológica.” (Pourtois, J.P., y Desmet, H., 1992:23).

Respecto la primera de las acepciones, la corriente positivista, si bien es cierto que permite generalizar fuertemente los resultados, pierde en determinar las razones de las decisiones, especialmente cuando las personas que las toman no tienen por qué conocer la categorización de esas razones. Es decir, no se puede observar finamente la naturaleza cualitativa de las decisiones que se toman.

Siguiendo en esta segunda acepción, la naturaleza del problema nos exige evidentemente una primera actuación o fase metodológica con la finalidad de profundizar en la manera cómo los individuos estudiados (propietarios y encargados de diferentes micro y pequeños comercios detallistas):

- a) identifican quiénes son sus competidores directos más relevantes
- b) identifican cuáles son las variables del modelo de negocio que perciben como representativas. En este caso, se trata de variables del negocio del sector de la informática de consumo, pudiendo ser representativas de cualquier otro sector minorista tradicional.
- c) valoran cada variable del modelo de negocio para cada uno de los competidores relevantes y para ellos mismos.

Así que esta corriente metodológica se conforma como la idónea para resolver el problema de investigación que nos ocupa. Pero también se requiere de una fase de generalización de los resultados para poder dar respuesta a este

problema de investigación. Nos encontramos ante lo que Huber, L., y Gürtler, L. (2004: 221) denominan modelo de generalización:

“Valor alto tienen las fases cualitativas dentro del enfoque de generalización. Se empieza la investigación por un estudio cualitativo completo, por ejemplo por unos estudios de caso. Es decir, se toman decisiones sobre preguntas de investigación y métodos (cualitativos) apropiados, recopilan y analizan los datos y al fin estructuran los resultados. Después sigue más o menos gradualmente la fase cuantitativa. Muy distintas son las fases cuando se generaliza, por ejemplo, los resultados de un estudio de observación por un cuestionario construido según los hallazgos cualitativos. Ahora se trata de generalizar los resultados por medios de estadística”. (Huber, L., y Gürtler, L. 2004: 221)



Gráfico 15: Representación metodología

Fuente: Basado en Huber, L. y Gürtler, L. (2004: 221)

La metodología cualitativa pretende observar y dar con las estructuras que hacen comprensibles las representaciones que circulan y cómo estas pueden afectar a la toma de decisiones. Explora desde una concepción simbólica y es por ello que trabaja con el lenguaje y el diálogo construido en condiciones de experimentación, siendo las técnicas más características la observación participante, las historias de vida, la entrevista y el grupo de discusión.

En las técnicas cualitativas el investigador nunca ofrece su opinión a las personas que participan en la investigación, con el fin de no producir influencias que pudiesen modificar los resultados; y el rol que el investigador tiene en frente de los sujetos que participan en la investigación es el de facilitador.

En el caso que nos ocupa, los micro y pequeños detallistas desconocen la clasificación de las diferentes estrategias existentes, cómo se construyen y cuándo se utiliza, por lo que la demanda que se realiza es que los propietarios y encargados de diferentes micro y pequeños detallistas puntúen las variables representativas del modelo de negocio en función a ellos mismos y a los competidores relevantes, a partir de su conocimiento y experiencia en el mercado y en el negocio.

Para aclarar la complejidad del diseño y procedimiento de la investigación, se adjunta el siguiente esquema:

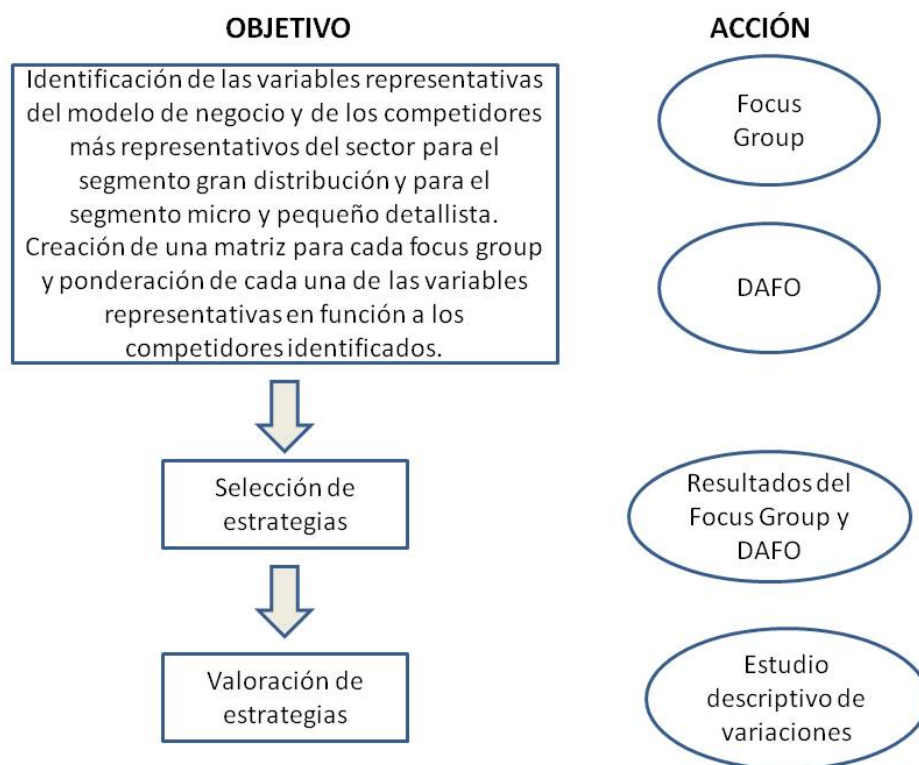


Gráfico 16: Objetivos y acción de la metodología.

Elaboración: Fuente propia

El objetivo principal de la presente investigación es conocer qué estrategias competitivas deben utilizar los micro y pequeños detallistas para competir con

éxito ante la gran distribución. Este objetivo principal se divide en los siguientes objetivos específicos:

- a) Conocer las variables representativas del modelo de negocio detallista en el sector de la informática de consumo.
- b) Identificar los competidores tipo para cada segmento de mercado.
- c) Extraer aquellas estrategias que son aplicables exclusivamente a los grandes detallistas y excluyentes para los micro y pequeños detallistas, y aquellas que son aplicables exclusivamente a los micro y pequeños detallistas y que no pueden ser utilizadas por la gran distribución.

El gráfico 16 combina estos objetivos específicos con las técnicas utilizadas. En él se aprecia cómo la interacción entre los sujetos y el diálogo es necesario para hacer emerger las estrategias competitivas diferenciadas y sostenibles que permitan a los micro y pequeños detallistas tradicionales mejorar las expectativas de viabilidad futura de dichas empresas.

4.1.1. Planteamiento del problema del investigador

El origen del problema del investigador es la inquietud por encontrar herramientas competitivas para el comercio detallista tradicional que le permitan adquirir un papel relevante en la necesaria recuperación económica de España, gracias a las esperanzadoras previsiones de crecimiento. Y es que el comercio minorista de alimentación (sector de referencia) podría ser una de las pocas actividades económicas que creciera por encima de la media en 2012 (establecido por debajo del 1%), según las conclusiones de AAVV. (2011).

Con un incremento del 1% el sector detallista de la alimentación se situaría por encima de la media de España pero, para superar el 1,5% de crecimiento del PIB, habría que esperar hasta el año 2014. Además, España necesita crear

anualmente unos 150.000 nuevos empleos para no generar más paro y alcanzar en 2020 una tasa de desempleo del 16%. Todo ello sería posible con la reactivación del micro y pequeño comercio detallista.

España es uno de los países de Europa con mayor tejido comercial detallista y ello se traduce en un reparto equitativo de la riqueza. Por ello, potenciar el comercio detallista tradicional supone crear un amortiguador social y una fuente de empleo y ocupación.

Por ello existe la preocupación a nivel social de que se pierdan los espacios tradicionales de compra al por menor ya que estas tiendas son y serán consideradas como áreas tradicionales en los pueblos y en los barrios, donde se desarrolla la economía de toda una familia o familias.

Los micro y pequeños detallistas son fundamentalmente unidades de negocios familiares que tienen un impacto directo en la economía nacional por su capacidad de generar empleo y ocupación, además de representar un canal importante para la distribución de diversos mayoristas y proveedores, así como para pequeños productores regionales que de otra manera no tendrían acceso a los mercados finales.

Desde la apertura del primer supermercado en 1936 en Estados Unidos, los patrones de consumo en el mundo han ido cambiando de manera acelerada, lo cual sumado a los altos precios de los alimentos, hace que los consumidores busquen cada vez mejores precios, mayor surtido de productos e instalaciones más convenientes, limpias y modernas. Lo anterior, junto con un modelo de negocios obsoleto, pone al micro y pequeño comercio en desventaja para competir con la gran distribución.

Los micro y pequeños comerciantes se enfrentan a una desventaja competitiva pues su actual modelo de negocio no les permite competir en precio contra sus grandes competidores los cuales, al comprar productos en grandes volúmenes, obtienen costes más bajos para ofrecerlos al público a menor precio.

“El micro y pequeño comercio debe por tanto, realizar un esfuerzo continuado para adaptarse a los cambios del mercado, para protegerse de la fuerte competencia de los grandes detallistas y desarrollar con mayor eficacia y flexibilidad su actividad.” (AAVV., 2011b)

Dada la experiencia del autor en la distribución comercial y a la problemática económica del país cuya recuperación pasa en parte por la reactivación del tejido comercial detallista tradicional, el problema de la investigación queda definido como

¿Qué estrategias competitivas deben utilizar los micro y pequeños detallistas para competir con éxito ante la gran distribución?

Este problema contiene los siguientes sub-problemas:

- a) ¿Cuáles son las variables del modelo de negocio detallista en el sector de la informática de consumo que son significativas?
- b) ¿Qué competidores directos son relevantes y representativos de cada segmento (micro, pequeños y grandes)?
- c) ¿Cuáles son las estrategias aplicables a los grandes detallistas y cuáles son aplicables a los micro y pequeños detallistas?

De entre las características que debe seguir un problema científico (Van Dalen, D.B. y Meyer, W.J., 1983) podemos decir que nuestro caso cumple estos requisitos:

- a) Real

Se trata de un problema de investigación que surge, precisamente, de la experiencia en el estudio de este sector del autor de la tesis y de su conocimiento de la problemática competitiva de las micro y empresas detallistas ante la gran distribución.

- b) Factible

El problema puede ser estudiado desde la perspectiva metodológica cualitativa porque se ha accedido fácilmente al colectivo de personas participantes y por la experiencia del investigador conduciendo grupos focales.

c) Resoluble

El problema lo es en cuanto veremos que podemos tratarlo mediante herramientas diseñadas para la captación de los datos significativos que nos llevarán a las conclusiones de la investigación.

d) Relevante

La identificación y el análisis de las estrategias competitivas comúnmente utilizadas por los detallistas nos debe permitir determinar aquellas que son aplicables exclusivamente a los grandes detallistas y, consecuentemente, excluyentes para los micro y pequeños detallistas, y aquellas que son aplicables exclusivamente a los micro y pequeños detallistas y que no pueden ser utilizadas por la gran distribución por lo que, consecuentemente, se erigen como estrategias competitivas diferenciadas y sostenibles que una vez aplicadas deben mejorar las expectativas de viabilidad futura de dichas empresas.

e) Generador de conocimiento

La resolución del problema genera conocimiento útil para afrontar futuras investigaciones. Asimismo, los resultados y las conclusiones derivados de las pruebas estadísticas y del análisis cualitativo pueden servir de referente para otros estudios tal y como se mostrará en las conclusiones.

f) Generador de nuevos problemas

Tal como veremos en el apartado de conclusiones, esta primera aproximación que constituye nuestra investigación da pie a nuevas preguntas en el terreno de la competitividad de los negocios detallistas.

4.1.2. Observación participante

Para Anguera, M.T. (1989) si existe un método predominante en el avance científico éste ha sido la observación tanto en el ámbito de las ciencias naturales como humanísticas o sociales. La evolución de la ciencia ha permitido establecer técnicas, procedimientos e instrumentos que han dotado a la observación de tal rigor que posibilita un acercamiento científico a la realidad estudiada.

Siguiendo de nuevo a Anguera, M.T. (1989) decir que la observación es una técnica con status científico implica que, por un lado, es una observación intencional, es decir no espontánea y que responde a una finalidad concreta y definida de antemano. Por otro lado, la observación científica debe estar planificada de forma sistemática: planificar el objeto a observar, el momento, la forma de registro de la información, los instrumentos que se aplicaran, etc. Además la observación no es azarosa sino que es una observación controlada que está relacionada con cuestiones generales (las estrategias competitivas en nuestro caso) que permitirá generalizar los resultados. Y finalmente, la observación como técnica científica debe ser y es susceptible a comprobaciones de fiabilidad y validez.

La investigación se inserta en el marco de la observación participante. Para sistematizar la recogida de datos se realiza un *focus grup* en el que se aplica un análisis DAFO, por ser esta última una técnica familiar y conocida para los sujetos experimentales. El análisis DAFO permite describir la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. En este caso, el DAFO facilita que los sujetos de la investigación puedan identificar aquellas variables que son representativas del modelo de negocio de las empresas que participan en su sector.

La observación puede realizarse de múltiples maneras en función del grado de sistematización y planificación. También se pueden clasificar (De Lara, E. y Ballesteros, B., 2001) en función del grado o nivel de implicación del observador en el fenómeno observado.

Es en este segundo paraguas dónde categorizaremos la presente investigación. El grado de implicación del observador en el fenómeno a analizar se puede situar en un continuo que va desde la participación total en el fenómeno a la observación total y distanciada del fenómeno estudiado. El rol por lo tanto del investigador se modificará en función del grado participación del mismo. Las características del papel del investigador las describen perfectamente De Lara, E., y Ballesteros, B. (2001) en la siguiente tabla a la que le ha sido añadida una columna que muestra las características de la investigación que nos ocupa:

	Rol del investigador	Tipo de observación	Esta investigación
Participante completo	El investigador no da a conocer al grupo observado su identidad real. Toma parte íntimamente de la vida del grupo, aprendiendo su lenguaje, costumbres, creencias.	Máximo grado de ocultación de la observación Alto grado de implicación y participación	Se conoce al investigador como tal, no ocultando la observación.
Participante como observador	Difiere del observador completo en el sentido de que los sujetos conocen de él su condición de observador. Saben que la relación que mantiene es una "relación de campo" y que el investigador está ahí mientras el estudio continúa	Ocultación parcial de la actividad de la observación Predominio de la participación	Ninguna ocultación de la observación. Predominio de la observación
Observador como participante	El investigador tiene una relación breve con los sujetos que se da en los momentos en que recoge la información (entrevistas, escalas) Exige la utilización de técnicas estandarizadas	Revelación de la actividad de observación. Predominio de la observación	Revelación explícita de la observación. Utilización de técnicas

			estandarizadas
Observador completo	El investigador está apartado por completo de cualquier interacción humana o reactividad con los sujetos. El observador permanece oculto para el sujeto o grupo observado	Máxima revelación de la actividad de observación. Alto grado de distanciamiento, no participación	Rol de facilitador. Por lo tanto, no cumple estas condiciones

Tabla número 9: Papel del investigador
Fuente: De Lara, E., y Ballesteros, B. (2001)

La observación participante privilegia el punto de vista de los actores implicados puesto que permite recoger la construcción de los significados que cada participante otorga al tema de análisis. En nuestro caso se escoge porque se pretende esgrimir las percepciones sobre los competidores, sobre el modelo de negocio y la valoración que realizan sobre ambos. El investigador analiza la actividad de los sujetos, interactúa con ellos y progresivamente adquiere la visión que le permitirá interpretar los datos. Así, el autor de la investigación puede llegar a establecer los indicadores que se utilizan en las estrategias competitivas que deben ser usadas por los micro y pequeños detallistas para competir contra las grandes empresas detallistas.

En la observación participante existen diversas formas de registro de datos que van desde las formas muy poco estructuradas como el diario de campo, adecuado para estudios etnográficos a sistemas de registros de información para observaciones muy estructuradas a los que corresponden las informaciones categoriales con una expresión cuantitativa de las respuestas. Es en este último polo en el que situamos la investigación presente.

El investigador dispone de un sistema de categorías (estrategias competitivas) fruto del análisis teórico referido en los capítulos dos y tres y de una escala de estimación que corresponde a un juicio de valor de los propios actores sobre aquellas variables del modelo de negocio en los que son competitivos. Para dar

respuesta al problema de investigación, el autor debe relacionar las variables del modelo de negocio mejor valoradas para competir contra la gran distribución, con las estrategias competitivas.

4.1.3. Diseño de la observación participante

En el caso que nos ocupa, el marco teórico se ha centrado en definir y desarrollar el concepto de estrategia competitiva y qué estrategias son las utilizadas en el sector de la distribución comercial. A partir de ello y de la experiencia del doctorando en el sector detallista, se han establecido y desarrollado los *focus grup*.

Bericat, E. (1998) consigue desarrollar los diseños multimétodo, resolviendo así los escollos de las discusiones sobre las diferencias epistemológicas de los mismos. Este autor suministra un esquema final de lo que él denomina Componentes del diseño multimétodo:

“Un conjunto de seis dimensiones que incluyen las decisiones más importantes a la hora de definir la orientación metodológica de una investigación social. La perspectiva de tiempo, según se oriente a la captación estática o dinámica del fenómeno objeto de estudio (sincronía/diacronía). La perspectiva de espacio, o acotación del objeto, por la que se opta entre una consideración extensiva del fenómeno social, o entre una consideración intensiva o profunda (extensión/intensión). El punto de vista desde el que el investigador observa, que puede ser interno o externo al lugar que ocupan los sujetos observados (subjetividad/objetividad). El modo de conceptualizar la naturaleza del objeto, bien en tanto conjunto de partes que pueden ser estudiadas por separado, bien en tanto unidad indisoluble y relacional de componentes (análisis/síntesis). El sentido del proceso de construcción teórica, iniciada desde el extremo ideacional, metateórico o hipotético, o desde el extremo empírico u observacional (deducción/inducción). El

grado y tipo de interafectación existente entre la técnica a utilizar y el fenómeno social que se investiga (reactividad/neutralidad).” (Bericat, E., 1998:61)

Este esquema permite diseñar una investigación metodológicamente correcta que se adscribe en parte a un paradigma o a otro, con el objetivo de llegar a unos resultados y de que estos gocen de validez científica.

Esquema de Bericat (1998)	Opción escogida en la presente investigación
Dimensiones metodológicas	
Sincronía – Diacronía	Diacronía
Extensión – Intensión	Intensión
Objetividad – Subjetividad	Objetividad
Análisis – Síntesis	Analítica
Deducción – Inducción	Deductivo
Reactividad – Neutralidad	Neutralidad
Estrategias de Integración	
Complementar	No
Combinar	Sí
Triangular	No
Fases de Investigación	
Definición del objeto	Listado de estrategias competitivas
Diseño del método	Proceso de contrastación con expertos sobre la experiencia profesional para conseguir indicadores por convergencia
Recogida de datos	Valoración de las estrategias definidas
Análisis de los datos	Técnicas cuantitativas de apoyo para la extracción de conclusiones: - Estadística descriptiva
Resultados	Estrategias competitivas

Tabla número 10: Estrategias y características según fases.
Fuente: Elaboración propia basado en Bericat, E. (1998).

La observación participante que llevamos a cabo en la presente tesis es diacrónica porque estudia las estrategias que identifican diferentes detallistas en un momento dado. Es de tipo intensivo porque se realiza a través de discusiones grupales con el ánimo de entender y profundizar en las razones que conllevan las decisiones que toman; cualquier generalización, en esta fase de la investigación, requeriría de una muestra diferente. El enfoque es objetivo porque el investigador claramente se define como observador ante los sujetos preguntados, se le puede considerar externo a ellos. Es analítica porque, a partir de la experiencia del investigador, se llega a la identificación de unas estrategias susceptibles de ser incluidas en la valoración posterior. El método es deductivo porque emana de la convergencia de opiniones en la discusión de grupo. El tipo de interafectación es de neutralidad porque el investigador no controla ni incide en ningún experimento, sino se limita a recoger los indicadores del entorno sin alteración.

Por lo que se refiere a las estrategias de integración, no estamos haciendo una complementariedad puesto que no tenemos dos estudios diferentes. Sí puede decirse que estamos en combinación puesto que usamos una metodología cuantitativa en las valoraciones finales que nos va a ayudar a asentar las conclusiones fruto de la reflexión inicial, la discusión con los sujetos participantes y la elaboración de indicadores.

4.1.4. El grupo focal o *focus group*

El Grupo Focal o *Focus Group* es una de las técnicas para recopilar información de los métodos cualitativos de investigación que se sitúa dentro del marco de la observación participante. Un grupo focal puede definirse como una discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones sobre una particular área de interés, en un ambiente permisivo, no directivo (Krueger, R.A.,1991).

Los grupos focales están enraizados en una tradición desarrollada a partir de 1930 que intentaba conocer los mundos a través de las personas que los viven. Algunas de las áreas que se han beneficiado del uso de los grupos focales son la Planificación Estratégica, la Identificación de Necesidades, y la Evaluación de Programas (Reyes, T., 2008).

El grupo focal o *focus group* es una técnica que se suele confundir con el grupo de discusión. Mientras que el grupo focal nace en la tradición norteamericana aplicada principalmente a los estudios sobre televisión y marketing, el grupo de discusión tiene su base teórica en las investigaciones europeas sobre el discurso social. El grupo focal se caracteriza por su finalidad práctica, buscando recopilar la mayor cantidad de información posible sobre un tema definido; mientras que en el grupo de discusión se construye un discurso social generado en el consenso de los integrantes del grupo sobre un tema o situación propuesta.

El grupo de discusión se basa en que las opiniones y sentimientos se crean en grupo, en la interacción con otras personas con las que se intercambian ideas, creencias y pensamientos en un proceso de influencia mutua. Esta influencia mutua se desarrolla en la respuesta a los argumentos y cuestiones que aparecen en la discusión. Es un procedimiento adecuado, siempre y cuando, nuestro objetivo sea explicar cómo percibe la gente una experiencia, una idea o un hecho. No utiliza categorías prefijadas que puedan inducir las posibles respuestas y ofrece la posibilidad a los participantes de expresarse en su propio lenguaje y manifestar sus emociones y sentimientos (Krueger, R.A., 1991).

Condiciones para que el grupo de discusión obtenga éxito:

- Creación de un clima de confianza proporcionado por la persona facilitadora;

- Percepción de los participantes en el grupo de discusión de similitud en cuanto el tema a trabajar y otras condiciones relevantes para el objetivo del grupo (en nuestro caso, la ocupación);
- No existencia de conocimiento previo de las personas que integran el grupo de discusión para evitar la existencia de ideas previas o interacciones conocidas que pudieran influir en el desarrollo de la expresión de ideas, pensamientos o valoraciones de los participantes
- Existencia de preguntas abiertas. Las preguntas cerradas no dan pie al debate, la conversación o el diálogo, y
- Ausencia de juicios de valor por parte de la persona moderadora

Como constante en estas condiciones se aprecia que una de las claves de este tipo de metodología es la posición que ocupa la persona que modera el grupo de discusión. En este aspecto nos detenemos a continuación.

La posición de la persona que modera puede optar por diferentes actuaciones:

1. Autorregulación del propio grupo. Una vez que quien modera ha presentado el tema a las personas participantes, deja que sea el propio grupo el que se dirija a sí mismo (no directividad) (Martín, E., 1997; Ibáñez, J., 1989).
2. Técnica del embudo o convergencia. La persona facilitadora traza un recorrido de discusión que avanza desde lo más general a lo más específico. Su función es mantener un buen ambiente de discusión y dirigir el diálogo hacia los objetivos marcados previamente.
3. Directiva. La persona que modera realiza una mediación explícita, que pauta las intervenciones.

En nuestro caso, el doctorando optó por la segunda opción puesto que le interesaba llegar a un resultado claro y convergente entre los participantes.

Gil, J. (1993) expresa perfectamente cuál debe ser el papel del moderador:

“El papel del moderador durante la reunión depende del enfoque adoptado, la cuestión de investigación y la naturaleza de los datos deseados, factores que determinarán una mayor o menor estructuración de la discusión (Lederman, L.C. (1990). Para Ibáñez (1989) el moderador no interviene, se limita a plantear el tema, provocar el deseo de discutirlo, y a catalizar la producción del discurso deshaciendo bloqueos y controlando su desarrollo para que se mantenga dentro del tema. Otros autores no limitan su intervención a proponer el tema y moderar, sino que le asignan el papel de formular varias cuestiones abiertas, cuidadosamente pensadas, que guiarán la discusión (Krueger, R.A. (1991). Se trata de permitir una discusión libre y al mismo tiempo moderar hacia una particular dirección de acuerdo con los temas que conviene tocar. A veces, el moderador cuenta con una lista de tópicos que interesa abordar, más que con un guion rígidamente estructurado (Grunig, L.A., 1990). El moderador es el responsable de crear el ambiente relajado necesario para que los sujetos hablen con libertad”.

La validez de los grupos focales depende de los procedimientos usados y del contexto donde son usados. “Entre las ventajas de los grupos focales están las siguientes:

- Los grupos focales son socialmente orientados y sitúan a los participantes en situaciones reales y naturales versus las condiciones rígidamente estructuradas de las situaciones experimentales.
- El formato de las discusiones en los grupos focales le ofrece al facilitador o moderador la flexibilidad necesaria para explorar asuntos que no hayan sido anticipados.
- Los grupos focales poseen validez aparente, la técnica es fácil de entender y los resultados son creíbles para los usuarios de la información.

- El costo de las discusiones de grupo focal es relativamente bajo.
- Los grupos focales son ágiles en la producción de sus resultados.
- Los grupos focales le permiten al investigador aumentar la muestra de estudio sin aumentar dramáticamente el tiempo de investigación.”(Reyes, T., 2008)

Una de las decisiones fundamentales en los grupos focales es la de determinar la composición del grupo. La práctica más generalizada es considerar que la composición de los grupos sea homogénea en cuanto a las variables significativas para el tema de estudio. También es importante porque los miembros del grupo deben reconocerse entre sí y reconocer las contradicciones que surgen en el grupo como contradicciones propias y no como el reconocimiento de posiciones sociales distintas (Callejo, J., 1998).

