

Teresa Vallet Bellmunt*
Alejandro Mollá Descals**

LAS ESTRATEGIAS DEL COMERCIO ESPECIALIZADO

Este trabajo presenta una revisión y actualización de las estrategias empleadas por los minoristas especializados en su lucha competitiva con los minoristas generalistas. En un primer apartado se delimita el concepto de especialista, según la literatura académica, para pasar después a cuantificar su situación en España, en Europa y en Estados Unidos. A continuación se analiza la posición de los especialistas en los diferentes subsectores de actividad, para finalizar con una propuesta de las estrategias llevadas a cabo por los especialistas en España.

Palabras clave: distribución comercial, marketing estratégico, comercio tradicional, cadenas especializadas, grandes superficies especializadas, tiendas de fábrica.

Clasificación JEL: L81, M31.

1. Introducción

Este artículo tiene como principal objetivo hacer una fotografía de la figura del minorista especializado en general y su situación en España en particular. Para ello se observará este formato desde tres ángulos distintos: académico, geográfico y de actividad. El punto de vista académico nos delimitará el concepto de especialista a través de las aportaciones de distintos autores respecto a su definición y las estrategias que siguen. El punto de vista geográfico servirá para cuantificar a los especialistas en tres zonas diversas: España, Europa y Estados Unidos. El tercer punto de vista permitirá observar las

diferencias existentes en las distintas ramas de comercio en función del peso que cada formato comercial tiene respecto a los especialistas según el producto comercializado. Por último, la confluencia de estos tres aspectos ayudará a describir las estrategias genéricas de competencia de los especialistas en España.

2. Definición de especialista

Los establecimientos minoristas pueden ser clasificados según la amplitud y profundidad del surtido que ofrecen. La amplitud hace referencia al número de líneas distintas de productos y la profundidad a la elección de productos ofrecidos dentro de una línea. El surtido puede ser amplio (múltiples líneas de productos), estrecho (pocas líneas), profundo (muchos productos en una línea) o superficial (pocos productos en una línea). La amplitud y la profundidad se pueden represen-

* Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
Universitat Jaume I.

** Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados.
Universidad de Valencia.



tar mediante dos ejes (Mason y Mayer, 1990), estableciéndose cuatro situaciones (véase Esquema 1) con las distintas estrategias de surtido del minorista (Tordjman, 1991):

1. *Estrategia de atracción*: surtido amplio y profundo, que da respuesta a muchas necesidades del cliente, ya que la superficie de venta permite ofrecer un gran número de artículos, dentro de un elevado número de familias. Esta estrategia es una combinación de las estrategias ofensiva y defensiva, y la utilizan los hipermercados, los grandes almacenes y las grandes superficies especializadas.

2. *Estrategia defensiva*: surtido amplio y superficial, que abarca una amplia familia de productos para satisfacer las necesidades de la clientela de proximidad. La utilizan la tienda de conveniencia y el almacén popular, que han de tener un surtido más amplio que los pequeños y más próximo que los grandes, beneficiándose de una buena ubicación.

3. *Estrategia ofensiva*: surtido estrecho y profundo, especializado en un campo, que satisface pocas necesidades, pero con una amplia capacidad de elección. Es

el caso de la tienda especializada en una línea y sus complementos o súper especializada en parte de una línea de productos.

4. *Estrategia de reposición*: surtido estrecho y superficial, que 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.

La distribución especializada se encuentra en el marco de las estrategias ofensiva y de atracción y puede ser definida *a priori* como aquellos establecimientos que basan su oferta en productos de un mismo género, ofreciendo un surtido profundo, con gran número de referencias dentro de una misma línea. Sin embargo, tanto en la teoría como en la práctica podemos encontrar diferentes estrategias y formatos comerciales que siguen esta definición (véase Cuadro 1).

Según Stern *et al.* (1999) existen dos tendencias principales del comercio minorista especializado que ocasionan su creciente polarización: la primera consiste en la proliferación de cadenas de tiendas especializadas con líneas de productos cuidadosamente gestionadas y extremadamente especializadas. Ofrecen surtidos amplios respondiendo a las necesidades personales de sus clientes, denominándose minoristas de alta calidad (*High Touch*).

La segunda tendencia consiste en la proliferación de grandes tiendas, que muchas veces están basadas en la tecnología aplicada al inventario y el autoservicio para mover enormes cantidades de productos (elevada rotación) con márgenes muy bajos. Son los minoristas especializados de alta tecnología (*High Tech*).

Dentro de la primera tendencia se sitúan las tiendas especializadas y las tiendas de línea única. El éxito de las tiendas especializadas de alta calidad se debe a varios factores (Stern *et al.*, 1999):

1. Al creciente pluralismo de nuestra sociedad y a la consecuente fragmentación de los compradores según factores como la moda, los diferentes estilos de vida y la motivación de compra.

CUADRO 1

TIPOS DE MINORISTAS ESPECIALIZADOS

	Tienda especializada	Tienda de línea única	Gran superficie especializada	Tiendas de fábrica
Autores	Stern <i>et al.</i> (1999), Kotler <i>et al.</i> (2004), Cox y Brittain (1994), Berman y Evans (1995), Sainz de Vicuña (2001), Stanton <i>et al.</i> (2000), Kerin <i>et al.</i> (2004), Ministerio de Comercio y Turismo (1995), Casares y Rebollo (2005), Miquel <i>et al.</i> (2000), Vázquez <i>et al.</i> (1998), De Juan (2004).	Stanton <i>et al.</i> (2000), Kerin <i>et al.</i> (2004).	Stern <i>et al.</i> (1999), Kotler <i>et al.</i> (2004), Berman y Evans (1995), Sainz de Vicuña (2001), Stanton <i>et al.</i> (2000), Kerin <i>et al.</i> (2004), Puelles (2004), Casares y Rebollo (2005).	Stanton <i>et al.</i> (2000), Kotler <i>et al.</i> (2004), Martín (1998), Casares y Rebollo (2005).
Otras denominaciones	Tienda de línea limitada, de venta especializada.	Tienda de especialidades, tienda superespecialista, especialista de nicho.	<i>Category Killer</i> , Grandes especialistas no alimentarios (GENAS).	<i>Factory outlets</i> .
Amplitud y profundidad	Surtido estrecho y profundo. Algunas líneas de productos conexos, un solo producto o parte de una línea.	Surtido muy estrecho y muy profundo. Una línea especializada o parte de la línea.	Surtido semiestrecho y muy profundo: la máxima elección dentro de una categoría.	Surtido estrecho y semiprofundo.
Superficie de ventas	Pequeña y mediana superficie.	Pequeña y mediana superficie.	5.000-10.000 m ² .	Pequeña y mediana superficie.
Surtido	Marcas de fabricante, marcas de prestigio.	Marcas de fabricante, marcas de prestigio.	Marcas de fabricante, Marcas de distribuidor.	Excedentes, fin de serie o defectuosos
Gestión del precio	Mayor gasto de funcionamiento, mayor precio.	Mayor gasto de funcionamiento, mayor precio.	Precios bajos y ofertas de atracción.	Precios bajos (hasta un 60 por 100).
Gestión del servicio	Personal cualificado y conocedor del producto, atención personalizada. Servicio completo.	Servicios estándar, atención personalizada.	Autoservicio, con venta asistida de determinados artículos por especialistas.	Preselección y libreservicio, con venta asistida por no existir líneas completas.
Ubicación	Centro ciudad o centro comercial.	Centros ciudad o centro comercial.	Parques comerciales.	Parques comerciales.
Sectores de implantación	Alimentación perecedera, perfumería, textil, ferretería, librerías, muebles, juguetería....	Alimentación perecedera, perfumería, textil, ferretería, librerías, muebles, juguetería....	Electrodomésticos, material oficina, libros, mueble y decoración, juguetes, artículos deporte.	Confección, calzado, complementos, artículos de deporte, hogar.
Sistema de propiedad	Empresa familiar independiente, cadenas sucursalistas, franquicias, comercio asociado.	Cadenas sucursalistas, franquicias, comercio asociado.	Cadenas sucursalistas.	Venta directa del fabricante, <i>licensing</i> .
Sistemas de información y gestión del establecimiento	Tradicional en comercio tradicional y nuevas tecnologías para incentivar margen en la distribución moderna.	Tradicional en comercio tradicional y nuevas tecnologías para incentivar margen en la distribución moderna.	Nuevas tecnologías para incentivar rotación.	Nuevas tecnologías para incentivar rotación.
Ambiente de la tienda	Íntimo o experiencia de compra.	Íntimo o experiencia de compra.	Tipo hipermercado o tienda de descuento.	Características propias de una fábrica.
Estrategia	Segmentación y especialización. Alta calidad (Stern <i>et al.</i> , 1999)	Nichos especializados. Alta calidad (Stern <i>et al.</i> , 1999)	Atracción (referencias y promociones periódicas), notoriedad y credibilidad de la enseña. Alta tecnología (Stern <i>et al.</i> , 1999)	Atracción por precio. Notoriedad de las marcas. Alta tecnología (Stern <i>et al.</i> , 1999)

FUENTE: Elaboración propia.

2. A la existencia de surtidos dominantes que resumen las necesidades de los compradores de un seg-

mento restringido, definido ya de acuerdo con la clasificación, el usuario final o el estilo de vida.

3. A que unen surtidos muy relacionados entre sí en puntos de venta con entornos atractivos y muy acordes con la mercancía.

4. A que aceptan los riesgos de crear nuevos vehículos comerciales y artículos de su propia marca para explotar sectores emergentes del mercado que no han sido bien desarrollados por los minoristas tradicionales.

5. A que aplican un enfoque empresarial basado en el uso creciente de la segmentación y selección de mercados, la especialización de los productos, la utilización de las nuevas tecnologías de la información y gestión del punto de venta y las nuevas herramientas de gestión de las relaciones con los clientes.

En la aplicación del enfoque empresarial es donde el comercio tradicional especializado ha fallado, no adaptándose a las nuevas tecnologías y estrategias competitivas, lo que se traduce en una pérdida continua de cuota de mercado, frente al comercio moderno especializado.

En la segunda tendencia se encuentran las grandes superficies especializadas (a partir de ahora GSE) y las tiendas de fábrica, que utilizan las nuevas tecnologías y el precio como gancho para aumentar la rotación de sus productos. Las Grandes Superficies Especializadas tienen como objetivo ofrecerlo todo en la categoría¹ de productos que se han especializado, al mejor valor por el dinero para el cliente (normalmente con márgenes muy estrechos con la finalidad de eliminar la competencia existente en esa categoría) posicionándose como expertos en su categoría. 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, asesores/consejeros, etcétera). Generalmente se agrupan en parques comerciales o enormes centros comerciales no cerrados.

¹ Entendiendo por categoría de productos aquéllos que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustitutivos en la satisfacción de una necesidad o de un grupo de necesidades.

Las tiendas de fábrica ofrecen artículos de la temporada anterior, excedentes de producción o muestrarios con descuentos durante todo el año, que llegan a alcanzar hasta el 60 por 100, e incluso el 80 por 100 en época de rebajas. Este concepto nació en la década de los setenta en EE UU, desde los ochenta funciona en Francia, y, aunque ha llegado recientemente a España, se está implantando con rapidez y gran éxito de público. Aprovechando los principios de aglomeración y de complementariedad las Tiendas de Fábrica se concentran en los *Parques de Fabricantes* (Martín, 1998). En Europa ya hay más de 40 parques, y en España hay 10 inscritos en la Asociación Española de Centros Comerciales.

3. La situación de los especialistas en España, Europa y Estados Unidos

En el informe sobre las 250 principales empresas minoristas en el mundo (Stores, 2005), las tiendas especializadas continúan siendo el formato más popular, pues 108 de los grandes minoristas globales operan con este formato, representando el 43 por 100 del total. En el *ranking* de los 25 minoristas globales con mayor capitalización de mercado, 12 son especialistas, lo que demuestra que el mercado confía en este formato (Stores, 2005). En el Cuadro 2 se observan los datos de los diez principales especialistas mundiales. La primera empresa especializada española sería Inditex, en la posición 120 de la clasificación, con una facturación de 4.930 millones de dólares. En el Cuadro 3 se encuentra el listado de algunas de las principales empresas especializadas en España, con especialistas de línea limitada (Inditex), de línea única (Prenatal) y GSE (Decathlon, Ikea, Toys R'Us o Leroy Merlin) utilizando algunos de ellos las tiendas de fábrica para la venta de excedentes (Zara o Adolfo Domínguez). Como se observa en este listado, entre los especialistas de mayor éxito están los formatos de cadenas sucursalistas, cadenas franquiciadas, comercio asociado y GSE.