Así, los participantes deben ser desconocidos. La cantidad de participantes ideal se sitúa entre aquel número lo suficientemente pequeño para que todas las personas puedan expresar sus puntos de vista, y lo suficientemente amplio para que haya diversidad de opiniones. Lo habitual en la práctica de la investigación mediante grupos de discusión es que los grupos tengan un tamaño comprendido entre 6 y 10 sujetos (Wells, W.D. (1974); Morgan, D.L. (1988)). Algunos autores sitúan el límite superior algo más elevado, considerando que grupos de hasta 12 participantes pueden conducir a resultados adecuados (Bers, T.H. (1989); Byers, P.Y., y Wittcox, J.R. (1988); Grunig, L.A. (1990)). Por encima de esa cifra, el excesivo tamaño no sólo dificultaría la participación de cada individuo en la discusión, sino también el control del grupo por el moderador, mientras que grupos más pequeños de 6 miembros corren el riesgo de ver ahogada la interacción y no producir un diálogo suficientemente activo (Folch-Lyon, E. y Trost, J.F., 1981).

La heterogeneidad puede interesar si lo que se pretende es la diversidad de ideas, opiniones y valoraciones ante un tema. De todas formas esa

heterogeneidad no será útil si existen relaciones de poder entre los participantes del grupo.

Cuando los participantes no han consolidado sus opiniones o no mantienen actitudes sólidas ante determinados temas el grupo de discusión permite a éstos formar y concretar sus posturas o evolucionar en sus planteamientos. Esta última particularidad es la que ha permitido, en esta investigación, hacer emerger la convergencia entre las múltiples estrategias competitivas ante las que se podían encontrar nuestros participantes en el *focus group*.

Las opiniones no se forman aisladamente sino en interacción con otros sujetos. En la investigación que nos ocupa es importante que los participantes manifiesten y determinen en un proceso de reflexión dialogada cuáles son los competidores representativos del sector, cuáles son los elementos representativos del modelo de negocio en dicho mercado y qué valoración otorgan a cada variable en función a los competidores, motivos por los cuales se ha escogido la técnica del *focus group*.

Los participantes, profesionales (propietarios y encargados de micro y pequeños comercios detallistas tradicionales especializados) con amplia experiencia en el mercado de la informática de consumo, poseen un profundo conocimiento de los clientes y de los competidores, así como de las motivaciones que mueven a los primeros a escoger a los segundos para la realización de sus compras, lo cual es relevante para la identificación de las estrategias competitivas que pueden aplicarse a unos (micro y pequeños detallistas) y que les diferencian de los otros (grandes detallistas).

Mientras que la mayoría de los estudios de investigación de mercado reducen las personas a números y porcentajes en un informe, la técnica del *focus group* nos permite indagar en las actitudes y reacciones de los grupos de expertos convocados, respondiendo a las cuestiones planteadas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

Por otro lado, el autor de la tesis posee experiencia en esta técnica de investigación, lo que garantiza un control sobre el grupo que evita el desvío hacia asuntos de poca trascendencia, a la vez que se perciben los diferentes estilos de comunicación y las reacciones no verbales de los participantes permitiendo así indagar con mayor profundidad en las áreas de interés objeto del estudio y facilitando la obtención de un cuadro de percepciones, en vez de patrones agregados que son el resultado de la generalidad de los estudios en gran escala.

CAPÍTULO 5: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Para responder al problema de investigación planteado en el capítulo anterior se decidió escoger una muestra de personas procedentes de toda España que trabajaban en un mismo sector (la informática de consumo) para realizar grupos que oscilaban entre 6 y 10 personas.

El trabajo con los grupos³ que duró tres horas, se planteó con los siguientes objetivos:

- Identificación de los competidores más representativos del sector para el segmento gran distribución y para el segmento micro y pequeño detallista.
- Identificación de las variables representativas del modelo de negocio.
- Ponderación de cada una de las variables representativas en función a los competidores identificados.

El trabajo posterior de análisis de los datos persigue dos objetivos:

- Identificación de las estrategias competitivas utilizadas por el segmento gran distribución y por el segmento micro y pequeño detallista.
- Análisis estadístico de las valoraciones de las variables del modelo de negocio/competidores relevantes (estrategias competitivas).

³ Para más detalle ver ANEXO I en el que se especifica fecha y composición de cada grupo.

5.1. MUESTRA

5.1.1. Descripción y selección de la muestra

La selección de la muestra se ha realizado pensando en el ajuste entre las necesidades de la investigación y los requerimientos, descritos en el apartado anterior, del *focus group*.

La muestra está compuesta por 101 personas que participaron en los grupos focales. De las 101, 60 pertenecen a las tiendas PCBOX y 41 a las tiendas BEEP, ambas del sector de la informática de consumo. Las personas proceden de diversas ciudades españolas: Almería, Barcelona, Castellón, Cádiz, Córdoba, Girona, Huesca, León, Logroño, Lleida, Madrid, Málaga, Sevilla, Tarragona, Valencia, Valladolid, Vizcaya y Zaragoza.

Se realizaron un total de 10 grupos focales, 5 para cada cadena entre los meses de octubre de 2010 y mayo de 2011. Los participantes no se conocían previamente y trabajaron durante tres horas. Los participantes en los grupos son propietarios de las franquicias, encargados de tiendas franquiciadas y encargados de tiendas de propiedad de la central franquiciadora, denominadas tiendas propias. Todas ellas son micro y pequeñas tiendas detallistas.

El número de participantes en los grupos focales oscilaba entre 6 y 10. Metodológicamente esta variación en el tamaño obliga a considerar una ponderación para cada grupo, dado que tratar a los grupos como unidades de estudio estadístico nos llevaría a ignorar su diferente tamaño. La solución metodológica más obvia consiste en replicar, para cada grupo focal, las puntuaciones colectivas tantas veces como individuos lo componen. En contrapartida se pierde la variación individual, lo cual no nos permitirá realizar algunas pruebas donde hay que considerar la varianza intragrupos. Sin embargo esta solución nos permite operar estadísticamente respetando el peso de los grupos.

El mercado de los productos de informática de consumo es uno de los sectores estratégicos en la actualidad, puesto que son productos considerados de primera necesidad tanto por parte de las empresas como de los particulares. Hoy en día ya no se conciben los hogares sin Internet, ordenadores personales y/o portátiles, tablets, teléfonos móviles, etc.

Se trata de un sector altamente competitivo dominado, por un lado por los grandes fabricantes de componentes de informática y de productos terminados los cuales marcan en ritmo de los lanzamientos de los nuevos productos y de los precios de mercado, y por otro lado los grandes detallistas, los cuales concentran gran parte del mercado y poseen grandes recursos de marketing y publicidad.

A continuación se describen las dos cadenas a las que pertenecen los sujetos de la muestra:

A. Grupo Tiendas PCBOX:

SISTAC es propietario de esta cadena de tiendas detallistas de informática, dirigida a clientes usuarios habituales de informática y usuarios avanzados.

Son líderes en España en este segmento de mercado y cuentan con 110 tiendas repartidas por todo el territorio. Se trata de una cadena mixta con un 68% de tiendas franquiciadas y un 32% de tiendas propias.

El formato medio de estas tiendas es de unos 120m² y se ubican en calles secundarias en poblaciones de más de 20.000 habitantes.

Su modelo de negocio se caracteriza por:

- Poseer personal experto en informática.
- Disponer de un servicio técnico especializado.
- Disponer de box (cabinas de automontaje) habilitados en el mismo punto de venta para que los clientes puedan probar el material adquirido. Así,

el cliente puede testear cualquier producto para cerciorarse de que realiza una compra adecuada a sus necesidades, pudiendo montar un ordenador, ampliarlo o arreglarlo en el momento, siempre con la ayuda del personal técnico del establecimiento.

- Poseer un sistema único de fijación de precios con cotización diaria, basado en una subasta online en la que sus proveedores ofrecen los productos al mejor precio. Finalmente se fija el precio del producto en función al proveedor que haya ofertado el precio más bajo.

Con este sistema consiguen ofrecerle al cliente un precio de mercado competitivo en muchos de sus productos.

- Seguir las últimas tendencias y poner rápidamente al servicio del cliente las últimas novedades en producto.
- Suministrar los productos sin envases y con su ficha técnica correspondiente.

B. Grupo Tiendas BEEP

DATALOGIC se funda en el año 1985, como una distribuidora local de ordenadores para pymes. En el año 1990 DATALOGIC funda BEEP, la cadena de tiendas detallistas de proximidad de informática de consumo, dirigida al público en general.

Son líderes en España en este formato de tienda y cuentan con 260 puntos de venta repartidos por todo el territorio. Se trata de una cadena mixta con un 96% de tiendas franquiciadas y un 4% de tiendas propias. El formato medio de estas tiendas es de unos 80m² y se ubican en calles comerciales y céntricas, en poblaciones de más de 20.000 habitantes.

Como características diferenciales de su modelo de negocio, cabe destacar:

- Tiendas de proximidad.
- Personal especialista en informática.
- Servicio técnico especializado.
- Ordenadores de sobremesa de marca propia (TAY) y portátiles de marca propia (NETWAY).
- Complementos de marca propia (INNOVO).

5.2. CATEGORIZACIÓN DE LOS ÍTEMS INVESTIGADOS

Para poder realizar el análisis del trabajo del *focus group* (resultados del análisis DAFO realizado por los sujetos experimentales) y después establecer las estrategias competitivas identificadas el doctorando ha recurrido al trabajo teórico de la presente tesis. De este trabajo de convergencia propiciado por el autor de la tesis, surgen las estrategias competitivas a utilizar por los micro y pequeños detallistas para hacer frente a la gran distribución.

A continuación se describen las variables del modelo de negocio que han sido identificadas por la muestra en el trabajo de grupo focal como competitivas frente a la gran distribución:

- Trato personal con el cliente
- Especialización en segmento de cliente
- Asesoramiento fiable
- Calidad del servicio técnico
- Fidelización del cliente
- Especialización en producto o personal especializado en producto
- Valor añadido

Cada una de estas variables representativas corresponde a una estrategia competitiva a utilizar por el micro y pequeño detallista contra la gran distribución:

Variable del modelo de negocio que corresponde al micro y pequeño detallista	Estrategia competitiva que le corresponde al micro y pequeño detallista
Trato personal con el cliente	Detallista tradicional. Marketing relacional. Diferenciación.
Especialización en segmento de cliente	Segmentación. Gestión por categorías. Marketing relacional. Diferenciación.
Asesoramiento fiable	Especialización. Detallista tradicional. Valor añadido. Diferenciación.
Calidad del servicio técnico	Especialización. Detallista tradicional. Marketing relacional. Diferenciación.
Fidelización del cliente	Especialización. Detallista tradicional. Marketing relacional. Diferenciación.
Valor añadido	Especialización. Detallista tradicional. Valor añadido. Diferenciación.
Especialización en producto o personal especializado en producto	Especialización. Diferenciación.

Tabla número 11: Equivalencia entre las variables representativas del modelo de negocio de los micro y pequeños detallistas y las estrategias competitivas a utilizar contra los grandes detallistas.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describen las variables del modelo de negocio que han sido identificadas por la muestra en el trabajo de grupo focal como competitivas por parte de la gran distribución y que obliga a los micro y pequeños detallistas a utilizar determinadas estrategias competitivas para contrarrestarlas:

Variable del modelo de negocio que corresponde a la gran distribución	Estrategia competitiva a aplicar por el micro y pequeño detallista para contrarrestar la estrategia de la gran distribución
Surtido en tienda	Amplitud de gama o profundidad de gama.
Grado de utilización del marketing	Detallista tradicional. Valor añadido. Especialización. Marketing relacional. Ubicación privilegiada. <i>Merchandising</i> tradicional. Valor añadido.
Precio real	Precios altos y bajos. Diferenciación.
Precio percibido	Precios altos y bajos. Diferenciación.
Productos de marca propia	Diferenciación.

Tabla número 12: Equivalencia entre las variables representativas del modelo de negocio de los grandes detallistas y las estrategias competitivas a utilizar por el micro y pequeño detallista para contrarrestarlas.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describen las estrategias de distribución comercial que han aparecido como válidas en los grupos focales para que los micro y pequeños detallistas puedan competir ante la gran distribución:

ESPECIALIZACIÓN

-Los vendedores conocen a fondo los productos y los procesos de fabricación, aplicaciones, componentes y puntos fuertes y débiles.

-Se genera confianza, seguridad y credibilidad en el cliente a través de un asesoramiento fiable.

-Se consigue un alto nivel de satisfacción en el cliente, a pesar que el precio de los productos sea más alto

AMPLITUD DE SURTIDO

-Se posee gran variedad de familias de productos, pero con poca profundidad de marcas para cada una de ellas.

-Se dispone, para cada familia, de las marcas y del surtido adecuado y aceptado por los clientes.

PROFUNDIDAD DE SURTIDO

-El establecimiento se especializa en determinadas familias de productos.

-El establecimiento no dispone de gran variedad de familias, pero sí que dispone de una gran variedad de opciones dentro de cada una de ellas.

SEGMENTACIÓN

-El modelo de negocio se focaliza en un grupo concreto de compradores o en un mercado geográfico determinado.

-La empresa presta un mejor servicio al segmento concreto, con unos servicios accesorios y un trato especializado.

-Se antepone la rentabilidad al volumen de ventas.

GESTION POR CATEGORIAS

-No se clasifican las secciones por la naturaleza de los productos, sino en función a las necesidades que satisfacen.

-Cada categoría se gestiona como una Unidad Estratégica de Negocio.

-Existe la figura del General Category Manager que gestiona los diferentes Category Manager. -Cada categoría posee un papel dentro de la estrategia global de *merchandising* del establecimiento

DETALLISTA TRADICIONAL.

- Se prima el trato y la proximidad con el cliente.
- Se ofrecen servicios complementarios y una ambientación más cuidada.
- Precios de venta superiores.
- Se utilizan promociones de temporada, para productos obsoletos y para lanzamientos, mientras que los recortes de precios solo se encuentran en rebajas y saldos.
- Se orienta a márgenes más altos y a un control de los costes generales.
- Se combina con la estrategia de especialización y valor añadido.

MARKETING RELACIONAL

- Se establecen y mantienen relaciones intensas y duraderas con los clientes.
- El consumidor se convierte en el centro de atención y la consecución del éxito en la organización pasa por satisfacer sus necesidades y deseos.
- Existe un excelente servicio técnico y post venta.
- Se tiene en cuenta los datos y la información del cliente para poder adecuar las ofertas de forma personalizada, ofrecer productos adecuados a sus gustos y adaptar el surtido a sus necesidades.

PRECIOS ALTOS Y BAJOS

- No se pueden conseguir precios bajos en todos los productos.
- Se utilizan como productos gancho aquellos de primera necesidad.
- Se utiliza una ambientación y unos servicios complementarios al cliente, superiores a los establecimientos que utilizan una estrategia de precios bajos todos los días.
- Se fideliza a los clientes, los cuales prefieren comprar aun sabiendo que el precio de venta es más alto.
- Se focaliza la publicidad en los productos gancho.

UBICACIÓN PRIVILEGIADA

- Los puntos de venta se ubican en el centro de las ciudades, en calles de primera, en centros comerciales de primera y en edificios emblemáticos.

MERCHANDISING TRADICIONAL

- no poder desarrollar una estrategia de construcción de experiencias de compra.
- exponer el número máximo de muestras de diferentes productos.
- los productos imán son colocados en secciones o al lado de productos de poca rotación o en los extremos de un pasillo o de un lineal.
- colocar los productos de primera necesidad e imán muy distanciados entre sí.
- ubicar las secciones de tal manera que absorban la afluencia de público por todo el local.
- Los productos de compra por impulso se encuentran cerca de las cajas de salida.
- Se utilizan los niveles de atracción del lineal para obtener la máxima rotación de productos.

VALOR AÑADIDO

- Se le da a cada cliente el tiempo que se merece.
- Se identifican las necesidades del cliente.
- Se adecua el lenguaje de los argumentos de venta a la tipología de cada cliente.
- Se utiliza la estrategia de especialización y se ofrece al cliente un asesoramiento fiable.
- Se antepone la satisfacción del cliente al beneficio propio.
- Se satisfacen las necesidades del cliente en su justa medida.

DIFERENCIACIÓN

- La empresa compite a través de elementos diferenciales con los que sus competidores no pueden competir frontalmente.
- Los clientes asocian conscientemente dichos elementos diferenciales a la marca.
- Los elementos diferenciales pueden ser, por ejemplo, la fórmula comercial, el diseño del punto de venta, la especialización en determinadas familias de productos, precios bajos todos los días y servicio exclusivo y elitista.

Tabla número 13: Estrategias y características

Fuente: Elaboración propia.

5.3. ANALISIS DE RESULTADOS

Tal y como hemos dicho en el apartado de descripción de la muestra, la replicación de unidades nos provoca una varianza intra igual a 0 en algunos grupos por lo que su casilla de significación queda en blanco, sin embargo en el gráfico puede observarse, como comentaremos, la existencia de diferencias entre grupos. El ANOVA resultante es el siguiente:

Grupos de discusión PCBOX

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Surtido en tienda	Inter-grupos	798,000	4	199,500	.	.
	Intra-grupos	,000	280	,000		
	Total	798,000	284			
Trato personal con el cliente	Inter-grupos	1007,846	4	251,961	3844,459	,000
	Intra-grupos	18,351	280	,066		
	Total	1026,196	284			
Especialización en segmento de cliente	Inter-grupos	798,000	4	199,500	.	.
	Intra-grupos	,000	280	,000		
	Total	798,000	284			
Grado de utilización del Marketing	Inter-grupos	648,119	4	162,030	2458,171	,000
	Intra-grupos	18,456	280	,066		
	Total	666,575	284			
Asesoramiento fiable	Inter-grupos	959,214	4	239,804	2687,685	,000
	Intra-grupos	24,982	280	,089		
	Total	984,196	284			
Calidad del servicio técnico	Inter-grupos	966,035	4	241,509	1744,109	,000
	Intra-grupos	38,772	280	,138		
	Total	1004,807	284			
Fidelización del cliente	Inter-grupos	1050,632	4	262,658	5988,600	,000
	Intra-grupos	12,281	280	,044		
	Total	1062,912	284			
Interactuación punto de venta	Inter-grupos	729,600	4	182,400	.	.
	Intra-grupos	,000	280	,000		
	Total	729,600	284			
Precio real	Inter-grupos	578,260	4	144,565	796,155	,000
	Intra-grupos	50,842	280	,182		
	Total	629,102	284			
Especialización en producto	Inter-grupos	771,172	4	192,793	1835,905	,000
	Intra-grupos	29,404	280	,105		
	Total	800,575	284			

Tabla número 14: Anova del grupo PCBOX

Fuente: Elaboración propia.

Como puede verse el resultado es significativo en todas las variables (casillas horizontales) donde ha podido realizarse el cociente de varianzas.

Para escudriñar las variables *Surtido en tienda*, *Especialización en segmento de cliente* e *Interactuación en punto de venta* observamos el gráfico siguiente:

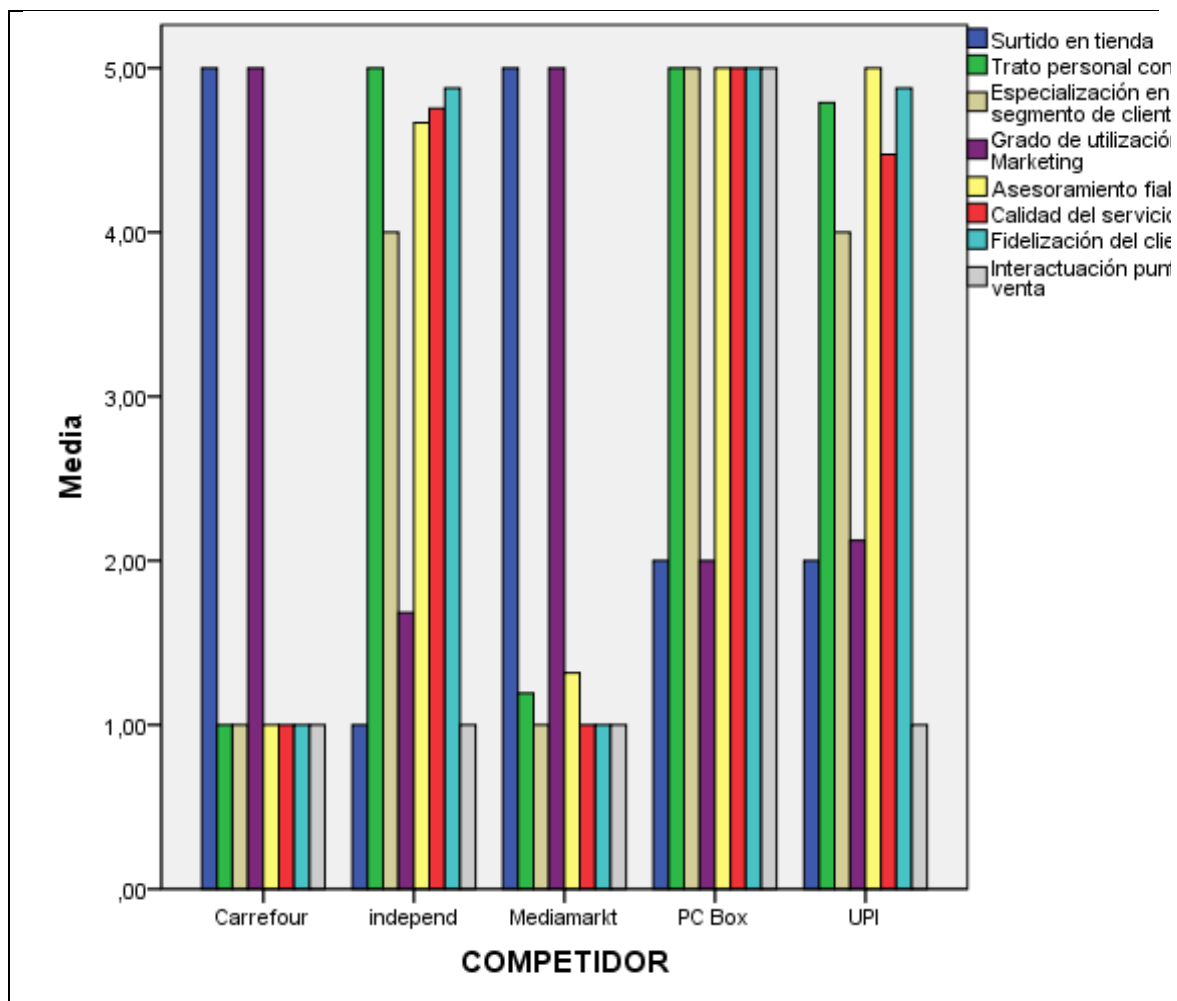


Gráfico 17: Variables respecto al competidor (grupo PCBox)

Fuente: Elaboración propia

Surtido en tienda: dado que para Carrefour y Mediamarkt puntúa en 5 las diferencias son significativas puesto que la oscilación (5; 1; 5; 2; 2) es mayor que la de la variable *Grado de utilización del Marketing* (5; 1,6; 5; 2; 2,1). Dado que la segunda variable es significativa, la primera también lo es.

Especialización en segmento de cliente: esta variable presenta la siguiente oscilación 1;4;1;5;4 que se puede considerar equivalente a la de *Calidad del servicio técnico* cuyas puntuaciones son 1;4,8;1;5;4,6

Interactuación en punto de venta es claramente significativa porque todos los grupos puntúan 1 excepto PCBox que puntúa 5. Se trata de un caso bastante claro de igualdad entre grupos excepto para PC Box que difiere completamente en esta variable.

Grupos de discusión BEEP

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Precio percibido	Inter-grupos	404,751	4	101,188	839,818	,000
	Intra-grupos	24,098	200	,120		
	Total	428,849	204			
Personal especializado en producto	Inter-grupos	575,024	4	143,756	1129,119	,000
	Intra-grupos	25,463	200	,127		
	Total	600,488	204			
Valor añadido	Inter-grupos	578,312	4	144,578	1016,758	,000
	Intra-grupos	28,439	200	,142		
	Total	606,751	204			
Trato personal con el cliente	Inter-grupos	590,946	4	147,737	1506,766	,000
	Intra-grupos	19,610	200	,098		
	Total	610,556	204			
Productos de marca propia	Inter-grupos	524,800	4	131,200	.	.
	Intra-grupos	,000	200	,000		
	Total	524,800	204			
Grado de utilización del Marketing	Inter-grupos	555,951	4	138,988	702,651	,000
	Intra-grupos	39,561	200	,198		
	Total	595,512	204			
Asesoramiento fiable	Inter-grupos	502,859	4	125,715	687,240	,000
	Intra-grupos	36,585	200	,183		
	Total	539,444	204			
Calidad del servicio técnico	Inter-grupos	626,995	4	156,749	1935,753	,000
	Intra-grupos	16,195	200	,081		
	Total	643,190	204			
Fidelización del cliente	Inter-grupos	623,883	4	155,971	1544,638	,000
	Intra-grupos	20,195	200	,101		
	Total	644,078	204			

Tabla número 15: Anova grupo BEEP; Fuente: Elaboración propia

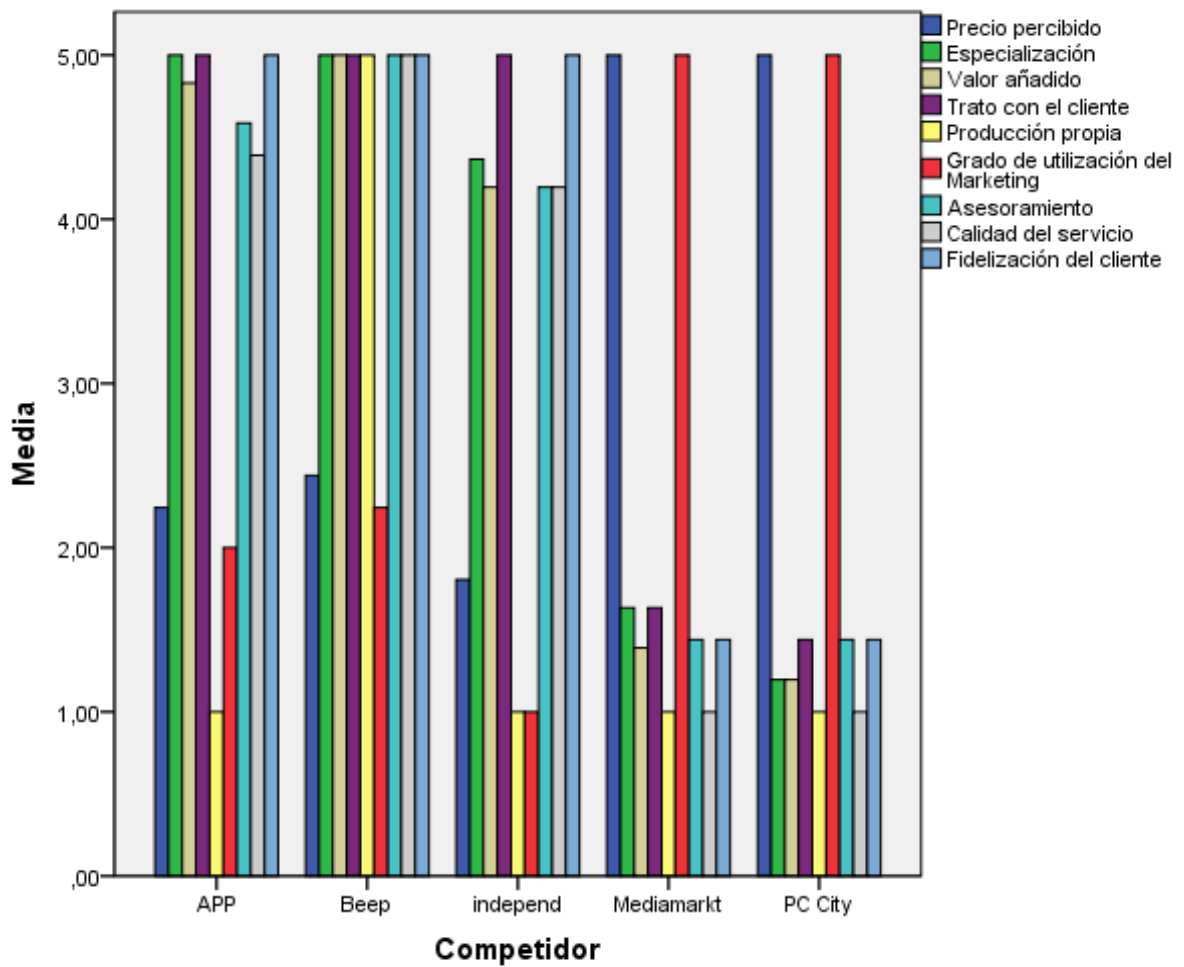


Gráfico 18: Variables respecto al competidor (grupo Beep)

Fuente: Elaboración propia

Productos de marca propia (o producción propia en el gráfico) es claramente significativa porque todos los grupos puntúan 1 excepto Beep que puntúa 5. Se trata de un caso bastante claro de igualdad entre grupos excepto para Beep que difiere completamente en esta variable.

5.3.1. Conclusiones estadísticas

5.3.1.1. Diferenciación de competidores

Al ser significativas las variables en todas las casillas concluimos que los grupos focales han establecido unos indicadores con un alto poder discriminatorio en la detección de la competencia. La labor de la observación participante ha sido por tanto fructífera dado que ha conseguido unos indicadores efectivos. Esta disparidad de indicadores fuertes y débiles en la competencia nos dibuja un panorama en el que habrá que combinar más de una estrategia para tener futuro en el mercado.

Este resultado nos llevará, en el capítulo de conclusiones, a desarrollar la conclusión número 1.

5.3.1.2. Percepción de la propia empresa

Tanto los individuos de PCBOX como de BEEP tienen una visión muy clara sobre los elementos estratégicos que son propios de los micro y pequeños empresarios detallistas y que, por contra, la gran distribución no puede adoptar.

Veamos los detalles de esta evaluación:

a) PCBOX

Se califican con la nota máxima (5) en 6 de 8 ítems, los cuales son la base de las estrategias competitivas adoptadas por los micro y pequeños empresarios detallistas y de difícil o imposible aplicación por parte de la gran distribución.

Sólo suspenden (en ambos casos con un 2) los ítems de *Surtido en tienda* y *Grado de utilización del Marketing*. En ambos casos se trata de elementos estratégicos propios de la gran distribución, la cual posee

suficiente capacidad financiera y espacio en almacenes y en el punto de venta como para poseer un amplio surtido de productos, además de utilizar su alta capacidad financiera para gestionar un alto grado de medios y soportes de marketing, normalmente masivos, para posicionarse en el mercado y dinamizar sus ventas.

b) BEEP

A pesar de tratarse de cadenas diferentes, los individuos de BEEP coinciden también en calificar con la nota máxima (5) en 7 de 9 ítems aquellos elementos estratégicos que son propios de los micro y pequeños empresarios detallistas, mientras que suspenden (con un 2,5 y un 2,25) los ítems más propios de las estrategias de la gran distribución, como son el *Precio percibido* y el *Grado de utilización del Marketing*.

El precio percibido y el grado de utilización del marketing van estrechamente ligados. La gran distribución posee una alta capacidad financiera que utiliza en parte a través de grandes inversiones en medios de masas. En términos generales la gran distribución utiliza en su estrategia de comunicación un estilo y un mensaje orientados a conseguir un posicionamiento de precios bajos todos los días.

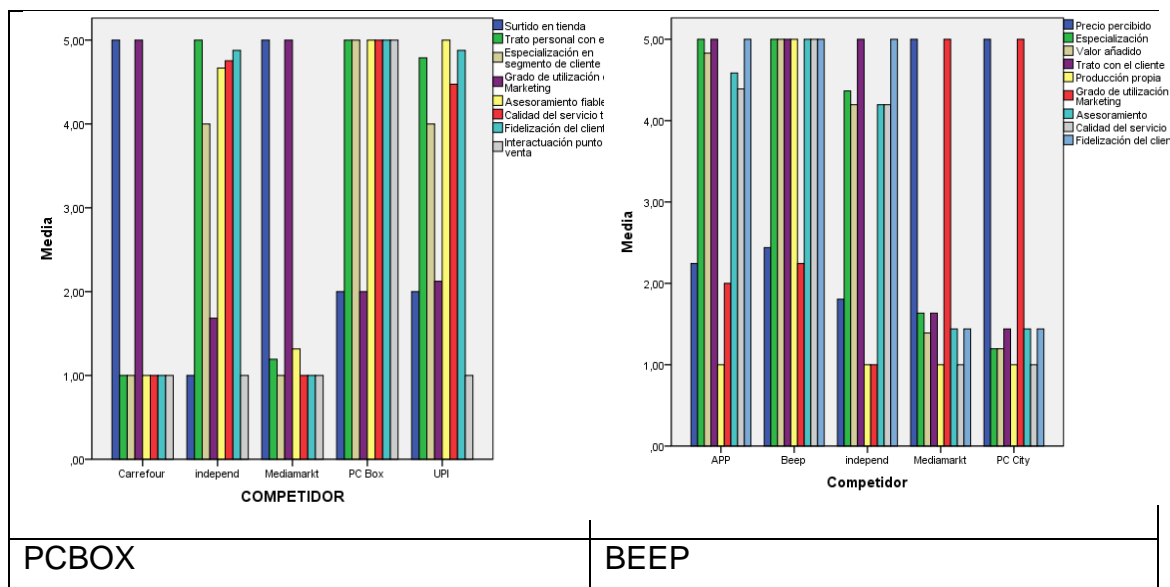


Gráfico 19: Percepción de la propia empresa
Fuente: Elaboración propia

Estos resultados nos llevan a poder determinar cómo debe desarrollarse un buen plan estratégico y a establecer los indicadores del modelo de negocio, ideas que desarrollaremos en las conclusiones 2 (Percepción positiva de la propia empresa) y 3 (Indicadores del modelo de negocio).

5.3.1.3 Visión de los competidores

Coincidencias entre BEEP y PCBOX

Ambos dibujan un perfil similar para Mediamarkt: fuerte sólo en marketing y en aspectos específicos de una gran cadena detallista es decir, para PCBOX es el *Surtido en tienda* y para BEEP el *Precio percibido*. Ambos grupos de discusión solamente perciben la *fuerza bruta mediática* en Mediamarkt, mientras que lo ven vulnerable en los otros aspectos relevantes y que son propios de los micro

y pequeños detallistas como son la fidelización del cliente, el trato personal, el asesoramiento fiable, etc.

Así mismo, ambos grupos coinciden también en que uno de los competidores más importantes son las tiendas independientes especializadas en informática de consumo las cuales, al tratarse de micro y pequeños detallistas, poseen unos elementos estratégicos coincidentes con BEEP y PCBOX, pero diferentes a los grandes competidores como Mediamarkt, Carrefour y PC City.

Las pequeñas diferencias que pueden observarse entre los detallistas independientes y BEEP y PCBOX son consecuencia de las fortalezas que aporta a estas dos últimas pertenecer a una gran cadena.

De este análisis podemos deducir cuál es la visión establecida del competidor, que se desarrolla en la conclusión número 5.

Diferencias entre BEEP y PCBOX

Para Beep, PC City es otro de los grandes detallistas representativos del sector, mientras que para PCBOX lo es Carrefour. Al igual que en el caso de Mediamarkt, los hipermercados Carrefour y los puntos de venta del *Category Killer* PC City poseen un amplio surtido con productos a precios muy agresivos, así como un alto grado de utilización del marketing. En ocasiones, los clientes de Carrefour pueden conseguir hasta un 50% de descuento por la compra de todos los accesorios de informática, ordenadores y *tablets* que aparecen en el folleto del hipermercado, además de poderlo financiar entre tres a diez meses sin intereses.

En cuanto a los competidores de su mismo tamaño, BEEP considera a APP como representativo, mientras que PCBOX lo hace con UPI. Al igual que con BEEP y PCBOX, se trata de tiendas detallistas de proximidad especializadas

en informática de consumo que se orientan a precio y producto, a pesar que ofrecen también a sus clientes un trato humano y personal. Por tanto, poseen unos elementos estratégicos coincidentes con BEEP y PCBOX, pero diferentes a los grandes competidores como Mediamarkt, Carrefour y PC City.

Así podemos concluir que los datos muestran la existencia de una misma estrategia ante competidores diferentes (ver conclusión número 5).

Elaboración de un grupo diferente de variables representativas del modelo de negocio

De las variables del modelo de negocio, existen diferencias entre los 9 escogidos por los sujetos de la cadena BEEP y los 10 escogidos por los sujetos de la cadena PCBOX a pesar que, una vez analizadas, estas diferencias resultan irrelevantes.

Las variables del modelo de negocio divergentes son las siguientes:

PC BOX	BEEP
Precio real	Precio percibido
Especialización en segmento de cliente	Productos de marca propia
Interactuación punto de venta	Valor añadido
Surtido en tienda	

Tabla número 16: Variables del modelo de negocio divergentes

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la primera variable referente al precio, la diferencia entre ambas cadenas se basa en un matiz fácilmente explicable por la idiosincrasia de sus modelos de negocio. Una de las características del modelo de negocio de PCBOX es que poseen un sistema único de fijación de precios basado en una subasta online diaria en la que sus proveedores ofrecen los productos al mejor precio. Con este sistema consiguen ofrecerle al cliente el mejor precio de

mercado en muchos de sus productos y por tanto, el precio real se convierte en una obsesión para los sujetos del estudio.

En cambio para BEEP, con el mismo sistema de fijación de precios que los competidores de su mismo segmento, la percepción del precio (en este caso “de precio bajo”) por parte de sus clientes objetivo es más importante que el precio real de sus productos.

Lo mismo sucede con la variable de “productos de marca propia” elegida por los sujetos de BEEP. Dicha cadena posee ordenadores de sobremesa de marca propia (TAY), portátiles de marca propia (NETWAY) y complementos de marca propia (INNOVO), lo que para ellos supone una ventaja competitiva estratégica. Ello es por que sus clientes pueden comparar fácilmente con la competencia los precios de los productos de marca de fabricante que venden, pero no pueden comparar precios en la competencia con los productos de marca propia, lo que contribuye a reforzar la imagen de precio bajo que comentábamos en el párrafo anterior.

La especialización en segmento de cliente es otra de las variables propias de PCBOX que no se encuentra en BEEP. La explicación se encuentra en la orientación al público objetivo de cada una de las cadenas ya que, mientras en BEEP se orientan al mercado en general, PCBOX se orienta a un segmento de cliente compuesto por usuarios habituales de informática y usuarios avanzados los cuales poseen unas características de personalidad y unas necesidades muy peculiares.

La ínter actuación con el punto de venta ha sido también una variable propia de PCBOX, ya que para ellos el hecho de que el cliente puede probar el material adquirido en los box habilitados en la tienda, que pueda testear cualquier producto para cerciorarse de que realiza una compra adecuada a sus necesidades y poder montar un ordenador, ampliarlo o arreglarlo en el mismo momento, siempre ha supuesto una ventaja competitiva estratégica a la hora de dirigirse hacia su segmento objetivo de usuarios habituales de informática y

usuarios avanzados, todo lo contrario que en BEEP donde al cliente no se le permite (ni en la mayoría de las ocasiones sabe) realizar este tipo de ínter actuación con el punto de venta.

La última variable propia de PCBOX es el surtido en tienda, el cual también tiene que ver con el segmento de mercado al que se dirigen. El cliente habitual y el experto en informática buscan precio bajo y que el producto que necesitan sea puesto de forma inmediata a su disposición, para poder montar, arreglar o ampliar su ordenador en el mismo punto de venta a través de los boxes que PCBOX habilita a tal efecto. Por contra en BEEP, al dirigirse al público en general y tratarse de un enfoque mucho más de consumo, no le dan tanta importancia al surtido en tienda como a que su franquiciador disponga de un amplio surtido en catálogo el cual pueda poner a disposición de los puntos de venta de forma ágil.

Por último, la variable “valor añadido” escogida únicamente por BEEP tampoco difiere de las variables elegidas por PCBOX puesto que, para este último, el surtido en tienda, el trato personal con el cliente, la especialización en segmento de cliente, el asesoramiento fiable, la calidad del servicio técnico y la fidelización del cliente, ya de por sí se traducen en los ítems con los que se construye una estrategia de valor añadido por parte de los micro y pequeños detallistas.

5.3.1.4. Ponderación de los competidores

Por lo que se refiere a las amenazas, observamos:

- a) PCBOX dibuja dos competidores directos con un perfil competitivo muy parecido: los independientes y UPI. Tal y como ya hemos mencionado, dichos competidores puntúan alto en los mismos aspectos competitivos que el propio PCBOX, aunque este último goza de cierta ventaja.

También suspenden en los mismos dos variables (las señaladas de *Surtido en tienda* y *Grado de utilización del Marketing*). En estos dos aspectos los independientes están peor que PCBOX (poca capacidad financiera y poca capacidad de compra) pero UPI está mejor al tratarse también de una cadena con mayores recursos y centralización de sus compras a proveedores por parte de su central. PCBOX teme a dos competidores de perfil muy similar al suyo. Es como si tuviera dos clones entre los agentes de distribución informática.

- b) BEEP también dibuja dos competidores directos con un perfil competitivo muy parecido: independientes y APP. La diferencia con la percepción de competencia de PCBOX es que no se trata de clones como en el caso anterior, sino de empresas que intentan irle a la zaga pero a las que aventaja en variables clave. A pesar que BEEP marca sólo una diferencia ligera con estos competidores en la variable de *Grado de utilización del Marketing*, sin embargo se despega holgadamente de ellos en la variable *Productos de marca propia*. Así pues BEEP no tiene imitadores, sino simples perseguidores que no pueden seguir su ritmo.

No obstante, la visualización de los gráficos de los apartados Grupo de discusión PCBOX y Grupo de discusión BEEP (Gráfico número 17 y 18) no nos puede llevar a engaño. Aparentemente puede parecer que los competidores que poseen el mayor número de variables con la puntuación más alta pueden ser los competidores preferentes y es todo lo contrario puesto que, no todas las variables poseen la misma importancia estratégica.

En el caso de PCBOX, Carrefour y Mediamarkt, son los competidores que poseen menos variables con mayor puntuación, pero en cambio se trata de las variables estratégicas más importantes como son “surtido en tienda” y “grado

de utilización del marketing”, por lo que se convierten en los competidores preferentes.

Lo mismo sucede en el caso de BEEP, donde Mediamarkt y PC City son los competidores que poseen menos variables con mayor puntuación, pero en cambio son las variables estratégicas más importantes (“precio percibido” y “grado de utilización del marketing”), por lo que se convierten en los competidores preferentes.

5.3.1.5. Homogeneidad de *los focus groups*

Los grupos de opinión de BEEP tienen una visión muy similar entre ellos, ya que el ANOVA no arroja diferencias significativas, es más, las probabilidades de ocurrencia son altas.

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Precio percibido	Inter-grupos	9,249	4	2,312	1,102	,357
	Intra-grupos	419,600	200	2,098		
	Total	428,849	204			
Personal especializado en producto	Inter-grupos	7,688	4	1,922	,648	,629
	Intra-grupos	592,800	200	2,964		
	Total	600,488	204			
Valor añadido	Inter-grupos	14,351	4	3,588	1,211	,307
	Intra-grupos	592,400	200	2,962		
	Total	606,751	204			
Trato personal con el cliente	Inter-grupos	6,556	4	1,639	,543	,705
	Intra-grupos	604,000	200	3,020		
	Total	610,556	204			
Productos de marca propia	Inter-grupos	,000	4	,000	,000	1,000
	Intra-grupos	524,800	200	2,624		
	Total	524,800	204			
Grado de utilización del Marketing	Inter-grupos	14,312	4	3,578	1,231	,299
	Intra-grupos	581,200	200	2,906		
	Total	595,512	204			
Asesoramiento fiable	Inter-grupos	14,244	4	3,561	1,356	,251
	Intra-grupos	525,200	200	2,626		
	Total	539,444	204			
Calidad del servicio técnico	Inter-grupos	5,190	4	1,298	,407	,804
	Intra-grupos	638,000	200	3,190		
	Total	643,190	204			
Fidelización del cliente	Inter-grupos	4,878	4	1,220	,382	,822
	Intra-grupos	639,200	200	3,196		
	Total	644,078	204			

Tabla número 17: Anova Homogeneidad del grupo Beep

Fuente: Elaboración propia.

En cambio, en los grupos de discusión de PCBOX, aunque las probabilidades de ocurrencia son igualmente altas, encontramos una diferencia significativa en la variable *Precio real*.

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Precio real	Inter-grupos	25,102	4	6,275	2,909	,022
	Intra-grupos	604,000	280	2,157		
	Total	629,102	284			
Especialización en producto	Inter-grupos	7,375	4	1,844	,651	,627
	Intra-grupos	793,200	280	2,833		
	Total	800,575	284			
Surtido en tienda	Inter-grupos	,000	4	,000	,000	1,000
	Intra-grupos	798,000	280	2,850		
	Total	798,000	284			
Trato personal con el cliente	Inter-grupos	4,596	4	1,149	,315	,868
	Intra-grupos	1021,600	280	3,649		
	Total	1026,196	284			
Especialización en segmento de cliente	Inter-grupos	,000	4	,000	,000	1,000
	Intra-grupos	798,000	280	2,850		
	Total	798,000	284			
Grado de utilización del Marketing	Inter-grupos	1,775	4	,444	,187	,945
	Intra-grupos	664,800	280	2,374		
	Total	666,575	284			
Asesoramiento fiable	Inter-grupos	4,596	4	1,149	,328	,859
	Intra-grupos	979,600	280	3,499		
	Total	984,196	284			
Calidad del servicio técnico	Inter-grupos	10,407	4	2,602	,733	,570
	Intra-grupos	994,400	280	3,551		
	Total	1004,807	284			
Fidelización del cliente	Inter-grupos	4,912	4	1,228	,325	,861
	Intra-grupos	1058,000	280	3,779		
	Total	1062,912	284			
Interactuación punto de venta	Inter-grupos	,000	4	,000	,000	1,000
	Intra-grupos	729,600	280	2,606		
	Total	729,600	284			

Tabla número 18: Anova Homogeneidad del grupo PCBox

Fuente: Elaboración propia.

Esta discrepancia podemos visualizarla mediante la comparación de un diagrama de barras para dicho ítem con la de otro ítem de probabilidades de ocurrencia grandes. Así, tenemos estos dos gráficos:

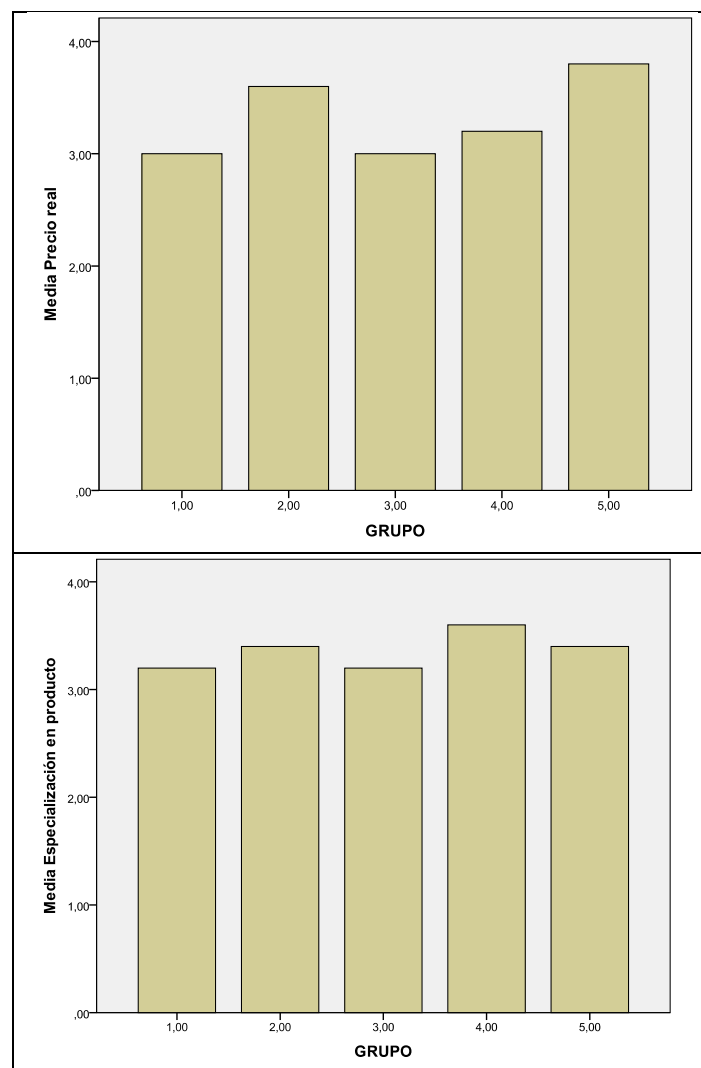


Gráfico 20: Precio real y especialización del producto.

Fuente: Elaboración propia

La fluctuación que observamos en la gráfica superior es suficiente para que el ANOVA resulte significativo, por lo que tendríamos una falta de homogeneidad en la percepción de su negocio en los grupos de discusión de PCBOX.

Estos datos apoyan la conclusión sexta de esta tesis que explicará la necesidad de una intervención previa a la implantación del plan estratégico para PC Box y no para la tiendas Beep.

5.3.1.6. Semejanzas en la distribución geográficas

En ambos grupos podemos estudiar la variabilidad por ciudades y observamos que en ambos es homogénea.

Para PCBOX

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Precio real	Inter-grupos	14,826	24	,618	,261	1,000
	Intra-grupos	614,276	260	2,363		
	Total	629,102	284			
Especialización en producto	Inter-grupos	5,105	24	,213	,070	1,000
	Intra-grupos	795,471	260	3,060		
	Total	800,575	284			
Surtido en tienda	Inter-grupos	,000	24	,000	,000	1,000
	Intra-grupos	798,000	260	3,069		
	Total	798,000	284			
Trato personal con el cliente	Inter-grupos	1,775	24	,074	,019	1,000
	Intra-grupos	1024,421	260	3,940		
	Total	1026,196	284			
Especialización en segmento de cliente	Inter-grupos	,000	24	,000	,000	1,000
	Intra-grupos	798,000	260	3,069		
	Total	798,000	284			
Grado de utilización del Marketing	Inter-grupos	,739	24	,031	,012	1,000
	Intra-grupos	665,837	260	2,561		
	Total	666,575	284			
Asesoramiento fiable	Inter-grupos	2,341	24	,098	,026	1,000
	Intra-grupos	981,856	260	3,776		
	Total	984,196	284			
Calidad del servicio técnico	Inter-grupos	6,553	24	,273	,071	1,000
	Intra-grupos	998,254	260	3,839		
	Total	1004,807	284			
Fidelización del cliente	Inter-grupos	2,636	24	,110	,027	1,000
	Intra-grupos	1060,276	260	4,078		
	Total	1062,912	284			
Interactuación punto de venta	Inter-grupos	,000	24	,000	,000	1,000
	Intra-grupos	729,600	260	2,806		
	Total	729,600	284			

Tabla número 19: Semejanzas de distribución geográfico para PCBox

Fuente: Elaboración propia.

Para BEEP:

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Precio percibido	Inter-grupos	4,800	13	,369	,166	1,000
	Intra-grupos	424,048	191	2,220		
	Total	428,849	204			
Personal especializado en producto	Inter-grupos	2,539	13	,195	,062	1,000
	Intra-grupos	597,948	191	3,131		
	Total	600,488	204			
Valor añadido	Inter-grupos	3,809	13	,293	,093	1,000
	Intra-grupos	602,942	191	3,157		
	Total	606,751	204			
Trato personal con el cliente	Inter-grupos	1,889	13	,145	,046	1,000
	Intra-grupos	608,667	191	3,187		
	Total	610,556	204			
Productos de marca propia	Inter-grupos	,000	13	,000	,000	1,000
	Intra-grupos	524,800	191	2,748		
	Total	524,800	204			
Grado de utilización del Marketing	Inter-grupos	4,142	13	,319	,103	1,000
	Intra-grupos	591,370	191	3,096		
	Total	595,512	204			
Asesoramiento fiable	Inter-grupos	4,465	13	,343	,123	1,000
	Intra-grupos	534,979	191	2,801		
	Total	539,444	204			
Calidad del servicio técnico	Inter-grupos	1,714	13	,132	,039	1,000
	Intra-grupos	641,476	191	3,359		
	Total	643,190	204			
Fidelización del cliente	Inter-grupos	1,702	13	,131	,039	1,000
	Intra-grupos	642,376	191	3,363		
	Total	644,078	204			

*Tabla número 20: Semejanzas de distribución geográfico para Beep
Fuente: Elaboración propia.*

Para ilustrar esta homogeneidad geográfica podemos tomar una variable problemática, como *el Grado de utilización del marketing*, y ver su tabla por ciudades.