CUADRO 2

LOS 10 PRINCIPALES ESPECIALISTAS A NIVEL GLOBAL, 2003

Ranking mundial	País de origen	Nombre	Tipo especialista	Ventas 2003 (mill. \$)	Sector
28	EE UU	Best Buy	GSE	24.547	Electrodomésticos e informática
38	EE UU	Gap	Cadenas sucursalistas	15.854	Textil
50	Suecia	IKEA	GSE	12.118	Mueble y decoración
52	EE UU	Toys R' Us	GSE	11.566	Juguetes
56	Reino Unido	Dixons	GSE	11.116	Electrodomésticos e informática
64	EE UU	Circuit City	GSE	9.745	Electrodomésticos e informática
68	EE UU	Staples	GSE	9.440	Oficina
69	EE UU	Limited Brands	Cadena sucursalista	8.934	Textil
71	EE UU	Office Depot	GSE	8.397	Oficina
73	Japón	Yamada Denki	GSE	8.330	Electrodomésticos e informática

FUENTE: STORES (2005).

CUADRO 3

PRINCIPALES EMPRESAS DE LA DISTRIBUCIÓN ESPECIALIZADA EN ESPAÑA, 2004

Empresa	Ventas 2003 (mill. euros)	Sector	Empresa	Ventas 2003 (mill. euros)	Sector
Inditex España	4.589,90		Toys R'Us	235,00	Juguetes
Cortefiel Grupo	916,00		Step Two	83,00	
Punto Fa (Mango)	768,00	Textil			
Prenatal	145,86		Ikea Ibérica	389,00	
Adolfo Domínguez (grupo)	122,63		MerKamueble Europa	305,00	
Grupo Idea electrodomésticos	593,70		Sarton Canarias.	96,26	Mueble hogar
Establiments Miró	278,10		Conforama España	71,20	
Beep*	152,00		Lledó Iluminación.	65,89	
EiSystem Computer (PC City).	148,34		Galerías Tarragona	53,15	
Urende**	142,67	Electrodo- mésticos e informática			
Radio Castilla	118,94		Fnac**	270,50	Librería y ocio
Sistac IIs	74,05				
Handem	73,04		Carlin*	134,00	Oficina
Boulanger España**	63,92				
Media Markt	53,22		Leroy Merlin	643,80	Bricolaje
Decathlon España	498,60				
Intersport*	243,00	Artículos deporte	Aldeasa	598,75	Duty Free
Sprinter Megacentros del deporte** datos 2002	25,00				

FUENTE: *Actualidad Económica* (2004), * GARCÍA (2004), ** PUELLES (2004) y elaboración propia.

Para hacer una foto general de los especialistas en las tres zonas geográficas (España, Europa, Estados Unidos) se han elegido los datos de Euromonitor (2002); sin embargo, las estadísticas no reflejan las diferencias entre especialistas, ni siquiera entre comercio tradicional y comercio moderno, o comercio de alta calidad frente al de alta tecnología. En el Cuadro 4 se observa la evolución de los especialistas en España desde 1996 hasta 2001. Así, los especialistas durante el año 2001 suponen el 56,1 por 100 de la facturación minorista, el 88,4 por 100 de los establecimientos y el 74,8 por 100 de la superficie de ventas. Durante el período considerado han tenido un crecimiento en ventas por establecimiento y superficie por establecimiento inferior al del total de minoristas, y una rentabilidad por metro cuadrado menor que el promedio minorista.

En Europa (véanse Cuadros 5, 6 y 7), los especialistas tienen una cuota de ventas del 51,1 por 100, con el 83,2 por 100 de los establecimientos minoristas y el 79 por 100 de la superficie comercial, distinguiéndose aquellos países que por su estructura, poseen mayores proporciones que la media europea en facturación: España, Italia, Alemania; en número de establecimientos: Holanda, Alemania, Francia, Grecia y España; y en superficie comercial: Italia. En el otro extremo es de señalar países como Portugal, con sólo una cuota de facturación del 26,3 por 100 o Bélgica con el 30,5 por 100 de superficie comercial especializada. Estados Unidos tiene una cuota del 35,5 por 100, con el 75 por 100 de establecimientos que configura el 65 por 100 de su superficie comercial, datos inferiores a la proporción europea.

Distinguiendo entre especialistas de alimentación y no alimentación, el reparto en Europa respecto a la facturación es del 15,4 por 100 y del 84,6 por 100 respectivamente, destacando países con mayor proporción de especialistas en alimentación (Grecia y Alemania) o en no alimentación (Italia, Bélgica y Dinamarca). Estados Unidos tiene una proporción de especialistas de no alimentación muy superior a la media europea (98,7 por 100), aunque sólo el 55,4 por 100 de las ventas de no alimentación se llevan a cabo por especialistas. Respecto al número de estableci-

mientos, el reparto entre alimentación y no alimentación en Europa es de 27 por 100 y 73 por 100, con una mayor proporción de especialistas en alimentación en España, Portugal, Francia, Bélgica y Alemania y de no alimentación en Irlanda y Dinamarca. Estados Unidos también tiene una proporción superior de establecimientos especialistas en no alimentación (95,7 por 100). Por último, y respecto a la superficie comercial, el reparto en Europa entre alimentación y no alimentación es de 5,6 por 100 y 94,4 por 100, con una mayor proporción de superficie comercial en alimentación en España, Grecia, Portugal y Bélgica, y de no alimentación en Italia y Dinamarca. Estados Unidos tiene una proporción de superficie de no alimentación superior a la europea (99 por 100).

4. Los especialistas según subsectores

La estructura vista en el anterior apartado difiere entre los diversos subsectores. En el Cuadro 8 se resume la distribución multicircuito en la que están inmersos los especialistas en España: pequeños especialistas independientes y tradicionales, cadenas sucursalistas y de franquicias, comercio asociado mediante cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas o centrales de compras de servicios completos y GSE. A continuación se analizarán los especialistas en ocho ramas de actividad y, mediante la obtención de información de otras fuentes, se establecerán los rasgos y las variables que conforman las estrategias de los especialistas.

Tiendas especializadas en alimentación

En Europa, al igual que en España, los especialistas en alimentación siguen una tendencia de reducción y pérdida de valor como formato de distribución (Jiménez *et al.*, 2004) aunque la alimentación fresca sigue teniendo importantes cifras de negocio en un grupo de países con cuotas de especialistas en alimentación superiores a la proporción europea (Alemania, Grecia, España y Holanda) y que están resistiendo los embates de los generalistas.

CUADRO 4
EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN DE ESPECIALISTAS EN ESPAÑA

	Ventas (millones euros)			Establecimientos			Superficie ventas (millones m ²)		
	1996	2001	%*	1996	2001	%	1996	2001	%
<i>Minoristas alimentación</i>	43.071,5	47.661,5	43,2	299.569	273.868	40,0	12,6	14,3	35,9
Especialistas alimentación	9.981,6	8.723,7	18,3	204.080	194.783	71,1	5,5	5,3	36,9
<i>Minoristas no alimentación</i>	51.467,1	62.576,8	56,8	421.337	411.618	60,0	21,6	25,6	64,1
Especialistas no alimentación	44.913,6	53.106,0	84,9	421.149	411.353	99,9	20,8	24,6	96,0
Vestido y calzado	8.807,2	12.122,4	22,8	94.351	95.428	23,2	7,3	8,4	34,3
Droguería y farmacia	4.092,9	4.135,0	7,8	38.649	41.591	10,1	1,8	2,8	11,6
Librerías	2.435,9	2.884,3	5,4	42.568	41.191	10,0	1,3	1,5	6,1
Ferreterías, jardín y bricolaje	3.187,2	3.276,7	6,2	30.148	25.365	6,2	1,1	1,4	5,7
Electrodomésticos e informática	9.063,3	9.797,7	18,4	43.500	41.798	10,2	1,3	1,6	6,4
Muebles y decoración	5.664,5	5.937,4	11,2	45.499	48.956	11,9	4,2	4,1	16,8
Videoclubes	2.503,2	3.776,8	7,1	20.983	19.345	4,7	1,1	1,4	5,6
Juguetes	683,4	853,4	1,6	23.570	17.391	4,2	0,9	1,2	5,0
Artículos de deportes	1.149,7	1.642,6	3,1	5.395	5.481	1,3	0,4	0,5	2,0
Joyerías	1.604,7	1.747,7	3,3	12.345	12.894	3,1	0,3	0,4	1,5
Quioscos/Estancos	5.541,3	6.704,3	12,6	59.565	58.175	14,1	1,0	1,1	4,5
Otros especialistas no alimentación	180,3	227,8	0,4	4.576	3.738	0,9	0,1	0,1	0,5
Total minoristas	94.538,6	110.238,2	100,0	720.906	685.486	100,0	34,3	40,0	100,0
Total especialistas	54.895,2	61.829,7	56,1	625.229	606.136	88,4	26,3	29,9	74,8
Total especialistas alimentación	9.981,6	8.723,7	14,1	204.080	194.783	32,1	5,5	5,3	17,7
Total especialistas no alimentación	44.913,6	53.106,0	85,9	421.149	411.353	67,9	20,8	24,6	82,3

	Ventas por establecimiento			M ² por establecimiento			Ventas por m ²		
	1996	2001	Variación	1996	2001	Variación	1996	2001	Variación
<i>Minoristas alimentación</i>	143.778,3	174.030,8	21,0	42,2	52,4	24,2	3.408,9	3.321,8	-2,6
Especialistas alimentación	48.910,3	44.786,7	-8,4	26,8	27,2	1,5	1.828,1	1.649,4	-9,8
<i>Minoristas no alimentación</i>	122.151,8	152.026,3	24,5	51,3	62,3	21,4	2.379,5	2.439,9	2,5
Especialistas no alimentación	106.645,5	129.100,9	21,1	49,4	59,9	21,2	2.158,7	2.156,0	-0,1
Vestido y calzado	93.345,4	127.032,0	36,1	77,6	88,5	14,0	1.202,4	1.435,3	19,4
Droguería y farmacia	105.899,1	99.419,7	-6,1	47,1	68,5	45,4	2.248,8	1.452,1	-35,4
Librerías	57.223,8	70.021,5	22,4	29,6	36,4	22,9	1.933,3	1.925,5	-0,4
Ferreterías, jardín y bricolaje	105.717,4	129.182,7	22,2	34,8	55,3	58,9	3.035,4	2.334,7	-23,1
Electrodomésticos e informática	208.350,9	234.405,9	12,5	28,7	37,8	31,7	7.250,6	6.195,6	-14,6
Muebles y decoración	124.498,1	121.280,3	-2,6	93,0	84,2	-9,4	1.338,7	1.439,9	7,6
Videoclubes	119.297,3	195.231,8	63,7	52,9	71,7	35,6	2.255,1	2.721,0	20,7
Juguetes	28.992,4	49.073,5	69,3	40,1	71,0	77,0	723,1	691,6	-4,4
Artículos de deportes	213.111,4	299.683,6	40,6	64,9	91,9	41,6	3.285,0	3.262,3	-0,7
Joyerías	129.988,0	135.547,0	4,3	21,9	28,5	30,3	5.943,3	4.757,1	-20,0
Quioscos/Estancos	93.030,0	115.243,5	23,9	17,6	19,1	8,4	5.282,5	6.038,8	14,3
Otros especialistas no alimentación	39.402,0	60.937,3	54,7	31,7	34,5	8,9	1.243,5	1.765,8	42,0
Total minoristas	131.138,6	160.817,6	22,6	47,5	58,3	22,8	2.759,1	2.756,3	-0,1
Total especialistas	87.800,2	102.006,4	16,2	42,0	49,4	17,5	2.090,0	2.066,4	-1,1
Total especialistas alimentación	48.910,3	44.786,7	-8,4	26,8	27,2	1,5	1.828,1	1.649,4	-9,8
Total especialistas no alimentación	106.645,5	129.100,9	21,1	49,4	59,9	21,2	2.158,7	2.156,0	-0,1

NOTA: * Porcentajes sobre el epígrafe superior referentes al año 2001.