Para Beep, tenemos:

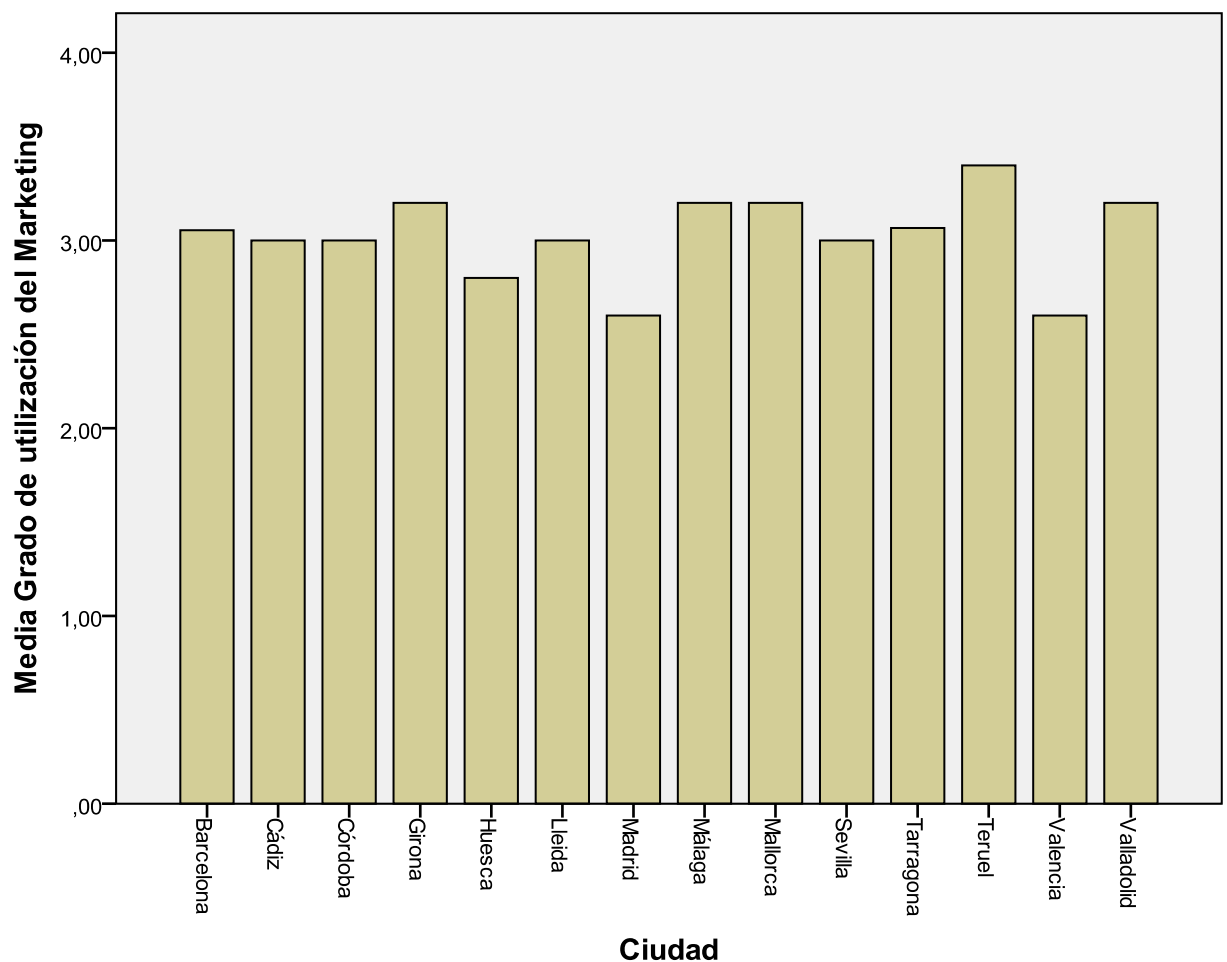


Gráfico 21: Grado de utilización del Marketing según posición geográfica.
Fuente: Elaboración propia

Para PCBOX:

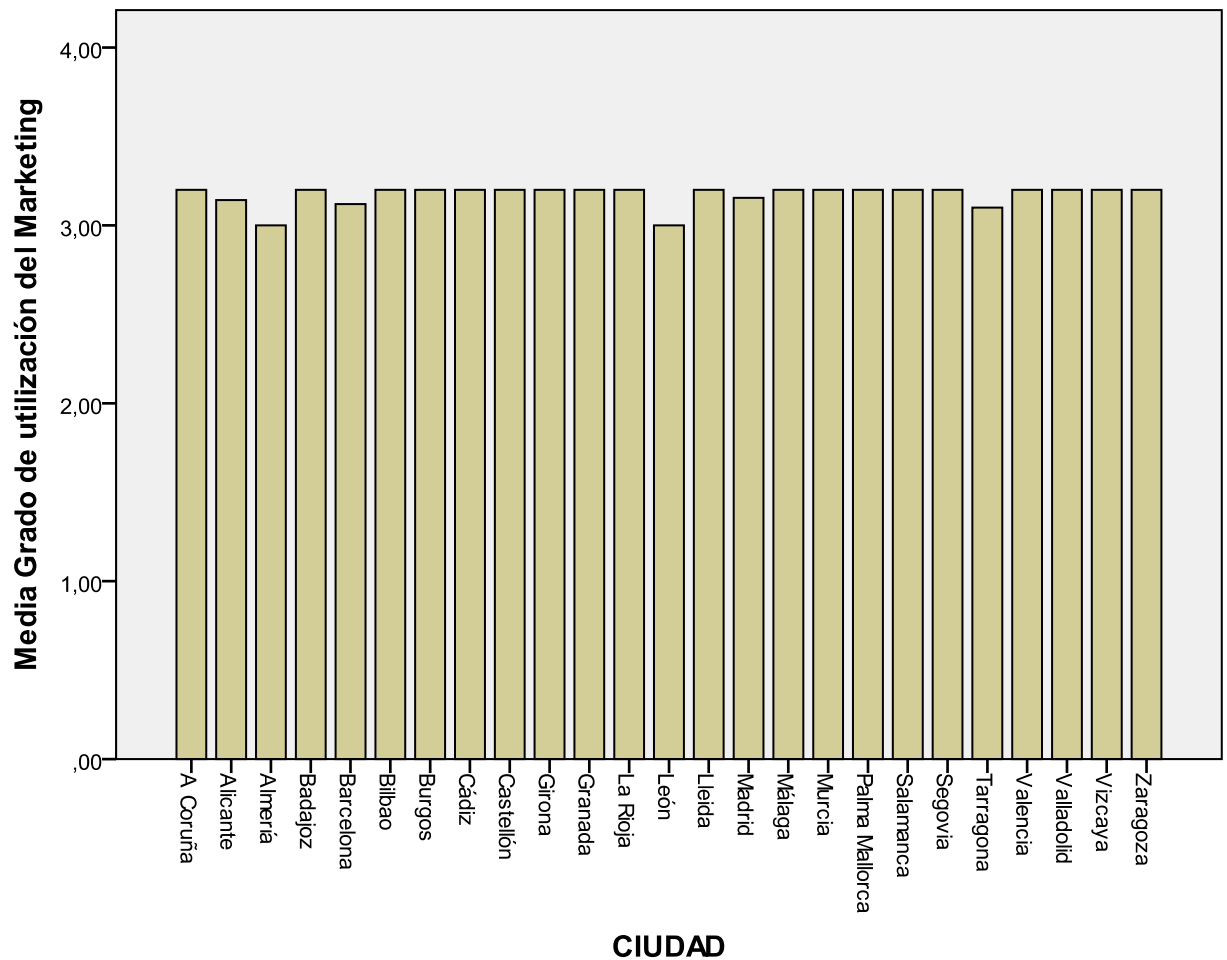


Gráfico 22: Grado de utilización del Marketing según posición geográfica.
Fuente: Elaboración propia

Análisis geográfico conjunto

Podemos realizar un análisis geográfico conjunto si tomamos las variables comunes de PCBOX y BEEP, que son: *Especialización en producto, Trato personal con el cliente, Grado de utilización del marketing, Asesoramiento fiable, Calidad del servicio técnico y Fidelización del cliente.*

Vemos que los resultados conjuntos también son homogéneos:

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Especialización en producto	Inter-grupos	4,483	28	,160	,053	1,000
	Intra-grupos	1397,117	461	3,031		
	Total	1401,600	489			
Trato personal con el cliente	Inter-grupos	5,336	28	,191	,054	1,000
	Intra-grupos	1637,091	461	3,551		
	Total	1642,427	489			
Grado de utilización del Marketing	Inter-grupos	3,314	28	,118	,043	1,000
	Intra-grupos	1260,286	461	2,734		
	Total	1263,600	489			
Asesoramiento fiable	Inter-grupos	3,353	28	,120	,036	1,000
	Intra-grupos	1520,788	461	3,299		
	Total	1524,141	489			
Calidad del servicio técnico	Inter-grupos	8,111	28	,290	,081	1,000
	Intra-grupos	1641,856	461	3,562		
	Total	1649,967	489			
Fidelización del cliente	Inter-grupos	5,862	28	,209	,057	1,000
	Intra-grupos	1707,150	461	3,703		
	Total	1713,012	489			

Tabla número 21: Variables según posición geográfica.

Fuente: Elaboración propia

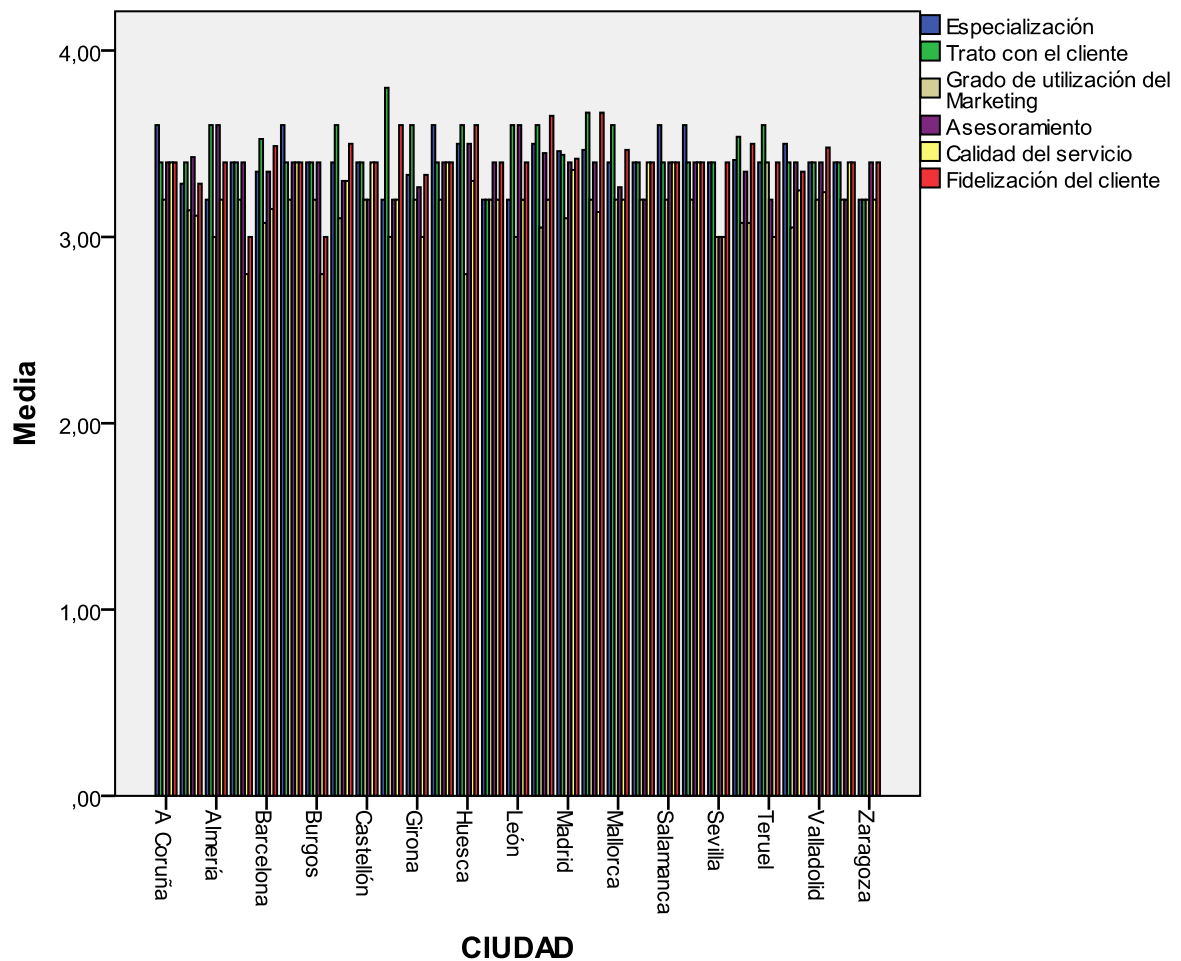


Gráfico 23: Estudio de variables por localización geográfica.
Fuente: Elaboración propia.

Los datos sobre el análisis geográfico sustentan la conclusión número 7 que indica que no es necesario hacer un plan estratégico por provincia. Esta estrategia nos servirá para estudiar otros aspectos en el apartado siguiente.

5.3.1.7. Variables comunes de los grupos de discusión

Como hemos visto, las variables comunes de PCBOX y BEEP son:

- Especialización en producto.

- Trato personal con el cliente.
- Grado de utilización del marketing.
- Asesoramiento fiable.
- Calidad del servicio técnico.
- Fidelización del cliente.

Diferencias entre BEEP y PCBOX

La primera pregunta obvia es contrastar si los grupos de discusión de BEEP tienen una opinión diferente de PCBOX en las variables comunes. Para ello realizamos un ANOVA y observamos una homogeneidad de resultados:

ANOVA						
		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Especialización en producto	Inter-grupos	,537	1	,537	,187	,666
	Intra-grupos	1401,063	488	2,871		
	Total	1401,600	489			
Trato personal con el cliente	Inter-grupos	5,674	1	5,674	1,692	,194
	Intra-grupos	1636,753	488	3,354		
	Total	1642,427	489			
Grado de utilización del Marketing	Inter-grupos	1,512	1	1,512	,585	,445
	Intra-grupos	1262,088	488	2,586		
	Total	1263,600	489			
Asesoramiento fiable	Inter-grupos	,500	1	,500	,160	,689
	Intra-grupos	1523,640	488	3,122		
	Total	1524,141	489			
Calidad del servicio técnico	Inter-grupos	1,970	1	1,970	,583	,445
	Intra-grupos	1647,997	488	3,377		
	Total	1649,967	489			
Fidelización del cliente	Inter-grupos	6,022	1	6,022	1,722	,190
	Intra-grupos	1706,990	488	3,498		
	Total	1713,012	489			

Tabla número 22: Items comunes de los grupos de discusión

Fuente: Elaboración propia

Lo cual visualizamos en este gráfico (BEEP=1, PCBOX=2):

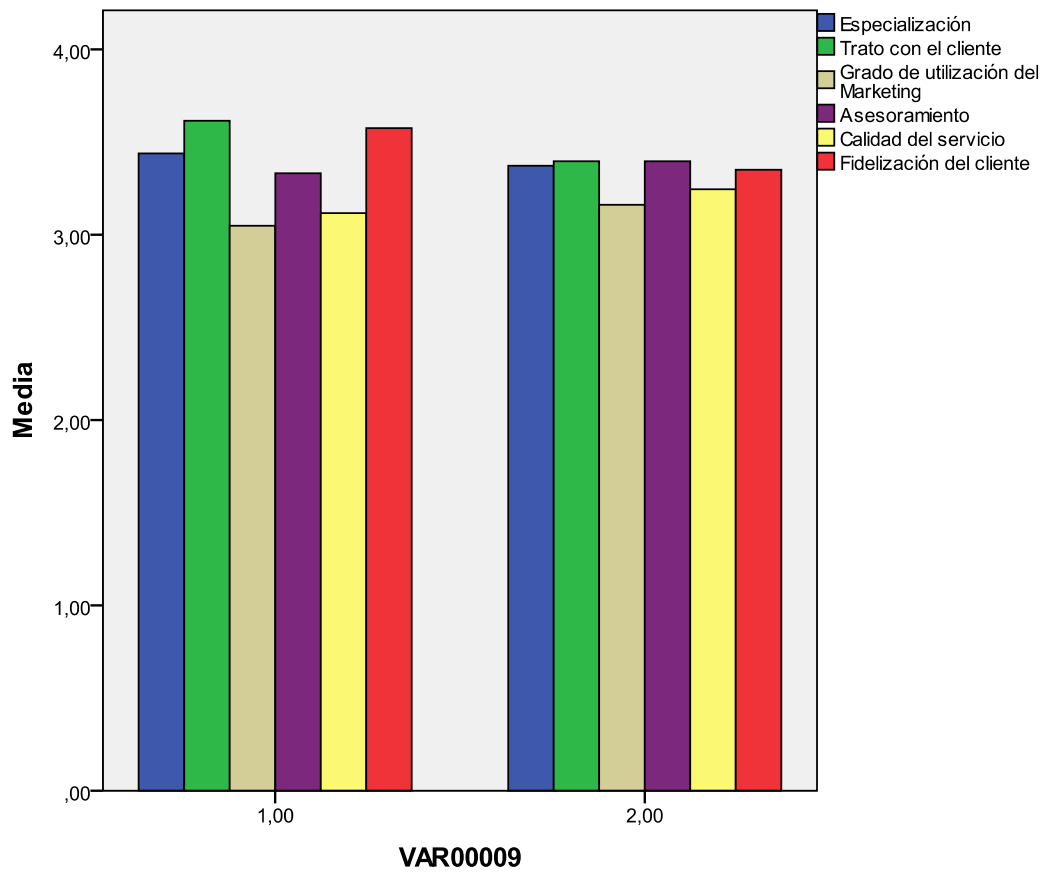


Gráfico 24: Comparativa PCBox y Beep
Fuente: Elaboración propia

El diagrama conjunto nos lleva a una situación curiosa:

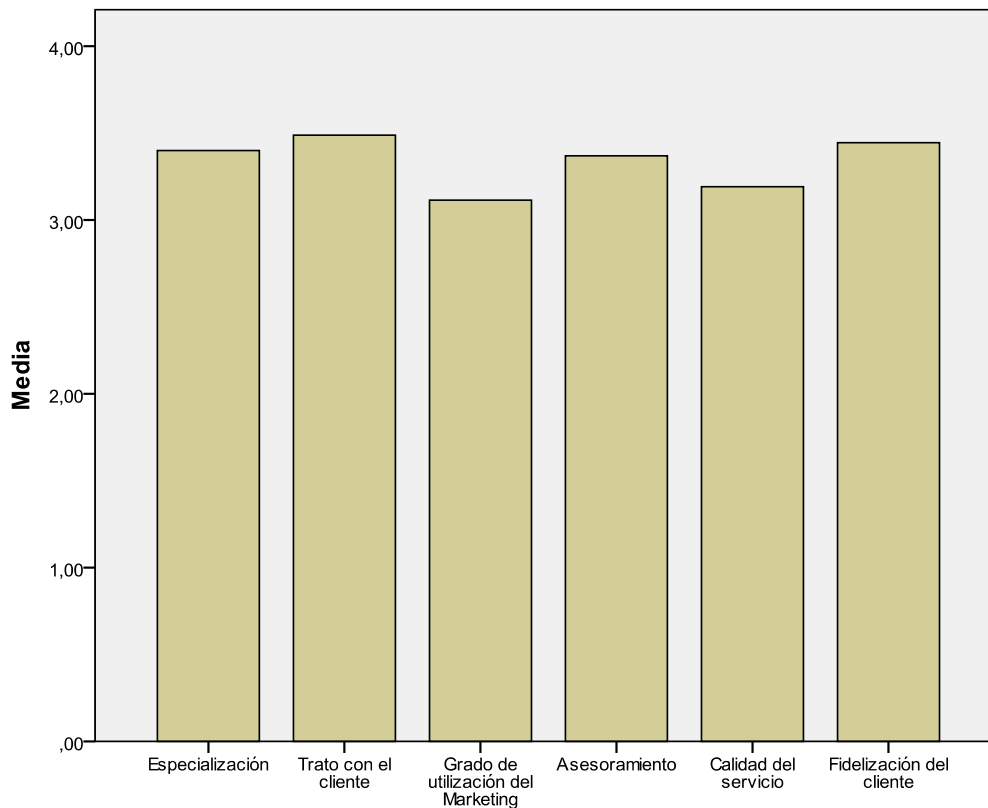


Gráfico 25: Diagrama conjunto por indicadores
Fuente: Elaboración propia

Es decir, si sólo nos basamos en las variables comunes, es imposible para un observador saber si está en un grupo de discusión de BEEP o PCBOX, ya que se encontraría con puntuaciones elevadas y semejantes en ambos casos al tratarse de micro y pequeños detallistas, los cuales utilizan las mismas estrategias competitivas. Estos elementos se incorporan y refuerzan también a la conclusión número 5.

Después de estas conclusiones estadísticas, el autor de la tesis pasará a presentar las conclusiones globales y la respuesta a su problema de investigación.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

6.1. LAS ONCE DIRECTRICES

Las conclusiones de la presente investigación se desglosan en 11 directrices. Algunas de estas directrices consisten en la interpretación de las conclusiones estadísticas, pero otras van más allá y establecen la base para la intervención.

Debemos señalar que en su redacción ha entrado en juego la experiencia del investigador, su conocimiento del campo, la ordenación de conceptos realizada en el marco teórico y su trabajo con los *focus group*.

Las directrices finales de esta investigación se resumen en la siguiente tabla:

DIRECTRICES (CONCLUSIONES)
1. Los micro y pequeños detallistas tradicionales pueden utilizar las mismas estrategias competitivas para competir contra la gran distribución, ya que estos últimos presentan unas características competitivas comunes.
2. Los micro y pequeños detallistas tradicionales presentan unas características competitivas comunes, por lo que pueden utilizar las mismas estrategias competitivas para enfrentarse a la gran distribución
3. Los micro y pequeños detallistas son conscientes de sus puntos débiles pero también de sus puntos fuertes y ventajas competitivas
4. Los micro y pequeños detallistas no poseen suficiente preparación como para generar por sí mismos un cambio competitivo en su negocio a partir de sus puntos fuertes y ventajas competitivas
5. Los micro y pequeños detallistas poseen una visión clara de las variables representativas del modelo de negocio
6. Los micro y pequeños detallistas poseen un conocimiento y una visión común con respecto a sus competidores y sus puntos fuertes y débiles

- 7. Los micro y pequeños detallistas no pueden competir frontalmente con lo grandes detallistas utilizando las mismas estrategias competitivas que son propias de estos últimos**
- 8. Los micro y pequeños detallistas pueden, a pesar de poseer particularidades con respecto a sus competidores de su mismo tamaño, utilizar las mismas estrategias competitivas contra la gran distribución**
- 9. Algunos micro y pequeños detallistas precisarían de una intervención previa a la implantación de un plan estratégico.**
- 10. Los micro y pequeños detallistas pueden usar las mismas estrategias competitivas para competir contra la gran distribución, cuyo enfoque hace inviable su utilización por parte de los grandes distribuidores.**
- 11. Los micro y pequeños detallistas pueden utilizar las mismas estrategias competitivas contra la gran distribución, independientemente de la zona geográfica en la cual estén ubicados**

Tabla número 23: Directrices (conclusiones)

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de cada una de las directrices sigue a continuación:

Directriz 1: Los micro y pequeños detallistas tradicionales pueden utilizar las mismas estrategias competitivas para competir contra la gran distribución, ya que estos últimos presentan unas características competitivas comunes.

En los diferentes *focus group* se han identificado competidores de segmentos diferentes pero que, individualmente, son representativos de su mismo segmento a la vez que del mercado de la informática de consumo en general.

Durante la discusión establecida en los *focus grup* no se ha identificado ninguna razón por la cual BEEP y PCBOX hayan escogido algunos competidores diferentes, a no ser por el factor geográfico es decir, que en algunas zonas de España tenga mayor presencia un competidor que otro.

A continuación, describimos a los grandes detallistas identificados:

-Carrefour.

En el año 1973 los supermercados Pryca, grupo Carrefour, se implantaron en España y posteriormente, en septiembre del año 2000, Pryca realizó una fusión por absorción sobre los establecimientos de Continente y éstos se integraron en el grupo Carrefour.

La primera filial de Carrefour en ventas, número de puntos de venta, conocimiento de marca y reconocimiento social, es la española.

Los hipermercados Carrefour poseen una sección de informática de consumo y una tienda online, ambos con unos precios muy agresivos. En ocasiones los clientes de Carrefour pueden conseguir hasta un 50% de descuento por la compra de todos los accesorios de informática, ordenadores y *tablets* que aparecen en el folleto del hipermercado, además de poderlo financiar de tres a diez meses sin intereses.

Para competir en el mercado de la informática de consumo, esta empresa utiliza las estrategias de precios bajos todos los días, dominio de la marca con un alto grado de utilización del marketing y de los medios de masas y amplitud de surtido en tienda, estrategias propias de los grandes competidores como Mediamarkt y PC City.

Esta empresa ha sido identificada como competidor relevante por PCBOX.

-PC City.

PC City, cadena detallista de tiendas propias en formato *Category Killer* propiedad del Grupo Dixons, está presente en Portugal, Italia y Suecia bajo el nombre PC World.

El 14 de Abril del 2011 la compañía comunicó a su comité de empresa que cerraba las 34 tiendas que poseían en España, así como la web de comercio online, y que había presentado un Plan de Regulación de Empleo que afectaría a 1.224 empleados de la plantilla.

Después de analizar todas las opciones comerciales y empresariales posibles para PC City España, la empresa informó de su decisión de abandonar el mercado español como consecuencia de la constante caída de la demanda, a las pérdidas acumuladas por la cadena y a los objetivos estratégicos de la empresa de reorientarse hacia puntos de venta híbridos de informática y electrónica.

Los puntos de venta en España fueron replicados de las tiendas originales británicas, y el idioma que utilizaban también era el inglés. Una de las secciones se llamaba PC City Empresas y estaba orientada a PYMEs. La cadena contaba además con dos páginas Web de venta online (una como tienda normal y otra especializada en empresas). En los puntos de venta PC City se vendían tanto productos como servicios: seguros para equipos informáticos, tele mantenimiento e instalación de software, entre otros.