FUENTE: EUROMONITOR 2002.

CUADRO 5
COMPARATIVA DE ESPECIALISTAS EN ESPAÑA-EUROPA-EE UU, 2001
(Facturación)

Facturación (millones euros)	España		Grecia		Irlanda		Italia		Portugal		Reino Unido		Francia		Bélgica		Dinamarca		Alemania		Holanda		EUROPA		EE UU	
	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%
Total minoristas alimentación.....	47.661,5	43,2	11,5	54,4	8.129,2	49,0	72.978,6	42,3	9.028,2	75,5	137.871,3	44,3	191.707,5	56,5	22.122,0	38,4	16.112,8	46,8	183.155,5	45,9	29.324,2	47,8	718.102,2	47,4	770.894,9	36,9
Total especialistas alimentación.....	8.723,7	18,3	2,4	21,1	884,9	10,9	7.874,6	10,8	293,3	3,2	16.355,8	11,9	25.785,2	13,5	1.198,8	5,4	461,6	2,9	52.635,4	28,7	4.909,2	16,7	119.125,7	16,6	9.478,8	1,2
Total minoristas no alimentación.....	62.576,8	56,8	9,7	45,6	8.462,9	51,0	99.693,7	57,7	2.922,5	24,5	173.877,5	55,7	147.325,4	43,5	35.464,4	61,6	18.295,7	53,2	215.773,0	54,1	32.051,7	52,2	796.253,2	52,6	1.319.017,7	63,1
Total especialistas no alimentación.....	53.106,0	84,9	7,5	77,6	6.184,7	73,1	91.242,4	91,5	2.851,1	97,7	126.592,3	72,9	129.257,4	87,7	27.981,9	87,9	14.483,2	79,2	177.332,1	82,2	26.100,9	81,4	655.153,4	82,3	730.642,9	56,4
Vestido y calzado.....	12.122,4	22,8	1,1	14,4	1.424,6	23,0	20.316,1	22,3	1.008,6	35,3	26.491,2	20,9	25.897,9	20,0	13.298,5	47,5	2.539,6	17,5	36.556,8	20,6	7.243,2	27,8	146.900,9	22,4	118.102,6	16,2
Droguería y farmacia.....	4.135,0	7,8	1,1	14,3	983,2	15,1	16.394,5	17,9	39,9	1,4	20.071,0	15,9	25.858,7	20,0	4.243,9	15,2	1.589,0	11,0	40.257,0	22,7	3.338,5	12,8	116.792,9	17,8	118.181,0	16,2
Librerías.....	2.884,3	5,4	0,4	5,3	430,4	7,0	1.467,3	1,6	105,7	3,8	7.599,9	5,9	6.695,6	5,2	1.725,3	6,2	564,4	3,9	19.400,7	10,9	876,1	3,4	41.680,3	6,4	13.572,2	1,9
Ferreterías, jardín y bricolaje.....	3.276,7	6,2	0,7	9,0	787,2	12,7	5.283,4	5,8	111,2	3,9	13.461,5	10,6	14.825,2	11,5	892,2	3,2	1.840,9	12,7	21.405,7	12,1	2.851,3	10,2	64.536,1	9,9	81.262,5	11,1
Electrodomésticos e informátics.....	9.797,7	18,4	0,9	12,5	1.213,9	19,6	4.889,0	5,4	819,5	28,7	16.433,8	13,3	13.499,1	10,4	979,2	3,5	1.773,3	11,8	23.864,8	13,5	3.317,2	12,7	76.938,5	11,7	127.793,4	17,5
Muebles y decoración.....	5.937,4	11,2	0,7	9,3	474,8	7,7	10.162,8	11,1	217,5	7,6	12.477,8	9,9	14.664,8	11,3	3.130,9	11,2	2.002,2	13,8	23.848,5	13,4	5.400,4	20,7	78.317,7	12,0	75.681,7	10,4
Videoclubes.....	3.776,8	7,1	0,2	2,8	130,7	2,1	1.634,0	1,8	140,2	4,9	3.160,3	2,5	4.299,2	3,3	468,5	1,7	833,1	5,7	1.341,1	0,8	403,9	1,5	16.188,0	2,5	22.614,1	3,1
Juguetes.....	853,4	1,6	0,3	4,2	101,6	1,6	975,2	1,1	54,9	1,9	1.431,1	1,1	1.632,4	1,3	832,9	3,0	201,6	1,4	1.797,1	1,0	533,7	2,0	8.414,2	1,3	36.131,6	4,9
Artículos de deportes.....	1.642,6	3,1	0,4	5,0	226,0	3,7	6.943,8	7,6	52,9	1,9	4.588,5	3,6	3.100,8	2,4	1.380,8	4,9	833,1	5,7	4.507,2	2,5	1.094,5	4,2	24.370,5	3,7	21.583,6	3,0
Joyerías.....	1.747,7	3,3	0,3	4,4	138,4	2,2	7.423,6	8,1	212,0	7,4	4.507,9	3,6	2.887,9	2,2	795,3	2,8	712,7	4,9	3.908,1	2,2	698,4	2,7	23.030,1	3,5	20.456,8	2,8
Quioscos/vestancos.....	6.704,3	12,6	1,2	15,7	177,8	2,9	12.472,4	13,7	24,4	0,9	7.932,0	6,3	1.108,7	0,9	0,0	0,0	241,9	1,7	435,1	0,2	211,9	0,8	29.309,7	4,5	14.617,0	2,0
Otros especialistas no alimentación.....	227,8	0,4	0,2	3,2	146,0	2,4	3.350,3	3,7	64,3	2,3	8.117,2	6,4	14.822,9	11,5	235,3	0,8	1.411,4	9,7	0,0	0,0	329,1	1,3	28.704,7	4,4	80.646,4	11,0
Total minoristas.....	110.239,2	100,0	21,2	100,0	16.592,1	100,0	172.672,3	100,0	11.950,7	100,0	311.548,8	100,0	339.032,8	100,0	57.586,4	100,0	34.408,6	100,0	396.928,5	100,0	61.375,8	100,0	1.514.355,4	100,0	2.089.912,6	100,0
Total especialistas.....	61.823,7	56,1	9,9	46,8	7.069,5	42,6	99.117,0	57,4	3.148,4	26,3	142.948,1	45,9	155.042,6	45,7	29.181,7	50,7	14.954,7	43,5	229.967,5	57,6	31.010,1	50,5	774.279,2	51,1	740.121,7	35,4
Total especialistas alimentación.....	8.723,7	14,1	2,4	24,5	884,9	12,5	7.874,6	7,9	293,3	9,3	16.355,8	11,4	25.785,2	16,6	1.198,8	4,1	461,6	3,1	52.635,4	22,9	4.909,2	15,8	119.125,7	15,4	9.478,8	1,3
Total especialistas no alimentación.....	53.106,0	85,9	7,5	75,5	6.184,7	87,5	91.242,4	92,1	2.851,1	90,7	126.592,3	88,6	129.257,4	83,4	27.981,9	95,9	14.493,2	96,9	177.332,1	77,1	26.100,9	84,2	655.153,4	84,6	730.642,9	98,7

FUENTE: EUROMONITOR (2002).

CUADRO 6
COMPARATIVA DE ESPECIALISTAS EN ESPAÑA-EUROPA-EE UU, 2001
(Número de establecimientos)

Establecimientos	España		Grecia		Irlanda		Italia		Portugal		Reino Unido		Francia		Bélgica		Dinamarca		Alemania		Holanda		EUROPA		EE UU	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Total minoristas alimentación	273.868	40,0	55.511	29,5	11.232	33,5	237.940	31,8	35.120	44,0	88.822	28,8	139.970	38,0	22.189	44,8	11.005	32,3	197.934	47,9	26.517	30,5	1.100.108	36,7	145.800	21,0
Total especialistas alimentación.....	194.783	71,1	29.174	52,6	3.352	29,8	106.340	44,7	18.395	52,4	42.414	47,8	106.317	76,0	17.998	81,1	3.387	30,8	136.334	68,9	15.791	59,6	674.265	61,3	22.400	15,4
Total minoristas no alimentación	411.618	60,0	132.621	70,5	22.336	66,5	511.464	68,2	44.713	56,0	219.732	71,2	228.170	62,0	27.368	55,2	23.088	67,7	214.963	52,1	60.499	69,5	1.896.572	63,3	548.400	79,0
Total especialistas no alimentación.....	411.353	99,9	122.696	92,5	22.166	99,2	488.387	95,5	43.339	96,9	200.609	91,3	216.902	95,1	20.453	74,7	22.990	99,6	213.928	99,3	57.182	94,5	1.819.473	95,9	499.700	91,1
Vestido y calzado.....	95.428	23,2	41.350	33,7	4.374	19,7	118.122	24,2	7.864	17,7	43.969	21,9	62.642	28,9	3.347	16,4	4.850	21,1	65.928	30,9	15.743	27,5	463.447	25,5	117.500	23,5
Droguería y farmacia.....	41.591	10,1	12.022	9,8	1.197	5,4	20.006	4,1	1.768	4,0	14.476	7,2	23.262	10,7	5.099	24,9	1.112	8,8	39.258	18,4	5.798	10,1	165.555	9,1	46.900	9,4
Librerías.....	41.191	10,0	3.441	2,8	764	3,4	42.736	8,8	1.559	3,6	16.325	8,1	12.365	5,7	1.462	7,1	607	2,6	25.298	11,9	1.287	2,3	147.035	8,1	12.500	2,9
Ferreterías, jardín y bricolaje.....	25.365	6,2	13.243	10,8	2.476	11,2	36.129	7,4	3.501	8,1	20.059	10,0	14.445	6,7	869	4,2	1.687	7,3	9.907	4,6	7.191	12,6	134.872	7,4	29.200	5,8
Electrodomésticos e informática.....	41.798	10,2	8.321	6,8	1.253	5,7	23.835	4,9	4.648	10,7	13.846	6,9	36.447	16,8	773	3,8	4.416	19,2	11.787	5,5	6.874	12,0	164.050	9,0	29.900	6,0
Muebles y decoración.....	48.956	11,9	9.266	7,6	1.864	8,4	46.625	9,5	4.405	10,2	3.662	1,8	4.459	2,1	1.379	6,7	578	2,5	3.116	1,5	1.256	2,2	45.926	2,5	10.900	2,2
Videoclubes.....	19.345	4,7	3.857	3,1	1.039	4,7	2.830	0,6	4.405	10,2	2.102	1,0	3.287	1,5	1.115	5,5	300	1,3	3.744	1,8	835	1,5	35.996	2,0	17.900	3,6
Juguetes.....	17.391	4,2	2.936	2,4	108	0,5	1.981	0,4	2.187	5,0	2.102	1,0	3.287	1,5	1.115	5,5	300	1,3	3.744	1,8	835	1,5	35.996	2,0	17.900	3,6
Artículos de deportes.....	5.481	1,3	3.175	2,6	440	2,0	26.586	5,2	2.246	5,2	4.341	2,2	7.950	3,7	1.770	8,7	1.353	5,9	8.237	3,9	2.315	4,0	63.894	3,5	22.900	4,6
Joyerías.....	12.894	3,1	4.455	3,6	626	2,8	25.350	5,2	4.992	10,6	6.786	3,4	5.549	2,6	2.193	10,7	1.551	6,7	11.317	5,3	1.787	3,1	77.110	4,2	28.500	5,7
Quioscos/estancos.....	58.175	14,1	12.055	9,8	1.875	8,5	23.512	4,8	6.192	14,3	21.592	10,8	7.455	3,4	0	0,0	545	2,4	4.058	1,9	2.987	5,2	138.446	7,6	37.600	7,5
Otros especialistas no alimentación.....	3.738	0,9	8.575	7,0	6.150	27,7	120.665	24,7	3.080	7,1	27.497	13,7	18.582	8,6	916	4,5	4.255	18,5	0	0,0	4.182	7,3	197.640	10,9	117.500	23,5
Total minoristas	685.486	100,0	188.132	100,0	33.568	100,0	749.404	100,0	79.833	100,0	306.554	100,0	368.140	100,0	49.557	100,0	34.093	100,0	412.897	100,0	87.016	100,0	2.996.680	100,0	694.200	100,0
Total especialistas	606.136	88,4	151.870	80,7	25.518	76,0	594.727	79,4	61.734	77,3	243.023	78,8	323.219	87,8	38.451	77,6	26.377	77,4	346.730	84,7	72.973	83,9	2.493.758	83,2	522.100	75,2
Total especialistas alimentación.....	194.783	32,1	29.174	19,2	3.352	13,1	106.340	17,9	18.395	29,8	42.414	17,5	106.317	32,9	17.998	46,8	3.387	12,8	136.334	39,0	15.791	21,6	674.265	27,0	22.400	4,3
Total especialistas no alimentación.....	411.353	67,9	122.696	80,8	22.166	86,9	488.387	82,1	43.339	70,2	200.609	82,5	216.902	67,1	20.453	53,2	22.990	87,2	213.396	61,0	57.182	78,4	1.819.473	73,0	499.700	95,7