A mediados de 2007 desarrollaron un protocolo de técnicas de venta denominado FIVES, basado en un estudio psicológico sobre el cliente, y consistente en una serie de expresiones y preguntas que nunca debían ser modificadas y que debían ser expresadas en perfecto orden. Para ser más eficientes en la aplicación de dichas técnicas, todos los empleados llevaban radio-comunicadores con manos libres con el objetivo de facilitar la comunicación entre ellos e informar sobre detalles acerca del comportamiento de los clientes.

Para competir en el mercado de la informática de consumo, esta empresa utiliza las estrategias de precios bajos todos los días, dominio de la marca con un alto grado de utilización del marketing y de los medios de masas y amplitud y profundidad de surtido en tienda, estrategias propias de los grandes competidores como Mediamarkt y Carrefour.

Esta empresa ha sido identificada como competidor relevante por BEEP.

-Mediamarkt.

Leopold Stiefel, uno de los fundadores de Mediamarkt, explicaba que en 1979 los detallistas de productos electrónicos poseían una filosofía de modelo de negocio basada en:

Pequeña superficie de ventas, limitado surtido y amplios márgenes.

Stiefel y sus socios crearon un nuevo modelo de negocio en base a un planteamiento radicalmente opuesto:

Gran superficie de ventas, amplia gama de productos, márgenes limitados y amplios beneficios.

Este planteamiento de modelo de negocio sería el precursor de los actuales *Category Killer* e incorporaban en un solo punto de venta un amplio surtido, las novedades de los fabricantes, productos de calidad y precio bajo garantizado.

Para mantener un alto nivel de motivación entre los empleados y poder ofrecer un correcto servicio a los clientes, Mediamarkt invierte constantemente en formación y en potenciar sus habilidades personales. Como parte de esta política, la mayoría de los puestos de dirección de la empresa son cubiertos a través de promociones internas, ofreciendo así a los empleados la posibilidad de crecer profesionalmente.

Dependiendo del tamaño (mínimo 4.500m², máximo 2 alturas, mínimo 200 plazas de parking) y de la ubicación (entorno de más de 150.000 habitantes), los centros ofrecen un promedio de 45.000 artículos. El surtido de los puntos de venta se adapta en función a criterios de geomarketing y las estructuras de la compañía son descentralizadas y flexibles.

En Mediamarkt, los clientes pueden cambiar los artículos adquiridos en un plazo de 7 días, además de poseer la garantía de que el producto posee el precio más económico en toda la provincia.

Para competir en el mercado de la informática de consumo, esta empresa utiliza las estrategias de precios bajos todos los días, dominio de la marca con un alto grado de utilización del marketing y de los medios de masas y amplitud y profundidad de surtido en tienda, estrategias propias de los grandes competidores como Carrefour y PC City.

Esta empresa ha sido identificada como competidor relevante por PCBOX.

Directriz 2: Los micro y pequeños detallistas tradicionales presentan unas características competitivas comunes, por lo que pueden utilizar las mismas estrategias competitivas para enfrentarse a la gran distribución.

Si sólo nos basamos en las variables comunes, es imposible para un observador saber si está en un grupo de discusión de BEEP o PCBOX, ya que se encontraría con puntuaciones elevadas y semejantes en ambos casos al tratarse de micro y pequeños detallistas, los cuales utilizan las mismas estrategias competitivas.

A continuación, describimos a los micro y pequeños detallistas identificados:

-A.P.P.

En el año 1994 se inaugura APP Informática y en el año 1999 se inicia el modelo de cadena franquiciada. Se trata de tiendas detallistas de proximidad especializadas en informática de consumo, con un formato algo similar al de Beep, aunque el punto de venta está menos cuidado. Se orientan básicamente a precio y producto, a pesar que ofrecen el mensaje de que dan a sus clientes “un trato humano en este mundo tan tecnológico”.

A diferencia de Beep, su modelo de negocio pasa por una cadena de franquicias que más parece una central de compra, puesto que su grado de independencia es muy alto, la imagen corporativa no es homogénea, además de poseer un royalty y un coste de adecuación del punto de venta muy bajos, con el objetivo de conseguir el máximo de adhesiones a su red y rentabilizar su negocio a través de las compras que realizan los franquiciados a la central.

El canon de entrada es de 590€, el royalty es de 200€ anuales y la inversión inicial para adecuar el punto de venta es de unos 6.000€.

El objetivo de su plan de expansión para el periodo 2007-17, es superar los 1.000 puntos de venta. Actualmente poseen 553 tiendas.

Este competidor, que pertenece al mismo segmento que BEEP, PCBOX y UPI, utiliza unas estrategias competitivas propias de los micro y pequeños detallistas, al igual que BEEP, PCBOX y UPI, totalmente alejadas de las que utilizan los grandes competidores como PC City, Carrefour o Mediamarkt.

Esta empresa ha sido identificada como competidor relevante por BEEP.

-Tiendas independientes de informática de consumo.

Son detallistas independientes especializados en informática de consumo, con un tamaño de punto de venta similar al de BEEP.

La mayoría de ellos fabrican ordenadores clónicos, intentando competir en precio con las marcas conocidas.

Para poder competir con las grandes cadenas especializadas ofrecen algunos servicios gratuitos como la instalación a domicilio y el servicio técnico, y en ocasiones instalan programas sin licencia (Windows y Microsoft Office). También aprovechan las ofertas que les ofrecen sus mayoristas para disponer de productos gancho.

Para competir en el mercado de la informática de consumo, estos competidores utilizan unas estrategias competitivas propias de los micro y pequeños detallistas, al igual que BEEP y PC Box a pesar de que, al no tratarse de puntos de venta integrados en cadenas, poseen menos recursos para aplicar dichas estrategias.

Este competidor relevante ha sido identificado tanto por PCBOX como por BEEP.

-U.P.I.

Es una cadena de más de 100 tiendas especializadas de informática en régimen de franquicia, con más de 15 años en el mercado nacional. Se trata de tiendas especializadas de proximidad, con un formato muy similar al de BEEP, aunque el punto de venta está menos cuidado. Se orientan básicamente a precio y producto, a pesar que también ofrecen el mensaje de que se orientan 100% a cliente.

Tiendas UPI ofrece la siguiente gama de productos y servicios informáticos:

- Informática de consumo
- Servicio a empresas
- Servicio Técnico Oficial
- Fotografía digital
- Telecomunicaciones
- Electrónica de consumo

- Nuevas líneas de negocio (Formación on-line, sistemas de seguridad, gestoría on-line, papelería, etc.)

Respecto a las condiciones económicas de la franquicia UPI, no existe canon de entrada y con una inversión de 20.000 € se puede tener el punto de venta en funcionamiento (mobiliario, imagen exterior, TPV y programa de gestión, formación en la central, campaña inicial de publicidad y existencias iniciales).

Este competidor, que pertenece al mismo segmento que BEEP, PCBOX y APP, utiliza unas estrategias competitivas propias de los micro y pequeños detallistas, al igual que BEEP, PCBOX y APP, totalmente alejadas de las que utilizan los grandes competidores como PC City, Carrefour o Mediamarkt.

Esta empresa ha sido identificada como competidor relevante por PCBOX.

Directriz 3: Los micro y pequeños detallistas son conscientes de sus puntos débiles pero también de sus puntos fuertes y ventajas competitivas.

Los sujetos puntúan alto aquellos aspectos en los que son fuertes con respecto a su competencia, pero también identifican aquellas variables con las que no pueden competir o que deben mejorar.

Así mismo, reconocen que sus puntos fuertes y elementos diferenciales son la base estratégica a seguir y que, por todo ello, los sujetos de ambas cadenas estarían dispuestos a implantar y ejecutar un plan estratégico, siempre y cuando éste estuviera hecho por la central franquiciadora teniendo en cuenta sus opiniones reflejadas en la investigación.

Directriz 4: Los micro y pequeños detallistas no poseen suficiente preparación como para generar por sí mismos un cambio competitivo en su negocio a partir de sus puntos fuertes y ventajas competitivas.

Queda claro que los micro y pequeños detallistas son plenamente conscientes de cuáles son sus puntos fuertes y elementos diferenciales a partir de los cuales competir contra la gran distribución. No obstante, esperan que sea la central franquiciadora quien desarrolle e implante un plan estratégico, ya que ellos son conscientes que no poseen los conocimientos suficientes como para convertir dichos puntos fuertes y elementos diferenciales en una estrategia competitiva con sus correspondientes tácticas.

La falta de profesionalización y de formación sobre temas relacionados con la administración y dirección de empresas impide a estos micro y pequeños empresarios concebir una forma de competir planificada y estructurada. Estos detallistas no trabajan en base a tácticas desarrolladas a partir de estrategias concretas sino que trabajan en base a tácticas desarrolladas a través de experiencias y aprendizajes personales no contrastados, que en la mayoría de ocasiones convierten prácticas comerciales y de marketing incorrectas en hábitos que perduran a lo largo de los años.

Directriz 5: Los micro y pequeños detallistas poseen una visión clara de las variables representativas del modelo de negocio.

Todos los sujetos de la cadena BEEP han convergido en unas mismas variables que consideran representativas del modelo de negocio de su sector,

al igual que lo han hecho los sujetos de PCBOX, lo que indica que poseen un conocimiento profundo del mercado. No obstante, de las variables de modelo de negocio existen algunas diferencias entre las 9 escogidas por los sujetos de la cadena BEEP y las 10 escogidas por los sujetos de la cadena PCBOX:

Por parte de PCBOX:

- La ínter actuación con el punto de venta
- La especialización en segmento de cliente.

Por parte de BEEP:

- Los productos de marca propia
- El valor añadido.

Dichas diferencias son fácilmente explicables por la idiosincrasia de sus modelos de negocio y por las ventajas competitivas que cada una de las cadenas poseen, tanto con respecto a los competidores de su mismo segmento como con los grandes competidores, pero en ningún caso dichas diferencias desvirtúan la percepción que los sujetos de ambas cadenas poseen sobre cómo el micro y pequeño comercio detallista debe competir contra los grandes competidores.

Directriz 6: Los micro y pequeños detallistas poseen un conocimiento y una visión común con respecto a sus competidores y sus puntos fuertes y débiles.

A pesar de las particularidades existentes en los modelos de negocio de BEEP y PCBOX y de que éstos han identificado algunos competidores diferentes, existen básicamente dos grupos de competidores en la investigación:

-Grupo de micro y pequeños detallistas:

UPI, APP, BEEP, PCBOX y tiendas independientes.

-Grupo de grandes detallistas:

Mediamarkt, Carrefour y PC City.

Por tanto, a pesar que hay pequeñas diferencias en los competidores identificados (APP y PC City por parte de BEEP, y Carrefour y UPI por parte de PCBOX), éstos forman parte de un segmento de detallistas con unas características que son comunes y unos puntos fuertes y débiles fácilmente identificables.

Directriz 7: Los micro y pequeños detallistas no pueden competir frontalmente con lo grandes detallistas utilizando las mismas estrategias competitivas que son propias de estos últimos.

La idiosincrasia del modelo de negocio de los micro y pequeños detallistas les impide competir frontalmente con la gran distribución utilizando sus mismas estrategias.

Un gran detallista puede competir con la estrategia de precios bajos todos los días al comprar grandes volúmenes de productos, obteniendo por tanto costes

más bajos para ofrecerlos al público a un menor precio, lo que el micro y pequeño detallistas no puede hacer.

Dicha estrategia, precios bajos todos los días, convierte el precio en la ventaja competitiva con la que motivan al cliente para ser elegidos como establecimiento de referencia.

Algunos de los grandes detallistas que utilizan la estrategia de precios bajos todos los días también adoptan la estrategia de marketing transaccional, utilizando al cliente como una herramienta para dar salida a sus existencias, mientras que toda la importancia se la dan al proveedor, al surtido, al precio y a la publicidad orientada a producto y a precio. En estos casos el gran detallista primaría la orientación al producto y la búsqueda de transacciones por delante de la fidelización del cliente.

Disponer de una estrategia de precios bajos todos los días permite a la gran distribución la posibilidad de adoptar una estrategia *hard discount* con un servicio disciplinado en un punto de venta básico y una escasa presencia de marcas de fabricante.

Una variante de la estrategia *hard discount* que también utiliza la gran distribución es la estrategia *soft discount*, la cual equipara la presencia en el punto de venta de las marcas propias y de las de fabricante, con precios medios de los productos más elevados, una ambientación más cuidada, alta utilización de productos gancho y realización de promociones frecuentes, ofrecimiento de algunos servicios y un personal algo más cualificado.

La capacidad financiera de los grandes detallistas les permite también adoptar estrategias de orientación a la marca a través de inversiones en medios de comunicación de masas, mientras que los micro y pequeños detallistas deben utilizar un marketing de guerrilla.

En ninguno de los *focus group* ha surgido como elemento competitivo para los micro y pequeños detallistas la estrategia de construcción de experiencias de

compra, ya que la capacidad financiera de estos empresarios detallistas no les permite desarrollar en sus establecimientos la generación de experiencias de compra suficiente como para conquistar emociones y fidelizar clientes. La utilización de recursos de creación de ambientes para establecer lazos afectivos y emocionales entre el establecimiento y el cliente requieren de grandes presupuestos, que no están al alcance de sus posibilidades.

No obstante la creación de una experiencia única para el consumidor se ha demostrado que funciona, pero requiere de diferentes escenarios y un mayor espacio, de una distribución más cómoda para el cliente, agrupando la oferta según las necesidades del cliente, disminuyendo las barreras visuales para facilitar el tráfico por el establecimiento, creando zonas de eventos, ofreciendo de forma continua diferentes actividades y formación, ampliando la gama de producto y haciendo que el cliente interactúe y personalice el producto.

Además, la aplicación de la estrategia de construcción de experiencias de compra requiere de la utilización de un *merchandising* más confortable para el cliente, facilitando la compra por reposición o compra pesada y dejándole más tiempo libre para la compra hedonista, lo cual no sucede en los micro y pequeños establecimientos detallistas, donde la permanencia del cliente se provoca en base a las tácticas tradicionales del *merchandising*.

Finalmente, y según se desprende del trabajo de los grupos focales, no es imprescindible generar experiencias para conquistar emociones y fidelizar clientes ya que sí existen otros factores de diferenciación entre formatos comerciales o alternativas de compra para el consumidor, por lo que éste acudirá a aquella enseña que le proporcione mayor valor, el cual se consigue también con la especialización y el valor añadido.

También la estrategia de liderazgo en costes y/o dominio del canal es utilizada por las grandes cadenas y grandes detallistas, ya sea a través de una integración vertical, una integración horizontal, invirtiendo capital para crear una

gran cadena a través de una expansión intensiva o ya sea adquiriendo redes de establecimientos ya existentes para ganar participación.

En cuanto al surtido, la estrategia reservada para la gran distribución es la de amplitud y profundidad puesto que los grandes detallistas poseen alta capacidad financiera, puntos de venta con una superficie mayor y una mayor demanda que permite disponer de una gran variedad de familias y de opciones dentro de cada una de ellas.

Por último, la estrategia de grandes necesidades de capital también se circunscribe a la gran distribución ya que las grandes inversiones, teniendo en cuenta o no requisitos de eficiencia, no están al alcance de los micro y pequeños empresarios.

Directriz 8: Los micro y pequeños detallistas pueden, a pesar de poseer particularidades con respecto a sus competidores de su mismo tamaño, utilizar las mismas estrategias competitivas contra la gran distribución.

Todos los micro y pequeños detallistas que han participado en la investigación disponen básicamente de las mismas herramientas competitivas para hacer frente a los grandes detallistas, las cuales no pueden ser utilizadas por estos últimos.

De la misma manera, los grandes detallistas poseen herramientas competitivas para hacer frente a los micro y pequeños detallistas (surtido en tienda, grado de utilización del marketing, precio real y precio percibido), las cuales no pueden ser utilizadas por estos últimos.

Por ello, BEEP y PCBOX pueden utilizar las mismas estrategias como base para competir con los grandes detallistas. A partir de aquí, ambas cadenas

poseen elementos competitivos diferenciales que les permiten competir, además, con las empresas detallistas de su mismo segmento.

De las variables del modelo de negocio, existen diferencias entre los 9 escogidos por los sujetos de la cadena BEEP y los 10 escogidos por los sujetos de la cadena PCBOX a pesar que, una vez analizadas, estas diferencias resultan irrelevantes.

Por parte de PCBOX:

- La ínter actuación con el punto de venta.
- La especialización en segmento de cliente.

Por parte de BEEP

- Los productos de marca propia.

Los sujetos de BEEP eligen la variable de “productos de marca propia” puesto que dicha cadena posee ordenadores de sobremesa de marca propia (TAY), portátiles de marca propia (NETWAY) y complementos de marca propia (INNOVO), lo que para ellos supone una ventaja competitiva estratégica al evitar que sus clientes puedan comparar precios de dichos productos de marca propia en los establecimientos de la competencia, lo que contribuye a reforzar la imagen de precio bajo.

La especialización en segmento de cliente es otra de las variables propias de PCBOX que no se encuentra en BEEP. La explicación se encuentra en la orientación al público objetivo de cada una de las cadenas ya que, mientras en BEEP se orientan al mercado en general, PCBOX se orienta a un segmento de cliente compuesto por usuarios habituales de informática y usuarios avanzados los cuales poseen unas características de personalidad y unas necesidades muy peculiares.

La ínter actuación con el punto de venta ha sido también una variable propia de PCBOX, ya que para ellos el hecho de que el cliente puede probar el material adquirido en los box habilitados en la tienda, que pueda testear cualquier producto para cerciorarse de que realiza una compra adecuada a sus necesidades y poder montar un ordenador, ampliarlo o arreglarlo en el mismo momento, ha supuesto siempre una ventaja competitiva estratégica a la hora de dirigirse hacia su segmento objetivo de usuarios habituales de informática y usuarios avanzados, todo lo contrario que en BEEP donde al cliente no se le permite (ni en la mayoría de las ocasiones sabe) realizar este tipo de ínter actuación con el producto.

Las pequeñas diferencias que pueden observarse entre los detallistas independientes y BEEP y PCBOX son consecuencia de las fortalezas que aporta a estas dos últimas pertenecer a una gran cadena.

Directriz 9: Algunos micro y pequeños detallistas precisarían de una intervención previa a la implantación de un plan estratégico.

De la investigación se desprende que los sujetos que ha participado en los diferentes *focus group* de la cadena BEEP han sido muy coincidentes a la hora de valorar los diferentes indicadores del modelo de negocio respecto a los competidores.

En la cadena PCBOX también los diferentes indicadores han sido muy coincidentes excepto cuando los sujetos han valorado el indicador de “precio real”, cuyos resultados no han sido tan coincidentes.

Podemos afirmar que la implantación de un plan estratégico en la cadena BEEP podría realizarse de forma inmediata al estar todos sus miembros alineados en cuanto a los puntos fuertes y débiles y a las herramientas competitivas a utilizar.

No se produce la misma situación en la cadena PCBOX, donde con anterioridad a la confección del plan estratégico se deberían homogeneizar criterios en cuanto a lo fuerte o débil que representa el precio real de los productos que comercializan con respecto a los de la competencia.

Directriz 10: Los micro y pequeños detallistas pueden usar las mismas estrategias competitivas para competir contra la gran distribución, cuyo enfoque hace inviable su utilización por parte de los grandes distribuidores.

De la investigación realizada se desprende que con los puntos fuertes y ventajas diferenciales que poseen los micro y pequeños detallistas frente a sus grandes competidores se pueden construir estrategias competitivas sólidas, las cuales solo son posibles en micro y pequeñas superficies de venta con un número de referencias y de tráfico de clientes limitado.

Las estrategias identificadas para que los micro y pequeños detallistas puedan competir contra la gran distribución son las siguientes:

- a) Estrategia de *merchandising* tradicional

El uso por parte de los grandes detallistas de un alto grado de utilización del marketing y/o de construcción de experiencias de compra, provoca en los micro y pequeños detallistas la necesidad de utilizar una **estrategia de *merchandising* tradicional** en la que se expongan el número máximo de muestras de diferentes productos, utilizando tácticamente los productos de primera necesidad e imán, así como los diferentes niveles de atracción del lineal existentes, con el objetivo de conseguir una mayor rotación de sus productos, más que la comodidad de sus clientes.

Todos los micro y pequeños detallistas objeto de la muestra, ubican los productos de compra por impulso cerca de las cajas de salida.

b) Estrategia de gestión por categorías

Del estudio se desprende la necesidad de los micro y pequeños detallistas por buscar formas de diferenciación y la GC es una estrategia que puede ser fácilmente utilizada por los micro y pequeños detallistas para diferenciarse de sus grandes competidores, presentando su oferta en base a las necesidades del consumidor, ofreciendo una imagen de especialista y consiguiendo un mayor grado de fidelización del cliente.

Cada categoría, subcategoría y familia de productos satisfacen las necesidades del cliente y consiguen generar un mayor número de compras cruzadas puesto que los productos son agrupados como interrelacionados y/o sustitutivos respecto a la satisfacción de dichas necesidades.

Los grandes competidores, en cambio, que poseen decenas de miles de referencias y grandes superficies de venta, no pueden utilizar la presente estrategia en sus establecimientos por:

- el alto número de duplicidades de productos en las diferentes categorías
- el esfuerzo en reposición que ello supone
- el cambio en los sistemas de información que supone cambiar de familias a categorías.

c) Estrategia de especialización

Del estudio también se desprende que una de las estrategias más importantes para el micro y pequeño comercio es la **estrategia de especialización**.

En el marco teórico se pueden distinguir claramente las diferencias entre el enfoque que la gran distribución le da a dicha estrategia y la que dan los micro y pequeños detallistas. En el estudio se desprende que el micro y pequeño comercio construye la estrategia de especialización a través del dominio del producto y de los procesos de fabricación, aplicaciones, componentes y puntos fuertes y débiles de todos ellos, mientras que en la gran distribución su política comercial se dirige a obtener el mayor grado de dominio en la categoría en la cual son especialistas, a través de un gran volumen de ventas, la alta rotación de los productos, la oferta de precios bajos y los acuerdos de exclusividad con los proveedores.

Un elemento clave para el desarrollo de la estrategia de especialización es el servicio técnico que ofrecen los micro y pequeños establecimientos, lo cual contribuye a reafirmar el posicionamiento de especialista que el cliente tiene de la enseña, a la vez que els diferencia claramente de sus grandes competidores.

Otro de los elementos clave para la aplicación de esta estrategia es la formación del personal que, en la muestra del estudio, se ofrece desde la central de sus respectivas cadenas con el objetivo que el conocimiento profundo del producto sirva a los empleados para satisfacer las necesidades de la clientela a través de un asesoramiento especializado.

El dominio del producto y la facilidad para identificar las necesidades del cliente, generará confianza y credibilidad, convirtiendo al establecimiento en objeto de prescripción y creando un alto grado de satisfacción del cliente el cual, a pesar que el precio de los productos sea más alto que los de sus grandes competidores, preferirá continuar comprando en él por el valor añadido que le supone el asesoramiento y la seguridad en las compras.

La cuestión es que, ante tan poca diferenciación de marcas y establecimientos, una vez adquirido el producto, la especialización puede mitigar el proceso de disonancia cognitiva del cliente puesto que se le habrá ofrecido información suficiente que le provoque creencias y evaluaciones que le ayuden a sentirse bien con el producto elegido o el establecimiento seleccionado.

d) Estrategia de detallista tradicional

Queda claro en el estudio que uno de los puntos competitivos diferenciales entre los micro y pequeños detallistas y la gran distribución es el trato y la proximidad con el cliente, tal y como se desprende de la **estrategia de detallista tradicional**, con recortes de precio solo para rebajas y saldos y con un modelo de negocio no basado en la rotación, sino en unos márgenes algo mayores que sus grandes competidores.

El consumidor está muy sensibilizado ante el factor precio, a la vez que demanda mayores niveles de información y servicio. Por ello, y dentro de la construcción de la estrategia de detallista tradicional, es muy importante fidelizar al cliente para que éste sea menos sensible al precio, a través de:

- trato personal y próximo.
- servicios complementarios
- ambientación más cuidada.
- especialización y valor añadido.

Los detallistas objeto de la investigación compiten con los grandes detallistas ofreciendo a sus clientes un trato personal y próximo, el cual no puede ser ofrecido por la gran distribución ya que estos poseen una gran afluencia de público, un gran número de referencias y escaso personal en tienda.

Además, los micro y pequeños puntos de venta acostumbran a ser gestionados por el propietario, por lo que poseen una ambientación más cuidada, ofrecen

servicios complementarios y a medida para sus clientes así como financiación propia. Esto hace que los compradores estén dispuestos a pagar más por los productos.

Esta estrategia debe ir acompañada de las estrategias de especialización, valor añadido y marketing relacional.

e) Estrategia de valor añadido

A través del trato personal y cercano al cliente, estos detallistas aplican la **estrategia de valor añadido** identificando las necesidades del cliente y satisfaciéndolas en su justa medida a través del producto adecuado, gracias a su alto grado de especialización y a su profundo conocimiento de los productos que oferta.

El objetivo de estos detallistas es siempre ganarse la confianza del cliente para convertirse en prescriptores en el proceso de compra del cliente y, en todos los casos, las desventajas inherentes a su oferta (precios más altos, menor surtido, etc.) deben ser inferiores a las ventajas generadas por el valor añadido que ofertan (especialización, trato personal, fidelización, asesoramiento fiable, etc.).

Por todo ello, estos establecimientos no ofrecen un servicio disciplinado en un punto de venta básico, sino que intentan disponer de un ambiente más cuidado y que el cliente pueda actuar al máximo con el punto de venta. El modelo de negocio de estos detallistas no se basa en un estricto control de costes y unos márgenes bajos, puesto que ello conllevaría implícito un planteamiento empresarial de dominio de los costes el cual no puede ser viable sin tener una gran demanda, una importante cuota de mercado y un deterioro en la expectativa del cliente y en la esencia de negocio.

La aplicación de la estrategia de valor añadido por parte de estos detallistas está muy relacionada con las estrategias de especialización (ya que es

imposible ofrecer valor añadido sin inspirar confianza y seguridad al cliente a través del dominio del producto) y marketing relacional.

Un elemento clave mencionado ya en la estrategia de especialización es el servicio técnico que ofrecen los micro y pequeños establecimientos, lo cual representa también un valor añadido que el cliente no puede encontrar en los grandes detallistas.