FUENTE: EUROMONITOR (2002).

CUADRO 7
COMPARATIVA DE ESPECIALISTAS EN ESPAÑA-EUROPA-EE UU, 2001
(Superficie)

Superficie (millones m ²)	España		Grecia		Irlanda		Italia		Portugal		Reino Unido		Francia		Bélgica		Dinamarca		Alemania		Holanda		EUROPA		EE UU	
	M ²	%	M ²	%	M ²	%	M ²	%	M ²	%	M ²	%	M ²	%	M ²	%	M ²	%	M ²	%	M ²	%	M ²	%	M ²	%
Total minoristas alimentación	12,6	36,9	4,7	41,1	3,2	35,0	21,8	8,6	3,4	41,4	31,2	20,8	21,0	20,0	4,2	20,8	1,7	34,3	38,6	26,0	6,6	17,1	149,2	19,0	331,5	22,1
Total especialistas alimentación.....	5,5	43,2	1,1	22,6	0,6	18,7	5,9	27,0	1,0	31,1	9,0	28,6	3,0	14,4	0,9	21,3	0,1	4,7	6,4	16,6	1,2	18,7	34,7	23,2	9,4	2,8
Total minoristas no alimentación	20,8	63,1	6,7	59,2	5,9	65,0	232,2	91,4	4,8	59,1	119,0	79,2	84,1	80,0	16,2	79,2	3,3	65,7	110,1	74,0	32,3	82,9	636,3	81,0	1.169,2	77,9
Total especialistas no alimentación.....	7,3	35,2	2,0	33,6	1,6	27,9	64,0	28,2	0,7	14,9	26,7	25,1	7,0	8,8	0,3	6,1	0,4	14,2	24,3	23,7	6,0	23,8	140,3	23,9	155,4	16,0
Vestido y calzado.....	1,8	8,7	0,5	8,6	0,4	7,8	7,0	3,1	0,1	2,8	7,1	6,7	1,5	1,9	0,4	7,6	0,1	2,7	6,1	5,9	1,0	4,0	28,0	4,4	69,5	7,2
Droguería y farmacia.....	1,3	6,1	0,3	4,3	0,3	5,4	20,4	9,0	0,1	1,5	7,3	6,9	6,4	8,1	2,0	37,3	0,0	1,1	8,5	8,3	0,1	0,5	46,7	8,0	22,6	2,3
Librerías.....	1,1	5,0	0,8	14,2	0,9	15,8	11,8	5,2	0,4	9,4	11,9	11,3	21,9	27,5	0,9	16,2	0,9	30,5	19,2	18,7	5,3	21,1	75,1	12,8	132,4	13,7
Ferreterías, jardín y bricolaje.....	1,3	6,0	0,4	7,2	0,6	10,0	32,4	14,3	0,6	13,3	15,3	14,5	8,2	10,3	0,2	3,9	0,2	8,2	19,6	19,1	2,7	10,7	81,5	13,9	148,4	15,3
Electrodomésticos e informática.....	4,2	20,3	0,7	12,5	0,6	10,1	43,7	19,2	1,2	25,2	10,1	9,6	20,1	25,2	0,8	15,7	0,7	22,7	18,4	18,0	8,1	32,2	108,7	18,5	66,7	6,9
Muebles y decoración.....	1,1	5,3	0,2	3,4	0,2	3,1	1,3	0,6	0,5	10,5	1,7	1,6	2,2	2,8	0,1	2,1	0,1	2,0	1,3	1,2	0,2	0,6	8,8	1,5	24,4	2,5
Videoclubes.....	0,9	4,5	0,2	3,3	0,0	0,5	1,1	0,5	0,3	6,4	1,3	1,2	2,3	2,9	0,2	3,0	0,1	1,7	1,5	1,5	0,1	0,6	8,0	1,4	47,5	4,9
Juguetes.....	0,4	1,7	0,3	4,6	0,1	2,5	16,9	7,4	0,3	6,1	3,6	3,4	5,6	7,0	0,1	2,4	0,1	3,3	2,4	2,4	0,8	3,0	30,5	5,2	65,2	6,7
Artículos de deportes.....	0,3	1,3	0,1	1,4	0,1	2,3	2,4	1,0	0,3	6,5	2,7	2,5	0,6	0,7	0,2	2,8	0,1	3,8	1,0	1,0	0,1	0,3	7,7	1,3	43,2	4,5
Joyerías.....	1,0	5,0	0,2	3,1	0,2	3,7	1,7	0,7	0,0	0,9	7,8	7,3	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	1,4	0,2	0,2	0,1	0,4	11,4	2,0	6,5	0,7
Quioscos/estancos.....	0,1	0,7	0,2	3,8	0,6	11,0	24,6	10,8	0,1	2,4	10,6	10,0	3,7	4,7	0,2	3,0	0,3	8,5	0,0	0,0	0,7	2,7	41,2	7,0	187,4	19,3
Otros especialistas no alimentación.....	34,3	100,0	11,4	100,0	9,1	100,0	253,9	100,0	8,1	100,0	150,3	100,0	105,1	100,0	20,4	100,0	5,1	100,0	148,7	100,0	38,9	100,0	785,5	100,0	1.500,7	100,0
Total minoristas	26,3	76,7	7,0	61,0	6,2	68,3	233,2	91,8	5,7	70,2	115,0	76,5	82,6	78,6	6,2	30,5	3,1	61,0	108,9	73,2	26,4	67,9	620,6	79,0	978,4	65,2
Total especialistas	5,5	20,8	1,1	15,2	0,6	9,6	5,9	2,5	1,0	18,2	9,0	7,8	3,0	3,7	0,9	14,5	0,1	2,7	6,4	5,9	1,2	4,7	34,7	5,6	9,4	1,0
Total especialistas alimentación	20,8	79,2	5,9	84,8	5,7	90,4	227,3	97,5	4,7	81,8	106,1	92,2	79,6	96,3	5,3	85,5	3,0	97,3	102,5	94,1	25,2	95,3	586,0	94,4	969,0	99,0