Cinco elementos más, importantes en la construcción de esta estrategia, son:

- dedicar el tiempo necesario a cada cliente, a pesar de tener otros clientes esperando a ser atendidos
- realizar un correcto análisis de las necesidades del cliente
- anteponer la satisfacción del cliente al beneficio propio
- utilizar argumentos de venta comprensibles para el cliente
- utilizando argumentos de venta personalizados.

Estos dos elementos son lo opuesto a una estrategia de marketing transaccional, bajo la cual dichos detallistas tratarían al cliente como un ser anónimo y estático y:

- primando el cierre de la venta
- anteponiendo la rentabilidad por delante de la fidelización
- buscando transacciones puntuales
- evitando un excesivo contacto con el cliente
- obteniendo información limitada de los contactos

- orientándose al producto
- tratando al cliente de forma genérica
- dando poco énfasis al servicio al cliente.

Por otro lado los micro y pequeños detallistas, pertenecientes a un sector con un alto grado de complejidad técnica en los productos que ofertan como es el de la informática de consumo, también construyen la estrategia de valor añadido adecuando el lenguaje durante la venta a la tipología del cliente, ya que este debe poder entender los argumentos y los beneficios del producto que se le ofrecen, para así poder decidir libremente sobre su compra.

La argumentación personalizada en función a las necesidades detectadas previamente, también forma parte de la construcción de la estrategia de valor añadido que ofrecen.

Por contra, la estrategia de valor añadido recibe un enfoque diferente por parte de la gran distribución, la cual la construye mejorando la calidad de servicio, el aumento del surtido y de los servicios, la potenciación de los productos frescos y la mejora del ambiente con el objetivo de maximizar la satisfacción del cliente antes que su utilidad.

f) Estrategia de marketing relacional

Los resultados de la investigación no dejan lugar a dudas sobre la orientación a cliente de los micro y pequeños detallistas profesionales a pesar que, tratándose de un sector especializado y con un producto especializado como es el informático, sería fácil caer en una orientación a producto. En dicho caso, cuando en un mercado perfecto una empresa sigue una estrategia de orientación a producto y no ofrece valor añadido, el precio se convierte en lo

más importante y en el elemento por el cual el cliente tomará la decisión de compra.

Los minoristas que adoptan la estrategia de orientación a producto conciben el cliente como mero elemento en el proceso de compra. Por tanto, y como no podía ser de otra manera, uno de los puntos clave identificados en la investigación es la fidelización del cliente a través de la aplicación de una **estrategia de marketing relacional**, con el objetivo de crear y mantener relaciones intensas y duraderas con los clientes que incrementen su lealtad.

Bajo esta perspectiva, el consumidor se convierte en su centro de atención y la consecución de su éxito comercial pasa por satisfacer sus necesidades y deseos, yendo más allá del tradicional enfoque centrado en las transacciones, donde el intercambio se concibe como una función discreta sin considerar las expectativas de las partes cara a futuros.

En ningún caso la aplicación de esta estrategia se centra en una tarjeta de fidelización, como en el caso de la gran distribución, sino que los micro y pequeños detallistas consiguen la lealtad del cliente en base a trabajar la dimensión emocional a través de un sistema de atención personal, cortés, exigente, con calor humano y proximidad.

Así como los grandes detallistas, con un volumen y rotación de clientes muy alto, precisan de una sofisticada tecnología para la recopilación de datos que proporcione información lo más exacta posible sobre horas de compra, composición de la cesta de la compra, susceptibilidad a determinadas promociones, combinación en la compra de productos, grado de elasticidad al precio, los micro y pequeños detallistas poseen un grado personal de conocimiento de su clientes y/o una tecnología básica que les permite adecuar sus ofertas de forma personalizada, ofrecer productos adecuados a sus gustos, potenciar de forma individualizada la venta de productos que habitualmente un cliente no adquiere y adaptar todo su surtido a las necesidades de la clientela con productos que generen utilidades extraordinarias.

La gran distribución es capaz de crear fidelidad entre sus clientes, entendiendo ésta como la repetición de compras durante un periodo determinado de tiempo y cuya reiteración de transacciones puede deberse a la satisfacción con la empresa o simplemente a la ausencia de alternativas. Por su parte, la lealtad resultante de la estrategia de marketing relacional de los micro y pequeños detallistas supone la existencia de una valoración positiva de la compañía y de un vínculo afectivo con la misma.

Para los detallistas participantes en la investigación, desarrollar un elemento central alrededor del cual se construya una relación estable con el cliente les permite establecer una estrategia competitiva muy diferencial con respecto a sus grandes competidores.

Los consumidores que están motivados y mantienen relaciones a largo plazo con sus micro y pequeños detallistas de referencia, no solamente esperan recibir la prestación del servicio de forma adecuada, sino que esperan recibir beneficios adicionales derivados de mantener dicha relación, como la confianza y el trato preferente, todo lo cual es mucho más difícil de obtener de los grandes detallistas.

Con una estrategia de marketing relacional, los clientes disfrutan de beneficios funcionales y sociales y, con relación a la marca del micro y pequeño detallista, el consumidor debe encontrar características de confianza y experimentar sensaciones como el compromiso y la familiaridad, además de componentes afectivos y emocionales respecto a las relaciones interpersonales, todo lo cual influye en variables como la confianza o el compromiso.

No obstante, sin satisfacción no es posible conseguir clientes fieles que recomienden el establecimiento habitual como lugar de compra a otros clientes, y por ello los detallistas deben dar importancia a su grado de especialización en producto (estrategia de especialización) y a la identificación de necesidades de sus clientes (estrategia de valor añadido), por tanto la confianza en una

prestación correcta del servicio por parte del establecimiento es la clave de una buena relación a largo plazo entre un establecimiento y sus clientes.

Esta estrategia, por tanto, es de suma importancia para estos micro y pequeños detallistas cuyos clientes valoran en el comercio tradicional los beneficios relacionales mucho más que en otros formatos comerciales.

La estrategia de marketing relacional debe permitir a los micro y pequeños detallistas captar a los clientes que no tienen ni una actitud clara ni un comportamiento de compra estable, para que desarrollen una actitud favorable hacia la enseña y que ésta se traduzca en una repetición de la compra a lo largo del tiempo. En un primer estadio del proceso de lealtad, el cliente está pseudofidelizado y, aunque compra en el establecimiento, puede cambiar su elección sin dificultad. Será clave para el micro y pequeño detallista conseguir que el cliente pase al siguiente estadio, en el que éste sentirá una fidelidad latente en la que todavía no comprará repetidamente, pero mantendrá una actitud positiva hacia la enseña. La situación ideal que debe perseguir el detallista es que el cliente pase a sentir una fidelidad real, en la que éste considere el punto de venta como preferente, teniendo una menor elasticidad de la demanda al precio o venta cruzada, etc.

La idea generalizada de que la lealtad del cliente se puede conseguir vía reducción de precios y descuentos o promociones, recompensas en función del volumen de compras utilizados por la gran distribución pero no por los micro y pequeños detallistas, generan una lealtad falsa que genera ventas a corto plazo, pero poco sostenibles a largo plazo. Sin embargo, los mecanismos de fidelización de carácter estratégico, como el mencionado en el caso de los micro y pequeños detallistas, son más efectivos a la hora de generar en los compradores una lealtad actitudinal a largo plazo.

g) Estrategia de segmentación

Otra de las estrategias competitivas identificadas en la investigación es la especialización en segmento de cliente o **estrategia de segmentación**, la cual se traduce en la prestación de un mejor servicio focalizado en un grupo de compradores en un mercado geográfico inmediato a los micro y pequeños puntos de venta.

Esta estrategia es significativa en el mercado de la informática de consumo, donde el comprador valora la imagen, la marca, los atributos, el servicio, etc., y por ello la segmentación es vital para que dichas empresas puedan ofrecer a los clientes adecuados el producto que necesitan.

h) Estrategia de amplitud de gama

Uno de los aspectos competitivos que más preocupa a la mayoría de los participantes en los *focus group* es el del surtido en tienda ya que los clientes, cuando toman la decisión de adquirir un producto, desean disponer de él de forma inmediata. El problema es que las micro y pequeñas empresas detallistas no poseen espacio ni capacidad financiera suficiente como para disponer de un amplio y profundo surtido de producto.

En este sentido la estrategia seguida por algunos detallistas objeto de la muestra es la **estrategia de amplitud de gama**, ya que disponen en tienda de una amplia variedad de familias de productos, pero con poca profundidad de opciones para cada una de ellas. Esta estrategia puede ser implantada fácilmente por la capacidad de estos detallistas de identificar con detalle las necesidades de los clientes gracias al conocimiento profundo que tienen de ellos y poseer para cada familia, las marcas y el surtido adecuado y aceptado por los clientes.

Dentro de esta estrategia de amplitud de gama tiene una especial importancia los productos de marca propia de la cadena BEEP, la cual se orienta a

diversificar la oferta hacia un segmento bajo de precios, márgenes más altos y la consecución de una ventaja diferencial respecto a la competencia del mismo tamaño.

Los clientes de estos micro y pequeños establecimientos detallistas no pueden disponer de gran variedad de alternativas para cada una de las familias existentes, pero satisfacen las necesidades básicas de los compradores en un entorno geográfico inmediato. Se trata de la clásica estrategia de las tiendas pequeñas y tradicionales que plantean su ventaja sobre la proximidad o el horario, más que sobre el surtido, proporcionando la oportunidad a sus clientes de obtener productos de buena calidad y de marcas conocidas a precios razonables, aunque con restricciones en la profundidad del surtido.

Parte de los clientes de estos establecimientos ven en ellos a unos minoristas de eficiencia en tiempo, los cuales tienen como principal proposición de venta el ahorro en tiempo para realizar las compras de reaprovisionamiento frecuente cerca de su domicilio o lugar de trabajo.

Es evidente que la combinación de la estrategia de amplitud y profundidad de gama no es factible en este tipo de establecimientos, ya que requiere de una superficie de ventas mayor, de una significativa cuota de mercado y de capacidad financiera.

i) Estrategia de profundidad de gama

Esta estrategia es la alternativa a la estrategia de amplitud de gama para algunos de los micro y pequeños detallistas y se adecúa mejor a las necesidades de los detallistas tradicionales especialistas, ya que éstos explotan el punto de venta ofreciendo un surtido más estrecho pero con mayor profundidad y, consecuentemente, mayores opciones a la hora de satisfacer las necesidades del cliente.

j) Estrategia de precios altos y bajos

En cuanto a la estrategia de precio, estos micro y pequeños detallistas adoptan la **estrategia de precios altos y bajos** ya que no pueden conseguir unos precios bajos en todos sus productos pero, a través de la integración en la central franquiciadora, esta última posee la suficiente capacidad de compra y de negociación como para realizar compras puntuales con grandes descuentos, es decir, que sus franquiciados detallistas pueden combinar productos de bajo precio con productos de precio y margen más alto.

Los micro y pequeños detallistas objeto de la investigación, no poseen un gran margen de maniobra a la hora de fijar sus márgenes por producto ya que trabajan con un solo proveedor (su central franquiciadora) y con unos precios recomendados por su central franquiciadora. No obstante, ello hace también que no adopten una gestión administrativa y un control estricto de los costes, por lo que desconocen su punto muerto y su margen neto.

Estos detallistas tratan de utilizar como gancho productos de primera necesidad que pueden conseguir a bajo precio, y sobre los cuales los clientes tienen mayor conciencia comparativa con los precios de los competidores, con el objetivo de atraer a un mayor número de clientes al establecimiento, aunque también asumen que cierta clientela acudirá únicamente a consumir el producto de bajo precio o producto gancho.

Esta estrategia de precio altos y bajos obliga a los micro y pequeños detallistas a realizar una mayor inversión en publicidad ya que, por un lado, se genera una mayor necesidad de folletos de ofertas y los catálogos son menos duraderos al depender de los productos gancho, y por otro lado la publicidad de esta estrategia requiere focalizarse en el precio y en la calidad de los productos para evitar que el cliente piense que los productos de bajo precio son también de baja calidad.

La poca capacidad financiera y el bajo volumen de ventas de los micro y pequeños detallistas les impide realizar grandes compras constantes a precios bajos, lo que no les permite la aplicación de una estrategia de precios bajos todos los días, por lo que deben utilizar las estrategias mencionadas hasta el momento para generar “satisfacción esperada” entre sus clientes los cuales, a pesar que un producto puede tener un alto precio, pueden entender que la satisfacción que esperan de él se adecua al importe que están pagando ya que, acompañando a esta estrategia, se ofrecen a los clientes una ambientación más cuidada, unos servicios complementarios, especialización, valor añadido, etc.

Estos micro y pequeños detallistas captan sobre todo a clientes que, sabiendo que existe la opción de comprar un producto a más bajo precio, prefieren realizar la compra en un solo establecimiento y acaban escogiéndolo por:

- servicios complementarios
- ambientación
- especialización
- calidad de los productos
- valor añadido
- proximidad.

Los establecimientos detallistas que utilizan los productos gancho como reclamo, generan una percepción subjetiva en el cliente de establecimiento con precios bajos. A pesar que en la mayoría de las ocasiones son los grandes detallistas quienes fijan los precios de venta de los productos en un mercado, los micro y pequeños comercios detallistas consiguen un posicionamiento más fiel si utilizan los productos gancho ya que sus vendedores los utilizan para jugar a favor del objetivo de fidelizar clientes y transmitir la percepción de que también compiten con precios asequibles.

El consumidor es inteligente, además de exigente, lo que significa que busca comprar “lo mejor al mejor precio”, que no es lo mismo que desear comprar artículos baratos, y en este aspecto los micro y pequeños detallistas pueden ofrecer una muy buena relación calidad precio. Estos detallistas son reductos para los consumidores marquistas, así como también para aquellos que se mueven con pequeñas cestas, pero con productos de mucho valor.

A pesar de los precios altos y bajos, la capacidad de los micro y pequeños detallistas para la fidelizar a los clientes es muy alta y ello reduce en el consumidor la tensión que produce encontrar, a los pocos días de haber hecho una compra, los mismos productos a un precio mucho más bajo.

k) Estrategia de ubicación privilegiada

Es importante para estos micro y pequeños detallistas conseguir una **ubicación privilegiada** para hacer frente al alto grado de utilización del marketing por parte de la gran distribución. Una buena ubicación reduce la necesidad de inversión en publicidad de los micro y pequeños detallistas.

l) Diferenciación

Los micro y pequeños detallistas deben buscar siempre elementos que les hagan diferentes de los grandes competidores y que les permitan explotar un modelo de negocio que les afiance en un determinado segmento de mercado. En caso contrario no podrán competir con la gran distribución en el mismo segmento de clientes y tenderán a desaparecer del mercado.

Para ello deben estudiar e identificar cuáles son los puntos débiles con los que no pueden competir frontalmente y cuáles son los puntos fuertes que deben explotar y aprovechar, como elemento diferenciador de su modelo de negocio, sobre lo cual se ha centrado la presente investigación.

La existencia de diferentes fórmulas comerciales y de enseñas no es suficiente por sí mismo como indicador de la variedad de alternativas disponibles, ya que es preciso que sean percibidas como distintas puesto que en caso contrario el consumidor elegirá sólo en función del precio.

Como minoristas de "alto contacto", los detallistas que han participado en la investigación ofrecen al cliente trato personal, servicios accesorios al producto, servicios personalizados, confianza, asesoramiento, etc., y a cambio, se benefician de un precio-margen superior al de los grandes competidores.

Por contra, los micro y pequeños detallistas que sean percibidos por los clientes como indiferenciados, acabarán compitiendo en precios, lo cual es una ventaja competitiva menos sostenible que la basada en diferenciación, ya que las estrategias basadas en la reducción de costes son más fácilmente copiables por la competencia que la estrategia de diferenciación basada en elementos intangibles como el posicionamiento.

Las consecuencias de un posicionamiento deficiente generan en el micro y pequeño detallista la tendencia a utilizar el precio para poder sostener el nivel de ventas lo que, sin poder aplicar una estrategia de liderazgo global en costes, afectará negativamente la rentabilidad de la empresa. Conseguir un posicionamiento diferencial genera una percepción positiva a los segmentos de mercado objetivo, que se traducirá en una mayor penetración en dichos segmentos, mayor fidelidad hacia la enseña y un aumento del valor de la compra media.

Puesto que la estrategia de diferenciación es transversal a todas las otras, estos detallistas deben construir la diferenciación a través de todas las estrategias mencionadas en el presente apartado de conclusiones, intentando que sus clientes puedan valorarla y asociarla conscientemente a su enseña.

Directriz 11: Los micro y pequeños detallistas pueden utilizar las mismas estrategias competitivas contra la gran distribución, independientemente de la zona geográfica en la cual estén ubicados.

Del gráfico número 26 se desprende que las pequeñas variaciones que en él se producen son suficientemente insignificantes como para afirmar que, de la investigación, se desprende que todos los sujetos de cada una de las cadenas opinan igual sobre los indicadores representativos del modelo de negocio, sobre los competidores relevantes y sobre las valoraciones realizadas, independientemente de su zona geográfica de procedencia, con lo cual concluimos que en España:

- el funcionamiento del mercado de la informática de consumo es homogéneo.
- se compite de la misma manera.
- el comportamiento de la competencia es similar.
- las estrategias a utilizar por parte de los micro y pequeños detallistas son las mismas.

Por tanto, si en lugar de utilizar más de cien personas para realizar la investigación se hubiera utilizado una muestra de treinta personas, habiéramos podido llegar a las mismas conclusiones ya que, excepto en la pequeña divergencia sobre el precio real por parte de los sujetos de PCBOX, el resto ha sido coincidente.

BIBLIOGRAFÍA:

1. AAVV (1992): *"Memòria del Departament de Comerç Consum i Turisme de la Generalitat de Catalunya"*. Generalitat de Catalunya.
2. AAVV(1994): *"Manual del punto de venta"*. Henkel Ibérica SA.
3. AAVV (1995):*"Guía de presentación del relanzamiento de la gama Diadermine. Criterios de merchandising"*. Henkel Ibérica SA.
4. AAVV (1998): *"Reaprovisionamiento Eficiente. Resumen para la Dirección"*, ECR España. Madrid.
5. AAVV (1998b): *"Manual de técnicas de venta"*. Confederació de Comerç de Catalunya, Barcelona.
6. AAVV (1999):*Curso de Merchandising para Detallistas: Cómo hacer frente a las grandes superficies y a los hard discount*. Occitania Grup.
7. AAVV (2000): *"Estado actual y tendencias de desarrollo del ECR en España"*. AECOC. Madrid.
8. AAVV (2001): *"Introducción a la gestión por categorías"*. AECOC. Madrid.
9. AAVV (2009b): *"ASIMELEC. Informe 2009 del macrosector TIC en España"*. Madrid
10. AAVV (2010): *"ASIMELEC. Informe 2010 del macrosector TIC en España"*. Madrid
11. AAVV (2011):*"La creación de un surtido orientado al cliente"*. Alimarket 08 noviembre 2011.
12. ALCAIDE, J. C.(2010); *"25 recetas para la lealtad del cliente"* Innovatia, nº30, junio-agosto 2010.
13. ALFARO, M. et al. (2004): *"Temas clave en marketing relacional"*. McGraw-Hill. Madrid
14. ALÓS, R. (2008): *"Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva"*, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 26, nº 1, 123-148.
15. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1985):*"Board approves new marketing definitions"*. American Marketing Association News 19/5 (1985):

16. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1987): Traducido por Salas A.Z. *"Merchandising"*. Alta Dirección vol.136, 1987
17. ANDREWS, K. R. (1960): *"The concept of corporate strategy"*, Harvard University.
18. ANDREWS, K. R. (1980): *"El concepto de estrategia de la empresa"*. EUNSA. Pamplona.
19. ANGUERA, M.T. (1989): *"Metodología de observación en las Ciencias Humanas"*. Cátedra. Madrid.
20. ANSOFF, H.I. (1957): *"Strategies for diversification"*, Harvard Business Review, Vol. 35, No. 2, p. 113-124.
21. ANSOFF, H. I. (1965): *"La Estrategia de la Empresa"*, EUNSA. Pamplona
22. BANYULS, J., CANO, E., PITXER, J.V. y SÁNCHEZ, A., (2005): *"Economia laboral i polítiques d'ocupació"*. València, Universitat de València.
23. BARCELÓ, C.(1979): *"Los empresarios no conocen sus empresas"* Ed. Index, Madrid.
24. BARROSO CASTRO C. Y MARTÍN ARMARIO, E. (1999), *"Marketig Relacional"*. Ed.ESIC, Madrid.
25. BENDAPUDI, N. Y BERRY, L. (1997): *"Customers' motivations for maintaining relationships with services providers"*. Journal of retailing. Vol. 73, nº1. Páginas 15-37.
26. BERICAT, E. (1998): *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida.* Ariel. Barcelona
27. BERRY, L.L. (1983): *"Emerging Perspectives on Services Marketing"*. Proceedings of Services Marketing Conference, American Marketing Association Chicago.
28. BERRY, L.L. Y BARNES, J.A. (1987): *"Retail positioning strategies in the USA"*. Johnson Edition, Business strategy and retailing. p.107-115.
29. BERS, T.H. (1989): *"The popularity and problems of focus-group research"*, College and University,64 (3), 260-268.
30. BORT MUÑOZ, M.A. (2004): *"Merchandising"*. ESIC. Madrid.

31. BURRUEZO GARCÍA, J.C. (2003): "*Gestión Moderna Del Comercio Minorista: El Enfoque Práctico de Las Tiendas de éxito*" ESIC Editorial. Madrid.
32. BUSTELO GARCÍA DEL REAL, F (2004): "*Estudios de historia y de pensamiento económico: Homenaje al profesor Francisco Bustelo García del Real*" Editorial Complutense, p. 454.
33. BYERS, P. Y. y WITTCOX, J. R. (1988): "*Focus groups: an alternative method of gathering qualitative data in communication research*". Comunicación presentada al Annual Meeting of the Speech Communication Association". New Orleans, LA. ERIC Document Reproduction Service N» ED297393.
34. CALLEJO, J. (1998): "*Articulación de perspectivas metodológicas: posibilidades del grupo de discusión para una sociedad reflexiva*". Papers , nº 56: 31-55.
35. CANO, E., BILBAO, A. i STANDING, G.: "*Precariedad laboral, desregulación y flexibilidad*". Alzira, Germania.
36. CANO, E., SÁNCHEZ, A., LLORENS, C. i MONCADA, .S. (2008): "*Las prácticas empresariales de gestión de la mano de obra entre los jóvenes trabajadores*", XI Jornadas de Economía Crítica, Bilbao
37. CARON, N. (2000): "*Los clientes difíciles*". Oberon. Madrid
38. CASARES, J. y REBOLLO, A. (1996): "*Distribución Comercial*". Civitas. Madrid
39. CASLEY, D. J. y KUMAR, K. (1990): "*Recopilación, análisis y uso de los datos de seguimiento y evaluación Banco Mundial*". Ediciones Mundi-Prensa. Madrid
40. CASTILLO DOMÉNECH, J (2000): "*Trade Marketing*". Editorial ESIC. Madrid.
41. CELMA QUEROL, J. (1998): "*Distribución Top Secret*". Distribución Anual SL. Madrid.
42. CHETOCHINE, G. (1998): "*Marketing estratégico de los canales de distribución: Trade Marketing, competencia, marca propia*". Ediciones Granica. Barcelona.
43. CHINARDET, C. (1999): "*Négociier avec la grande distribution*". Les Editions D'Organizations, Paris.

44. CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.E. y BALLANTYNE, D. (1991): *"Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Services, and Marketing Together"*. Oxford, Butterworth Heinemann.
45. COASE, R. H. (1937): *"The Nature of the Firm"*. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405
46. COASE, R. H. (1960): *"The Problem of Social Cost"*. *3 Journal of Law and Economics* 1-44
47. COLLIS, D. J., Y JOHNSON E. (1995): *"Corporate Strategy"*. Revista de Harvard Business School artículo de 17 Abril de 1995.
48. COLLIS, D.J. y MONTGOMERY, C (1991): *"Estrategia corporativa: marco conceptual"*. Revista de Harvard Business School. Edición revisada en 1995.
49. CROS, V. (1992): *"Merchandiseur a vos marques"*. Presses du Management. Noisiel.
50. CRUZ ROCHE, I., YAGÜE GUILLÉN, M. J., REBOLLO ARÉVALO, A., OUBIÑA BARBOLLA, J. (1999): *"Concentración y competencia en la distribución minorista en España"*. ICE. Comercio minorista: competencia y política de marcas, Julio-Agosto nº 779.
51. CUERVO GARCÍA, A. (1999): *"Introducción a la Administración de Empresas"*. Civitas. Madrid.
52. CUESTA VALIÑO, PEDRO (1999): *"Centros comerciales en España. Concepto, tipología y evolución"*. *Distribución y Consumo*, núm 48. Octubre/Noviembre 1999. pp 5-25.
53. CUESTA VALIÑO, P. Y LABAJO GONZÁLEZ, V (2004): *"El trade marketing desde el punto de vista del fabricante"*, *Alimarket* nº 77. Septiembre-octubre.
54. CRUZ ROCHE, I. (2007): *"La política comercial en España"*. *Distribución y consumo* nº 91, Enero-Febrero. p 5-10.
55. CURRY, J., Y CURRY, A. (2002): *"Customer Relationship Management"*. *Gestión* 2000.
56. DAENIB QUEST (2003): *"Las empresas dirigidas al usuario final pierden anualmente entre el 10% y el 15% de sus clientes"*. Informe interno, julio 2003.
57. DAEMON QUEST (2003): *"El uso de la información por parte de los directivos españoles"*, informe interno Daemon Quest. Diciembre 2003.
58. DAWSON, J., y BURT, S. (1998): *"Evolución del Comercio Minorista en Europa"*, *Distribución y Consumo*, nº 43, diciembre/enero, p.25-45.

59. DE ELIZAGÁRATE, V.(2006):" *El comercio y la regeneración urbana de la ciudad. Una estrategia integral de marketing de ciudades*". País Vasco Distribución y Consumo nº 85. Enero-Febrero 2006. pp40-49
60. DE ELIZAGARATE, V., y ZORRILLA, P. (2004): " *El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades. Gipuzkoa: un caso de centro comercial abierto en red*". País Vasco: Distribución y Consumo nº 78. Pp101-111
61. DE JUAN VIGARAY, M. D. y GARAU VADELL, J. (2007):" *Distribución de electrodomésticos. Una perspectiva del consumidor en España*". Distribución y consumo nº 91. pp 103-115.
62. DE LARA GUIJARRO, E. Y BALLESTEROS VELÁZQUEZ, B. (2001): " *Métodos de investigación en educación social*". UNED. Madrid.
63. DE LA GARZA GOROSTIETA, M. (2001): " *Promoción de ventas*". Compañía Editorial Continental. México
64. DEL CASTILLO PUENTE, ANGEL M^a. (2004): " *Una integración eficiente entre fabricantes y distribuidores*". Netbiblo. A Coruña.
65. DÍAZ, A. (2000): " *Gestión por categorías y Trade Marketing*". Prentice Hall. Mexico
66. DÍAZ MORALES, A. (1997): " *La Gestión por Categorías en mercados de gran consumo: el punto de vista del fabricante*". Revista Harvard-Deusto Marketing & Ventas, nº 21, julio-agosto.
67. DIAMON, J. y DIAMON, E.(1999): " *Merchandising Visual*". Prentice Hall. México
68. DÍAZ, O. (2011): " *Fidelización en Hipermercados: Satisfacción versus Rentabilidad*". Revista Alimarket 31 mayo de 2011.
69. DÍEZ DE CASTRO, E. (2001): " *Gestión de precios*". ESIC. 3^a edición. Madrid.
70. DÍEZ DE CASTRO, E.C. y LANDA BERCEBAL, F.J. (1998): " *Merchandising Teoría y práctica*". Ediciones Pirámide. Madrid.
71. DOMÍNGUEZ MACHUCA, M.A.; RUIZ JIMÉNEZ, A. y ÁLVAREZ GIL, M.J. (1998): " *Dirección de Operaciones: aspectos estratégicos*". McGraw-Hill de [España](#) S.A. Madrid.
72. FERNÁNDEZ VALIÑAS, R (2002): " *Segmentación de mercados*" Thomson. México.

73. FERNÁNDEZ, A. ; MARTÍNEZ , E . y REBOLLO , A . (2006): “ *La Nueva Configuración de los Canales de Distribución: El Comercio de Electrodomésticos*”, ICE, Enero-Febrero 2006. Nº 828, pp 187-2002.
74. FERNANDEZ, A y TRULLENQUE, F. (2007):“*Libro blanco de la dirección estratégica en España 2007-2009*. Strategy & Focus.
75. FERNÁNDEZ NOGALES, A. y MARTÍNEZ CASTRO, E.(2004): “*Las marcas de distribuidor y el consumidor español*” Alimarket nº 77. Septiembre-octubre, pp 12-25.
76. FESTINGER, L. (1957): “*A Theory of Cognitive Dissonance*”. Stanford, CA: Stanford University Press.
77. FINE, C.H., y HAX, A.C. (1985): “*Manufacturing Strategy: A Methodology and an Illustration*”. Interfaces, Vol. 15 No. 6, pp. 28-46.
78. FOLCH-LYON, E., y TROST, J. F. (1981): “*Conducting focus group sessions*”. Studies in Family Planning, 12, pp443-449.
79. GAITHER, N., y FRAZIER, G. (2000): “*Administración de Producción y Operaciones*”, 8va edición. International Thomson Editores, S.A. Mexico.
80. GARCÍA FERRANDO, M.; IBÁÑEZ, J. Y ALVIRA, F. (COMPS.)(2003): “*El análisis de la realidad social. Métodos, técnicas de investigación*”., Alianza Universidad (3ª Edición): Madrid, 2003. pp: 569-581.
81. GARRIDO, J. (2001):“*Cómo vender más en su tienda. Merchandising para detallistas*”. Gestión 2000. Barcelona
82. GARRIDO, J. (2002):“*Dominar el marketing. Fundamentos operativos de marketing y management*”. Apóstrofe Itinerario. Barcelona.
83. GARRIDO, J. (2005):“*Cómo vender más en su tienda I. Merchandising para detallistas*”. Gestión 2000. 2005. 4ª edición. Barcelona
84. GARRIDO, J (2006): “*Cómo vender más en su tienda II. Técnicas de venta para detallistas*”. Gestión 2000. Barcelona
85. GARRIDO, J. (2009): “*Gestión por categorías. La respuesta eficiente al consumidor (ECR)*”. Pirámide 2009. Madrid.
86. GARRIDO, J. (2011): “*Vender más en su tienda*”. Profit Editorial. Barcelona.
87. GEMAWAT, PANKAJ Y NUENO, J.L. (2003): “*Zara: Moda rápida*”, IESE, Universidad de Navarra; referencia 0-503-021.

88. GEORGES, W Y MCGEE, R. W. (1987): *"Analytical Contribution Accounting: The Interface of Cost Accounting and Pricing Policy "*. Estados Unidos de América: Greenwood Publishing Group.
89. GHOSH, A. y McLAFFERTY, S. L. (1987): *"Location Strategies for Retail and Service Firms"*, Massachusets: Lexington.
90. GIL FLORES, J.(1992):*"La metodología de investigación mediante grupos de discusión. Enseñanza: anuario interuniversitario de didáctica (10-11)"*, 1992-1993, pp. 199-214.
91. GIMÉNEZ TORRES, M. L.; PÉREZ TORRES, J. A. Y SÁNCHEZ PÉREZ, M. (2002): *"Intensificación de la competencia intertipo entre supermercados e hipermercados"*, Distribución y Consumo nº 64. Julio-agosto, pp.5 -17.
92. GLÉMET, F. y MIR, R. (1994), *"El dilema del Fabricante de Marcas Líderes"*, Distribución Actualidad, 219 (Septiembre):pp 37-41.
93. GÓMEZ NAVARRO, E (1996): *"Descuento duro en España. Situación actual y expectativas de futuro"*. Distribución y consumo Nº 28; Junio-Julio 1996, pp 22-27.
94. GONZÁLEZ, L. (1996): *"Category Management o el idilio entre fabricante y distribuidor"*. Revista Harvard-Deusto Marketing + Ventas, mayo-junio 1996.
95. GONZÁLEZ, O. y GONZÁLEZ, J. (2000): *"Estrategia de Cobertura Espacial del Mercado Español de las Cadenas Líderes de Hipermercados"*, Información Comercial Española, nº 789, diciembre-enero, pp. 139-151.
96. GONZÁLEZ, O.; MUÑOZ, P. A. y CARRASCO, D. R. (1999): *"Interacción Competitiva de las Fórmulas Comerciales. Fidelidad al Formato Comercial de los Consumidores"*, Distribución y Consumo, nº 47, agosto-septiembre, pp. 52-65.
97. GÜELL, H. Y SANZ, G.(2000):*"Com millorar l'atenció al client"*. Gestió 2000. Barcelona.
98. GRÖNROSS, C (1994): *"Marketing y Gestión de Servicios"*. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
99. GRUNIG, L. A. (1990): *"Using focus group research in public relations"*. Public Relations Review, XVI (2), 36-49.
100. HAMEL, G. y PRAHALAD,C.K. (1995): *"Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana"*. Ariel. Barcelona.
101. HAYES, R.H., y WHEELWRIGHT, S.C. (1984): *"Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing"*. Nueva York: John Wiley & Sons.

102. HERRERO CRESPO, A.; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I y PÉREZ RUIZ, A. (2009): "*Tarjetas de fidelización en el comercio minorista*", Distribución y Consumo nº105, mayo-junio,2009 pp. 50-63.
103. HILL, S. Y RIFKIN, G. (2000): "*Marketing Radical*". Gestión 2000. Barcelona.
104. HUBER, GÜNTER L. Y GÜRTLER, L. (2004):"*AQUAD Seis - Manual del programa para analizar datos cualitativos*" Ingeborg Huber Verlag.
105. IBÁÑEZ, J. (1989):"Cómo se realiza una investigación mediante grupos de discusión". En: F. Alvira, J. Ibáñez y M. García Ferrando: *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Alianza Editorial. Madrid.
106. IBARRA MIRÓN, S. (2003): "*Modelo conceptual y procedimientos para el análisis y la proyección competitiva de unidades estratégicas de fabricación (UEF):en empresas manufactureras cubanas*". Tesis Doctoral, 250 p. [Universidad](#) Central de Las Villas: [Biblioteca](#) Central.
107. INSTITUTO DE EMPRESA (2001): "*Trade Marketing y Gestión por Categorías. Hacia un beneficio mutuo*". Revista Ideas Empresariales, nº 72, enero.
108. JIMÉNEZ CASTILLO, D. ; GIMÉNEZ TORRES, M.L.; SÁNCHEZ PÉREZ, M. y SEGOVIA LÓPEZ, C. (2004):"La distribución comercial minorista en la Europa de 15+10". Revista Distribución y Consumo. Año 2004, Num. 76, Julio /Agosto, 2004. pp. 5-19.
109. KEPNER, K:W. (1993): *Marketing and Merchandising of Ornamental Products*, Alabama Nurserymen's Association, Auburn.
110. KOTLER, P. (1993): "*Dirección de mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control*". 7a edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Mexico.
111. KOTLER, P. (1995)"*Marketing for Hospitality and Tourism*". Prentice Hall. Mexico
112. KOTLER, P. (1999): "*Kotler on Marketing*". Editorial The Free Press.London.
113. KOTLER, P (2000), "*Marketing management*". Estados Unidos: Prentice Hall. México.
114. KOTLER, P.(2001):"*Dirección de Marketing. La edición del milenio*" Ed. PrenticeHall, México.
115. [KOTLER](#), P Y [ARMSTRONG](#), G. (2001):"*Marketing*" Pearson Educación. A Coruña.
116. [KOTLER](#), P Y [ARMSTRONG](#), G. (2003):"*Fundamentos del Marketing*" Pearson Educación. A Coruña
117. KRATIROFF, H (1997): "*Manual del Product Manager*". Gestión 2000. Barcelona

118. KRISTENSON, L. (1983): "*Strategic Planning in Retailing*". European Journal of Marketing, 172.
119. KRUEGER, RICHARD A. (1991): "*El grupo de discusión: guía práctica para la investigación aplicada*". Pirámide. Madrid
120. LACASIA, J. (1995): "*La ubicación de un equipamiento comercial desde la óptica del cliente.*" Distribución y Consumo nº 20. Febrero-Marzo 1995. Pp 40-43.
121. LEDERMAN, L. C. (1990): "*Assessing Educational effectiveness: the focus group interview as a technique for data collection*", Communication Education, 38, 117-127.
122. LEVITT, T (1983), "*The Globalisation of Markets*", Estados Unidos: Harvard Business Review, May-June 1983.
123. LEWIN, K. (1948): "*Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*". Gertrude W. Lewin (ed.): New York: Harper & Row, 1948.
124. LEWIN, K (1999): "*The complete social scientist: A Kurt Lewin reader*" Washington, DC, US: American Psychological Association.
125. LIRIA, E (2001): "*La revolución comercial, Key Account, Trade Marketing, Category Manager*". Mc Graw Hill. Mexico
126. MARRERO, J.L. (1996): "*Apuntes para una política de comercio interior*", Distribución y Consumo, año 6, núm. 29, agosto/septiembre, Madrid, pp. 123-129.
127. MARTÍN CRIADO, ENRIQUE (1997): "*El grupo de discusión como situación social*". REIS, nº 79: 81-112.
128. MARTÍNEZ CASTRO, E. et al. (1996): "*Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España. Tomo II: Estrategias Empresariales y Política Económica en el Comercio Interior*", Ministerio de Comercio y Turismo, 1996.
129. MASLOW, A. (1943): "*A Theory of Human Motivation*". Psychological Review, 50, p. 370-396; University of Chicago Press. Chicago, 4ª edición, 1989.
130. MASSON, J.E. Y WELLHOFF, A. (1993): "*El merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta*". Deusto. Barcelona.

131. MASSON, J.E. Y WELLHOFF, A. (1997): *"El merchandising. Rentabilidad y gestión en el punto de venta"*. Deusto. Barcelona
132. MCGOLDRICK, P. J.; BETTS, E. J.; MITCHELL, V.W. y LENNARD, D. (1999): *"Value for Time in Consumers' Supermarket Search costs: Half Measures in Quantity Deliberations"*, 10th International Conference on Research in the Distributive Trades, Stirling.
133. MENÉNDEZ, J. (1999): *"Respuesta Eficiente al Consumidor: una oportunidad que no se puede dejar pasar"*. Revista Debates IESA, abril-junio.
134. MENGUZZATO BOULARD, M . Y RENAU PIQUERAS, J. J. (1988): *"Implicaciones Organizativas de la Dirección Estratégica"*. Alta Dirección, num. 139, mayo junio; pp. 249-259.
135. MILLER, A (2000): *"365 trucos para vender más"*. Gestión 2000. Barcelona.
136. MOLINA COLLADO, A.; MARTÍN-CONSUEGRA, D. Y ESTEBAN TALAYA, A. (2006): *"Marketing de relaciones en la distribución comercial"*. Distribución y Consumo nº 90. Noviembre-Diciembre, pp.127-136
137. MORANT CIMAS, A. (2002): *"El ECR desde la perspectiva del marketing"*. Distribución y Consumo. Mayo-junio, pp.86-96
138. MORGAN, D. L. (1988): *"Focus groups as qualitative research. Sage University Paper Series in Qualitative Research Methods, 16"*. Sage Publications, Beverly Hills.
139. MORGAN, D. L. (1998): *"The Focus Group Guidebook"*. Sage Publications, California.
140. MORGANOSKY, M. A. (1997): *"Retail Market Structure Change: Implications for Retailers and Consumers"*, International Journal of Retail, Distribution & Distribution Management, vol. 25 (8), p. 269-274.
141. MUNUERA, J.L. Y RODRÍGUEZ, A.I. (2002): *"Estrategias de marketing"*. Ediciones Pirámide. Madrid.
142. MUÑIZ, N.; PLACER, J. L. y CERVANTES, M. (1997): *"Diversificación e Internacionalización de las Empresas de Distribución Comercial que Operan en España"*, Distribución y Consumo, nº 37, diciembre-enero, p. 58-67.
143. MUÑOZ, P. (1987): *"Alternativas estratégicas de acción sobre el mercado" en Casares y otros, La economía de la distribución comercial"*. Ariel. Madrid.
144. MUÑOZ, A. (1993): *"Estrategias de posicionamiento en las empresas de distribución comercial"*. Distribución y consumo nº10. Junio-Julio, 46-57.

145. NAREDO, J.M. (2009): *"La cara oculta de la crisis. El fin del boom inmobiliario y sus consecuencias"*. Revista de Economía Crítica, nº 7, 118-133.
146. ORTIZ DE ZÁRATE, A (1998): *"Cómo dirigir un negocio minorista"*. Deusto. Barcelona
147. OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2011): *"Generación de modelos de negocio"*. Deusto. Barcelona.
148. PALMER, A. Y BEJOU, D. (1994): *"Buyer-Seller relationship: A conceptual model and empirical investigation"*, Journal of Marketing Management, vol. 10, pp. 495-512.
149. PALOMARES, R. (2001): *"Merchandising, Cómo vender más en establecimientos comerciales"*. . Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
150. PANCORBO J. A., BENAVIDES, S. y LEÓN, D. (2011)*"Centro comercial abierto, una estrategia para la revitalización del Centro Histórico Urbano de Matanzas"*. Cuba: Revista científica: Arquitectura y Urbanismo, Vol. XXXII, No. 1/2011: 47
151. PANESO, R; JARAMILLO, M; MONROY, G y VILLAMIZAR, R. (2005):*"El comercio de distribución masiva"*. Grupo Editorial Norma. Bogotá D.C.
152. PARADA, P. Y PLANELLAS, M. (2007): *"¿Qué es estrategia corporativa?"*. Harvard Deusto Business Review (153), pp. 34-51.
153. PASCUAL, P. (1999): *"ECR, la perspectiva del beneficio mutuo."* D//A Logística. Junio 199, pp. 28-32.
154. PEARCE, A. M. (1996): *"Efficient consumer response: managing the supply chain for ultimate consumer satisfaction"*. Supply Chain Management, vol. 1, 1996.
155. PELLEGRINI, L. (1994): *"Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing, International Review of Retailing"*, Distribution and Consumer Research, nº 4, Abril, pp. 121-148.
156. PEPPERS, D. Y ROGERS, M. (2000): *"El marketing del siglo XXI"*. Ediciones B. Argentina. Buenos Aires
157. PORTER, M. (1980):*"Competitive Strategy"*. Free Press, New York, 1980.
158. PORTER, M. (1982): *"Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia"*. CECSA, México.
159. PORTER, M. (1987): *"From Competitive Advantage to Corporate Strategy"*, Harvard Business Review, vol. 65, núm. 3, pp. 43-59.
160. PORTER, M. (1995): *"Ventajas competitivas"*. Free Press, New York.

161. PORTER, M. (2004); *“Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*. Compañía Editorial Continental. México.
162. POURTOIS, J-P y DESMET, H (1992): *“Epistemología e instrumentación en ciencias humanas”*. Herder Ediciones. Barcelona.
163. PUELLES, J. A. (1995), *“Análisis del Fenómeno de las Marcas de Distribución en España y de su Tratamiento Estratégico”*, Información Comercial Española, 739 (Marzo), pp. 117-129.
164. PUELLES GALLO, M. (2006): *“Competencia y nuevas estrategias en el sector de la distribución especializada no alimentaria”*. Revista Distribución y Consumo nº 89, pp 5-21
165. REBOLLO, A (1994): *“Gestión empresarial estrategias del comercio minorista”* Distribución y Consumo nº 15, Abril- Mayo, p. 10-16
166. RENART, LL. (2005): *“Claves del marketing relacional bien hecho”*. e-business Center PwC&IESE. Barcelona, 5 de abril de 2005.
167. RESA, S. (2007): *“La perfumería especializada lidera el sector minorista”*. Distribución y consumo nº 91. Enero-Febrero.
168. RIES, A. Y TROUT, J (1986): *“La guerra de la mercadotecnia”*. Mc Graw Hill. Madrid.
169. RIES, A. Y TROUT, J(1989): *“Posicionamiento”*. Mc Graw Hill. Madrid.
170. RYDER, J. (1994): *“Category Management: A matter of less of the same”*. Brandweek,1994
171. SAINZ DE VICUÑA, J. M. (1996): *“Comercio Tradicional. Opciones Estratégicas”*. Distribución y Consumo, núm. 30, oct.-nov., pp. 6-29.
172. SALÉN, H. (1994): *“El nuevo contexto de la distribución comercial. Los secretos del merchandising activo”*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
173. SÁNCHEZ GUZMAN, J. R. (1988-89): *“Diccionario de Marketing”*. Editorial Acento. Madrid.
174. SCHMENNER, R.W. (1979): *“Look Beyond the Obvious in Plant Location”*. Harvard Business Review, enero - febrero, pp. 126-132.

175. SCHIFFFMAN L.G. (2001): "*Comportamiento del Consumidor*". Séptima Edición, Editorial: Pearson Educación, México.
176. SCHIFFFMAN, L.G. (2005): "*Comportamiento del consumidor*". 8ª edición Ed. Prentice Hall Pearson. México.
177. SCHROEDER, R.G., ANDERSON, J.C. & CLEVELAND, G. (1986): "*The Content of Manufacturing Strategy: An Empirical Study. Journal of Operations Management*", Vol. 6 No. 4, pp. 405-415.
178. SERRAF, G. (1988): "*Diccionario Metodológico de Mercadotecnia*". Editorial Trillas, Mexico.
179. SHETH, J.N. y PARVATIYAR, A. (1999): "*Handbook of Relationship Marketing*". Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
180. SIERRA DÍEZ, B; ALIER, E; FALCES, C (2000): "Los efectos de las variables ambientales sobre la conducta del consumidor" *Distribución y Consumo* nº 54, pp 5-19
181. STANTON, W y ETZEL, M (1994): "*Fundamental of Marketing*" USA, Mc Graw Hill. Madrid.
182. STANTON, W. J. (2007): "*Fundamentos del Marketing*". McGraw-Hill/Interamericana. México, D. F.
183. SUAREZ CAMPOS, J.M. (1983): "*Diccionario de Marketing*". Academia de ciencias comerciales consejo internacional de la lengua francesa. Editorial Asociación para el progreso de la dirección. España 1983.
184. SURI, R., MANCHANDA. R.V., Y KOHLÍ, C.S. (2002): "*Comparing fixed price and discounted price strategies: the role of affect on evaluations*". *Journal of product and brand management*, vol. 11 (3):pp. 160-173.
185. STOEL, L. D. y STERNQUIST, B. (1999): "*Effects of Intertype versus Intratype Competition on Members of Hardware Retail Cooperatives*", 10th International Conference on Research in the Distributive Trades, Stirling.
186. SOFRES, T. N. (2001): "*La distribución española y el consumidor*". Catálogo Distribución.
187. TAIX, R. (2000): "*¿De qué hablamos cuando hablamos de ECR?*". *Revista Estrategias de Comunicación y Marketing*, 2000.
188. TATIBOUET, M. (1998): "*ECR. Jornadas de Marketing y Merchandising de AECOC*". *Tecnomarketing* 98, 25-26 de marzo. Madrid
189. TICNOVA (2011): "*Dossier de imagen de la cadena Beep*". Ticnova, España.

190. UNDERHILL, PACO (2000): *"Por qué compramos. La ciencia del Shopping"*. Gestión 2000.
191. URBAN, G.L y HAUSER, J.R (1998): *"Desing and Marketing of New Products"*. Prentice Hall. Englewood Cliffs (N.J):
192. VALLET BELLMUNT, T. (2000): *"La estrategia de marketing de las empresas minoristas en los sectores de no alimentación"*, Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas, Universitat Jaume I.
193. VALLET BELLMUNT, T. y MOLLÁ, A. (2006): *"Las estrategias del comercio especializado"*. Publicación: Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional. ICE. Enero-Febrero 2006.
194. VAN DALEN, D. B. y MEYER, W. J. (1983): *"Manual de Técnica de la Investigación Educativa"*, Ediciones Paidós. México.
195. VÁZQUEZ, R. (1990): *"La imagen de la empresa detallista"*. Universidad de Oviedo, 1990. Mimeografiado
196. VÁZQUEZ, R. Y TRES PALACIOS, J. A. (1997): *"Distribución comercial: estrategias de fabricantes y detallistas"*. Editorial Civitas. Madrid.
197. VÉRTICE (2008): *"Marketing promocional orientado al comercio"* Publicaciones Vértice. Málaga.
198. WATERMAN, R. JR., PETERS, T. AND PHILLIPS, J.R. (1980): *"Structure is not organization?"*. Business horizons, Junio. volumen 23, número 3.
199. WELLS, W. D. (1974): *"Handbook of marketing research"* Group interviewing, en Ferber, R. (Ed.),". McGraw Hill. New York
200. WHITING, P. (1989): *"Las 5 grandes reglas de la venta"*. Ediciones Omega. Madrid.
201. YAGÜE, M. J. (1995): *"Relación entre Concentración y Precios en el Comercio Minorista"*, Información Comercial Española, nº 739, marzo, p. 59-70.
202. ZORRILLA, P. (2002): *"Nuevas tendencias en merchandising"*. Barcelona: Distribución y Consumo, núm 65. Septiembre-Octubre 2002, pp.13-20.

REFERENCIAS WEB [En línea]:

- AAVV.(2002):“Packaging. La decisión en 5 minutos”[En línea].Vilanova i la Geltrú, 2002 <http://gasparbecerra.files.wordpress.com/2008/11/decision_5.pdf>; [Consulta: 2 de enero de 2012]
- AAVV, (2006): “Formulación estratégica” [En línea].Jaén, 2009. <<http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>> [Consulta: 11 de diciembre de 2011].
- AAVV (2009):“ Los ingredientes del hiper siguen siendo precio, promoción, surtido y experiencia de compra” [En línea]<<http://www.alimarket.es/noticia/66760/%E2%80%9CLos-ingredientes-del-hiper-siguen-siendo-precio--promocion--surtido-y-experiencia-de-compra%E2%80%9D>> Madrid, 2009 [Consulta: 15 marzo de 2011]
- AAVV (2011):“Creación de un surtido orientado al cliente” [En línea]. Madrid, 2011<http://www.alimarket.es/media/images/20111006/detalle_art/77279/19151_hi gh.pdf>;[Consulta: 8 de noviembre de 2011].
- AAVV, (2011b):“El comercio tradicional en España” <<http://www.directoriopymes.com/html/monograficos/comerciodistribucion.html>> [Consulta: 10 abril 2012]
- AAVV (2012): “Comercio tradicional en España” [En línea] <<http://www.directoriopymes.com/html/monograficos/comerciodistribucion.html>> Madrid, 2012 [Consulta: 12 de marzo de 2012]
- DARKINS CORTIÑA, G.(2006):“Consideraciones generales acerca de la formulación de estrategias para la gestión de los recursos humanos” [En línea]. Buenos Aires, 2006 < <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/estrategia-gestion-recursos-humanos.htm>; [Consulta: 11 de diciembre de 2011]
- EL PAÍS. EFE .(2011):“PC City deja en la calle a 1.224 trabajadores tras echar el cierre”[En línea] Madrid, 2011.< http://www.elpais.com/articulo/economia/PC/City/deja/calle/1224/trabajadores/ech ar/cierre/elpepueco/20110414elpepueco_4/Tes >[Consulta: 23 de abril de 2011]
- ESPINOSA, A.(2007):“El comercio como herramienta estructuradora del territorio. el caso de las ciudades alicantinas”. [En línea] <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/11453/1/tesis_espinosa.pdf> UNIVERSIDAD DE ALICANTE, 2007 [Consulta: 10 de diciembre de 2011]

- GARCÍA, M (2011):" Cash & Carry: Nuevas propuestas para clientes más exigentes" Alimarket. Miércoles 29/06/11.[<http://www.alimarket.es/noticia/62354/Cash---Carry--Nuevas-propuestas-para-clientes-mas-exigente>]
- GARCÍA SANZ, F. (2006):"*Las marcas deben diferenciarse claramente la una de la otra y deben tener muy bien definidos sus valores fundamentales, de tal forma que se adecuen a las necesidades de cada tipo de cliente*" [En línea].Zaragoza, 2006 <<http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/paginas/D0753253A8D80889C125735A003403EB?OpenDocument>>; [Consulta :11 de diciembre de 2011]
- HITA, E. (2006):"*Las marcas blancas llenan las despensas*" [En línea]<<http://www.elmundo.es/suplementos/nuevaeconomia/2005/308/1137884403.html>> Diario el mundo, Madrid, 2006 [Consulta: 22 de abril de 2012]
- HUBER, GÜNTER L. Y GÜRTLER, L. (2004):"*AQUAD Seis - Manual del programa para analizar datos cualitativos*" [En línea] <<http://www.aquad.de/spa/manual.pdf>> Alemania, 2004 [Consulta: 25 febrero 2011].
- LARS PERNER, PH. D.(2010): "*Consumer behavior: The psychology of marketing*" [En línea]< <http://www.consumerpsychologist.com/> > California, 2010 [Consulta: 10 de marzo de 2011]
- PARADA, P. Y PLANELLAS, M. (2007):"*¿Qué es la estrategia corporativa?*"[En línea] <[http://www.iidee.net/archivos/P%20PARADA/ID015%20Estrategia%20Corporativa%20Completo%20esade%20HDBR%20ESADE%201\[1\].pdf](http://www.iidee.net/archivos/P%20PARADA/ID015%20Estrategia%20Corporativa%20Completo%20esade%20HDBR%20ESADE%201[1].pdf)>: Harvard Business Review, Barcelona, 2007 [consulta: 24 de abril de 2011]
- REYES, T (2008): "*Métodos cualitativos de investigación: Los grupos focales y el estudio de los casos*" [En línea] <<http://antropogogia.zoomblog.com/archivo/2008/10/09/los-grupos-focales-como-metodo-cualita.html>> México, 2008 [Consulta: 20 de abril 2012]
- RIVAS, M. (2002):"*Tecnologías interactivas y estrategias de marketing 1 a 1*" [En línea] Harvard,2002. <http://www.miguelrivas.cl/archivos/Tecnologias_Interactivas_y_Estrategias_de_Marketing_1_a_1.pdf> ;[Consulta: 18 de noviembre de 2011]

ANEXO I

COMPOSICION DE CADA FOCUS GROUP

Focus groups con tiendas PC BOX

Focus groups con tiendas BEEP

Participantes 25/10/2010		Participantes 18/10/2010	
1 pax de PC Box Sagunto	Valencia	1 pax de Beep Arxiduc Palma	Mallorca
1 pax de PC Box Tarragona	Tarragona	1 pax de Beep Alcañiz	Teruel
1 pax de PC Box Badajoz	Badajoz	2 pax de Beep Ripollet	Barcelona
1 pax de PC Box Alicante	Alicante	1 pax de Beep Ripoll	Girona
1 pax de PC Box Elche	Alicante	1 pax de Beep Vilanova i la Geltrú	Barcelona
1 pax de PC Box Burgos	Burgos	1 pax de Beep Mora d'Ebre	Tarragona
2 pax de PC Box Girona	Girona	1 pax de Beep Valls	Tarragona

Participantes 22/11/2010		Participantes 15/03/2011	
1 pax de PC Box Mataró	Barcelona	1 pax de Beep Madrid	Madrid
1 pax de PC Box Tarragona	Tarragona	1 pax de Beep Reus 2	Tarragona
1 pax de PC Box El Ejido	Almería	1 pax de Beep Reus 1	Tarragona
1 pax de PC Box Reus	Tarragona	1 pax de Beep Huesca 2	Huesca
1 pax de PC Box Badalona	Barcelona	1 pax de Beep Mollerusa	Lleida
1 pax de PC Box León	León	1 pax de Beep Pg de Gràcia Barcelona	Barcelona
1 pax de PC Box León 2	León	1 pax de Beep Paiporta	Valencia
1 pax de PC Box Alicante	Alicante	1 pax de Beep Vic	Barcelona
1 pax de PC Box Alicante 2	Alicante		
1 pax de PC Box Palos Madrid	Madrid		
1 pax de PC Box Madrid 2	Madrid		

Participantes 21/02/2011		Participantes 14/02/2011	
1 pax de PC Box Torreveija	Alicante	1 pax de Beep Tarragona	Tarragona
1 pax de PC Box Mataró	Barcelona	2 pax de Beep Tarragona 2	Tarragona
1 pax de PC Box Zaragoza	Zaragoza	1 pax de Beep Écija	Sevilla
1 pax de PC Box Reus	Tarragona	1 pax de Beep Manresa 2	Barcelona
1 pax de PC Box Zaragoza 4	Zaragoza	1 pax de Beep Roger de Flor Barcelona	Barcelona
1 pax de PC Box Zaragoza 2	Zaragoza	1 pax de Beep Torreforta Tarragona	Tarragona
1 pax de PC Box Alcoi	Alicante		
1 pax de PC Box Barcelona 3	Barcelona		
1 pax de PC Box Barcelona 2	Barcelona		
1 pax de PC Box Valladolid	Valladolid		
1 pax de PC Box Valladolid 2	Valladolid		
1 pax de PC Box Logroño	La Rioja		

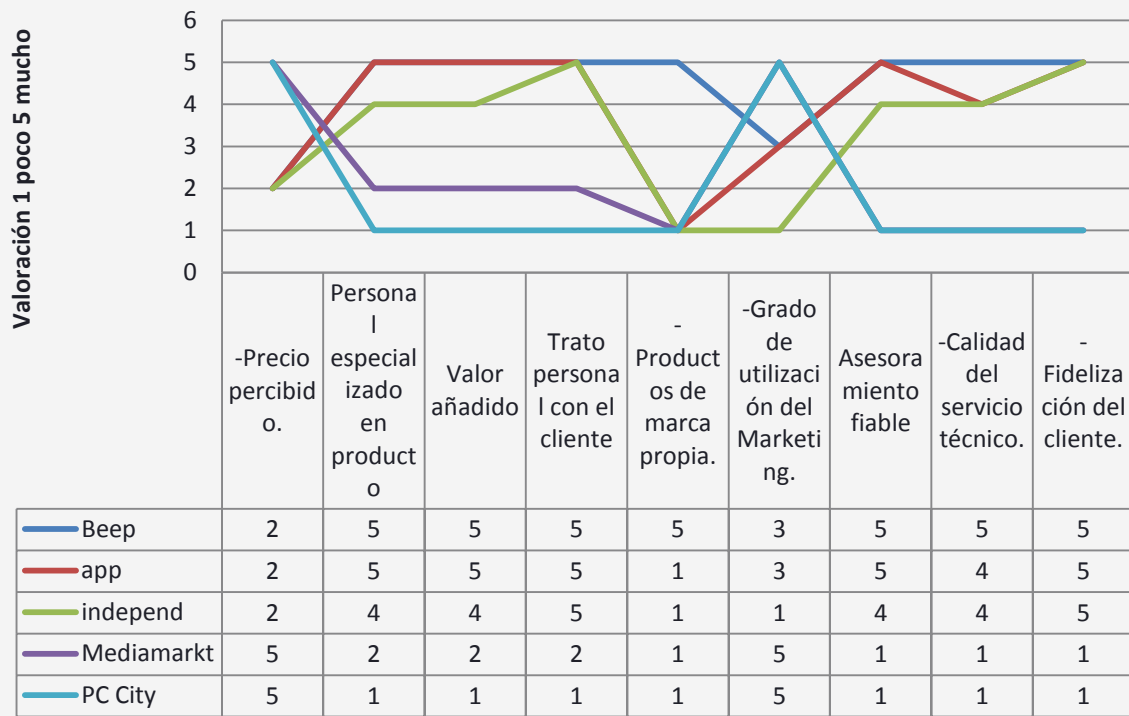
Participantes 21/03/2011		Participantes 11/04/2011	
1 pax de PC Box Castellón	Castellón	2 pax de Beep Bailén Barcelona	Barcelona
1 pax de PC Box Benidorm	Alicante	1 pax de Beep Monzón	Huesca
1 pax de PC Box Valencia 1	Valencia	1 pax de Beep Manacor	Mallorca
1 pax de PC Box Valencia 2	Valencia	1 pax de Beep l'Escala	Girona
1 pax de PC Box Lleida	Lleida	1 pax de Beep Rota	Cádiz
1 pax de PC Box Bilbao	Vizcaya	1 pax de Beep Pi i Margall Barcelona	Barcelona
1 pax de PC Box Cartagena	Murcia	1 pax de Beep Córdoba	Córdoba
1 pax de PC Box Madrid 5	Madrid		
1 pax de PC Box Madrid 3	Madrid		
1 pax de PC Box Madrid	Madrid		
1 pax de PC Box Madrid 4	Madrid		
1 pax de PC Box Castellón	Castellón		

Participantes 23/03/2011		Participantes 16/01/2011	
1 pax de PC Box Bilbao	Bilbao	2 pax de Beep Málaga	Málaga
1 pax de PC Box Areiza	Bilbao	1 pax de Beep Lepton Lleida	Lleida
1 pax de PC Box Euskalduna	Bilbao	3 pax de Beep Reus 2	Tarragona
1 pax de PC Box Granada	Granada	1 pax de Beep El Prat de Llobregat	Barcelona
1 pax de PC Box Jerez	Cádiz	1 pax de Beep La Salle Reus	Tarragona
2 pax de PC Box Móstoles	Madrid	1 pax de Beep Valladolid	Valladolid
1 pax de PC Box Palma Arxiduc	Palma Mallorca	1 pax de Beep Cervera	Lleida
1 pax de PC Box Madrid 156	Madrid		
1 pax de PC Box Madrid 154	Madrid		
2 pax de PC Box Segovia	Segovia		
1 pax de PC Box Compostela	A Coruña		
1 pax de PC Box Salamanca	Salamanca		
1 pax de PC Box Valladolid 2	Valladolid		
1 pax de PC Box Valladolid 1	Valladolid		
1 pax de PC Box Málaga 2	Málaga		

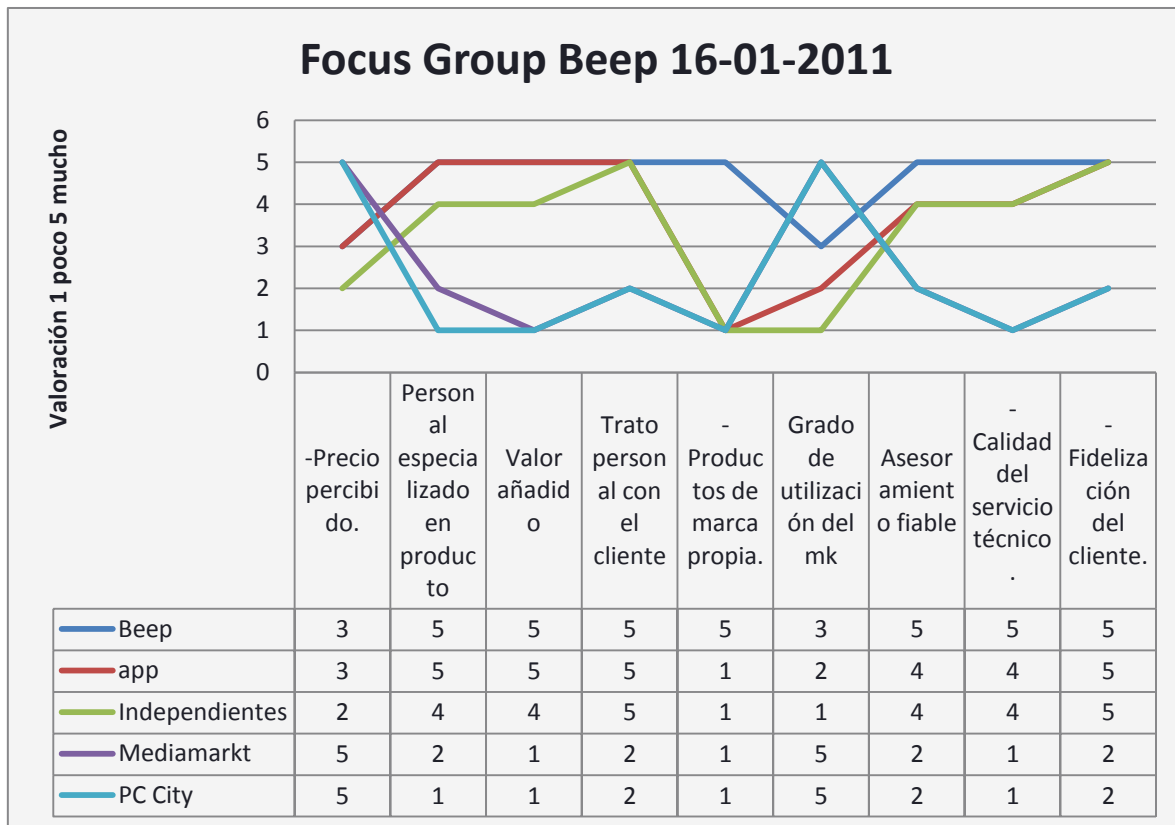
ANEXO II
VALORACIONES
DE LOS FOCUS GROUP

	Beep	app	independ	Mediamarkt	PC City	Carrefour
-Precio percibido.	2	2	2	5	5	
Personal especializado en producto	5	5	4	2	1	
Valor añadido	5	5	4	2	1	
Trato personal con el cliente	5	5	5	2	1	
-Productos de marca propia.	5	1	1	1	1	
-Grado de utilización del Marketing.	3	3	1	5	5	
Asesoramiento fiable	5	5	4	1	1	
-Calidad del servicio técnico.	5	4	4	1	1	
-Fidelización del cliente.	5	5	5	1	1	

Focus Group Beep 18-10-2010

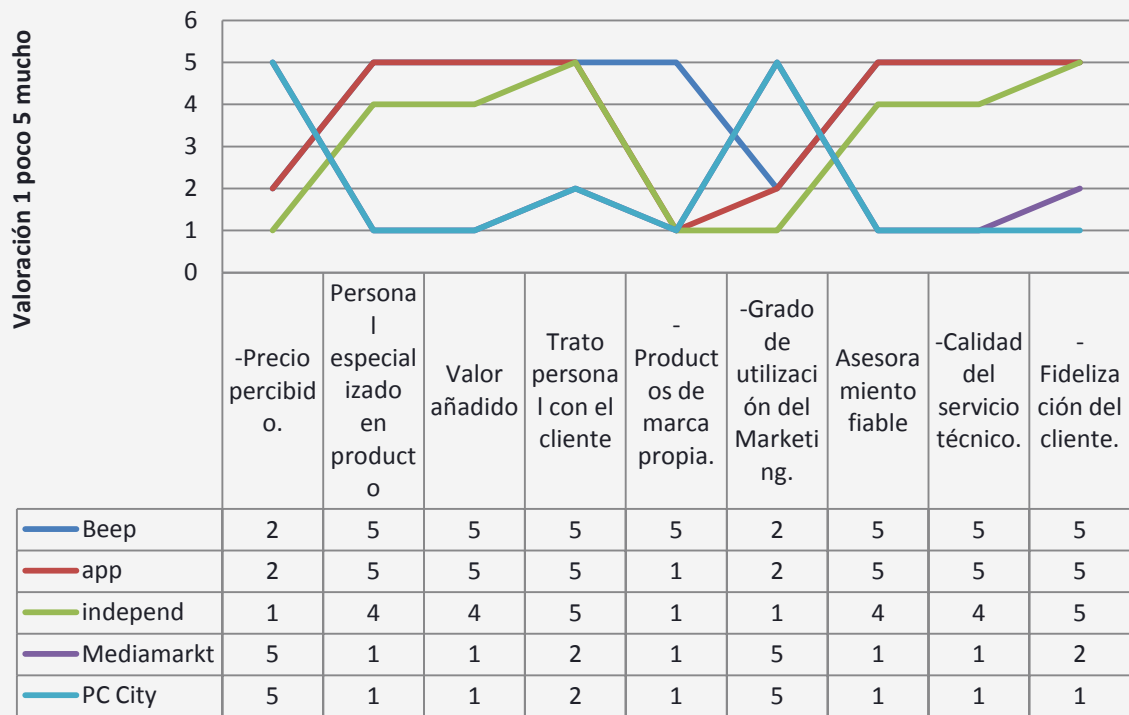


	Beep	app	Independientes	Mediamarkt	PC City	Carrefour
-Precio percibido.	3	3	2	5	5	
Personal especializado en producto	5	5	4	2	1	
Valor añadido	5	5	4	1	1	
Trato personal con el cliente	5	5	5	2	2	
-Productos de marca propia.	5	1	1	1	1	
Grado de utilización del mk	3	2	1	5	5	
Asesoramiento fiable	5	4	4	2	2	
-Calidad del servicio técnico.	5	4	4	1	1	
-Fidelización del cliente.	5	5	5	2	2	



	Beep	app	independ	Mediamarkt	PC City	Carrefour
-Precio percibido.	2	2	1	5	5	
Personal especializado en producto	5	5	4	1	1	
Valor añadido	5	5	4	1	1	
Trato personal con el cliente	5	5	5	2	2	
-Productos de marca propia.	5	1	1	1	1	
-Grado de utilización del Marketing.	2	2	1	5	5	
Asesoramiento fiable	5	5	4	1	1	
-Calidad del servicio técnico.	5	5	4	1	1	
-Fidelización del cliente.	5	5	5	2	1	

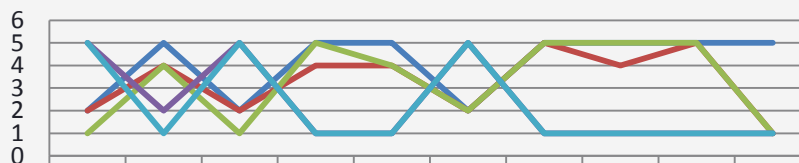
Focus Group Beep 11-04-2011



	PC Box	UPI	independ	Mediamarkt	Carrefour
-Precio real	2	2	1	5	5
Especialización en producto	5	4	4	2	1
-Surtido en tienda.	2	2	1	5	5
Trato personal con el cliente	5	4	5	1	1
Especialización en segmento de cliente	5	4	4	1	1
-Grado de utilización del Marketing.	2	2	2	5	5
Asesoramiento fiable	5	5	5	1	1
-Calidad del servicio técnico.	5	4	5	1	1
-Fidelización del cliente.	5	5	5	1	1
Interactuación punto de venta	5	1	1	1	1

Focus Group PCBox 21-02-2011

Valoración 1 poco 5 mucho

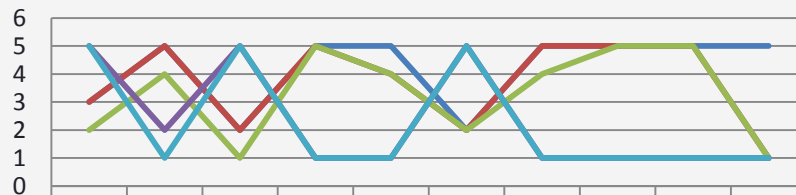


	- Precio real	Especialización en producto	- Surtido en tienda.	Trato personal con el cliente	Especialización en segmento de cliente	- Grado de utilización del Marketing.	Asesoramiento fiable	- Calidad del servicio técnico.	- Fidelización del cliente.	Interactuación punto de venta
PC Box	2	5	2	5	5	2	5	5	5	5
UPI	2	4	2	4	4	2	5	4	5	1
independ	1	4	1	5	4	2	5	5	5	1
Mediamarkt	5	2	5	1	1	5	1	1	1	1
Carrefour	5	1	5	1	1	5	1	1	1	1

	PC Box	UPI	independ	Mediamarkt	Carrefour
-Precio real	3	3	2	5	5
Especialización en producto	5	5	4	2	1
-Surtido en tienda.	2	2	1	5	5
Trato personal con el cliente	5	5	5	1	1
Especialización en segmento de cliente	5	4	4	1	1
-Grado de utilización del Marketing.	2	2	2	5	5
Asesoramiento fiable	5	5	4	1	1
-Calidad del servicio técnico.	5	5	5	1	1
-Fidelización del cliente.	5	5	5	1	1
Interactuación punto de venta	5	1	1	1	1

Focus Group PCBox 21-03-2011

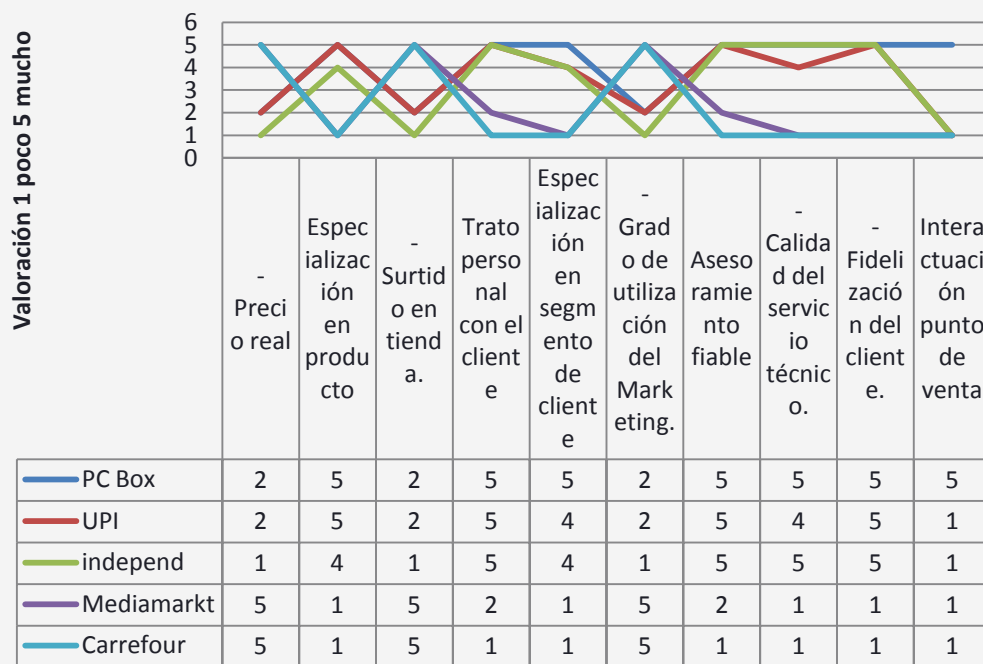
Valoración 1 poco 5 mucho



	- Precio real	Especialización en producto	- Surtido en tienda.	Trato personal con el cliente	Especialización en segmento de cliente	- Grado de utilización del Marketing.	Asesoramiento fiable	- Calidad del servicio técnico.	- Fidelización del cliente.	
PC Box	3	5	2	5	5	2	5	5	5	5
UPI	3	5	2	5	4	2	5	5	5	1
independ	2	4	1	5	4	2	4	5	5	1
Mediamarkt	5	2	5	1	1	5	1	1	1	1
Carrefour	5	1	5	1	1	5	1	1	1	1

	PC Box	UPI	independ	Mediamarkt	Carrefour
-Precio real	2	2	1	5	5
Especialización en producto	5	5	4	1	1
-Surtido en tienda.	2	2	1	5	5
Trato personal con el cliente	5	5	5	2	1
Especialización en segmento de cliente	5	4	4	1	1
-Grado de utilización del Marketing.	2	2	1	5	5
Asesoramiento fiable	5	5	5	2	1
-Calidad del servicio técnico.	5	4	5	1	1
-Fidelización del cliente.	5	5	5	1	1
Interactuación punto de venta	5	1	1	1	1

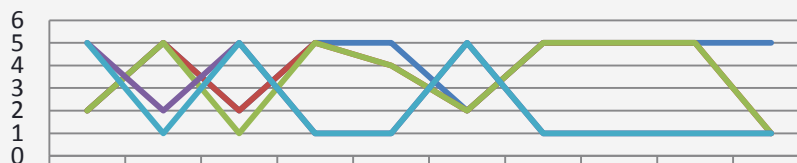
Focus Group PCBox 22-11-2010



	PC Box	UPI	independ	Mediamarkt	Carrefour
-Precio real	2	2	2	5	5
Especialización en producto	5	5	5	2	1
-Surtido en tienda.	2	2	1	5	5
Trato personal con el cliente	5	5	5	1	1
Especialización en segmento de cliente	5	4	4	1	1
-Grado de utilización del Marketing.	2	2	2	5	5
Asesoramiento fiable	5	5	5	1	1
-Calidad del servicio técnico.	5	5	5	1	1
-Fidelización del cliente.	5	5	5	1	1
Interactuación punto de venta	5	1	1	1	1

Focus Group PCBox 23-03-2011

Valoración 1 poco 5 mucho



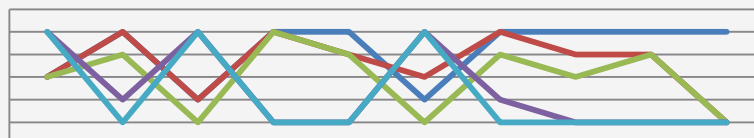
	- Precio real	Especialización en producto	- Surtido en tienda.	Trato personal con el cliente	Especialización en segmento de cliente	- Grado de utilización del Marketing.	Asesoramiento fiable	- Calidad del servicio técnico.	- Fidelización del cliente.	Interactuación punto de venta
PC Box	2	5	2	5	5	2	5	5	5	5
UPI	2	5	2	5	4	2	5	5	5	1
independ	2	5	1	5	4	2	5	5	5	1
Mediamarkt	5	2	5	1	1	5	1	1	1	1
Carrefour	5	1	5	1	1	5	1	1	1	1

	PC Box	UPI	independ	Mediamarkt	Carrefour
-Precio real	3	3	3	5	5
Especialización en producto	5	5	4	2	1
-Surtido en tienda.	2	2	1	5	5
Trato personal con el cliente	5	5	5	1	1
Especialización en segmento de cliente	5	4	4	1	1
-Grado de utilización del Marketing.	2	3	1	5	5
Asesoramiento fiable	5	5	4	2	1
-Calidad del servicio técnico.	5	4	3	1	1
-Fidelización del cliente.	5	4	4	1	1
Interactuación punto de venta	5	1	1	1	1

Focus Group PCBox 25-10-2010

Valoración 1 poco 5 mucho

6
5
4
3
2
1
0



	- Precio real	Especialización en producto	- Surtido en tienda.	Trato personal con el cliente	Especialización en segmento de cliente	- Grado de utilización del Marketing.	Asesoramiento fiable	- Calidad del servicio técnico.	- Fidelización del cliente.	Interactuación punto de venta
PC Box	3	5	2	5	5	2	5	5	5	5
UPI	3	5	2	5	4	3	5	4	4	1
independ	3	4	1	5	4	1	4	3	4	1
Mediamarkt	5	2	5	1	1	5	2	1	1	1
Carrefour	5	1	5	1	1	5	1	1	1	1