FUENTE: EUROMONITOR (2002).

CUADRO 8
CUOTA DE LOS ESPECIALISTAS EN ESPAÑA POR FORMATOS
Y SECTORES DE ACTIVIDAD, 2003
(En %)

	Alimentación ¹	Droguerías ²	Textil ⁵	Perfumerías ²	Libros ³	Música ⁴	Bricolaje ⁵	Electrodomésticos ⁵	Muebles ⁵	Juguetes ⁶
Tradicional	30,1	8,7	38	2	36,8		28	—	48,53	27,9
Cadenas sucursalistas y franquicias	—								24,65	21,8
Comercio asociado	—	12,2	24	46,6	14,7	46,3	45	46,9	3,07	11,1
G.S.E.		—	—	—	—			29	6,42	8,9
Especialistas	30,1	20,9	62	48,6	51,5	46,3	73	75,9	82,67	69,7
Supermercados	42,4	55,4		31,7	—	—	—	—	—	—
Hipermercados	17,6	23,7	17	19,7	9,8	29,81			1,57	12,5
G. almacenes	—	—	16	—*	—*	23,89	27	24,1	14,81	10,1
Otros	9,9	—	5	51,4	38,7	—**	—	—	0,96	7,7
Generalistas	69,9	79,1	38	51,4	48,5	53,7	27	24,1	17,33	30,3

NOTAS: * Incluido en cadenas, ** No se incluye ventas por Internet.

FUENTES: ¹ MAPA (2004); ² NIELSEN (2005); ³ FGEE (2004); ⁴ PROMUSICAE (2003); ⁵ CETELEM (2005); ⁶ AEFJ (2004).

En España, según datos del MAPA (2004), la Tienda Tradicional² sigue siendo el formato que tiene una cuota de mercado más alta en alimentación fresca, llegando casi al 47 por 100 del total de la comercialización de los productos perecederos (aunque en descenso), mientras que en alimentación seca la participación de los especialistas (13,9 por 100) cada vez es menor. En el Cuadro 8 se muestra la cuota conjunta de los especialistas en los dos tipos de alimentación.

La estrategia seguida por los especialistas en alimentación fresca, con productos de calidad, precios medio-altos y amplios servicios, se dirige a captar los segmentos de mayor calidad y renta para el gasto, que a partir de la percepción de un valor superior y de una mayor satisfacción, incrementa la fidelidad. Como puntos fuer-

tes a desarrollar tienen: servicio (trato directo del comerciante, conocimiento profundo del producto, cercanía, surtido más ajustado a los gustos, mejor y mayor información), producto (mayor calidad por frescura y selección, flexibilidad en las cantidades, mejor manipulación del producto) y el precio (que a pesar de ser alto, se adapta mejor a los descensos del precio en origen e incluso pueden permitir financiación sobre la base de la confianza y el conocimiento mutuo entre especialista y cliente) (García, 2000; Alonso, 2000; Hernández y Arcas, 2000)

Tiendas especializadas en vestido y calzado

En España, en 2003, la distribución especialista textil tenía una cuota de mercado del 62 por 100 (véase Cuadro 8) repartida entre tiendas independientes y cadenas especializadas. Las estrategias y la evolución en el tiempo de los dos tipos de especialistas son

² Según el MAPA (2004), la tienda tradicional incluye las tiendas tradicionales de carácter general e independientes (comestibles, ultramarinos) y las tiendas de alimentación especializadas (carnicería, pescadería, frutería, etcétera).

muy diferentes. Así, los *especialistas independientes* han sufrido una paulatina pérdida de cuota de mercado en los últimos años, mientras que las *cadena especializadas* no han parado de aumentar cuota, favorecidas por el desarrollo del sistema de franquicia y la expansión de las cadenas sucursalistas. En Europa se produce una evolución similar, llegando a tener las cadenas especialistas un 25 por 100 de la cuota, a costa de los especialistas independientes. En Estados Unidos (Euromonitor, 2002), la irrupción de los grandes generalistas (grandes almacenes y almacenes populares) ha forzado a cerrar a muchos minoristas de bajo coste, pero las grandes cadenas especializadas han reaccionado, segmentando al consumidor con métodos de *merchandising* más sofisticados, surtido de coste más alto y con productos únicos que no pueden ser ofrecidos por los grandes generalistas. Respecto a las estrategias seguidas, los *especialistas independientes* son comercios multimarca, que no se encuentran integrados, por lo que tienen que negociar con los fabricantes, operan a escala local o regional y cuentan con una oferta poco diferenciada, poca gama y precios poco competitivos. Por otro lado, las *cadena especializadas* tienen un surtido más profundo, completo y con más servicios, ofertan grandes volúmenes de prendas a precios ajustados, se encuentran verticalmente integradas, adoptan la fórmula de gestión de cadenas sucursalistas y franquicias, la mayoría opera a nivel internacional, cuidan la imagen del punto de venta, eligen la mejor localización de las tiendas (en calle comercial y en centros comerciales), realizan diferenciación de la marca (global, vertical, con respuesta directa a la demanda y control de calidad) y segmentación concentrada (Iturrioz *et al.*, 2002; Ferrer, 2000; Cerviño, 1998). Dentro del formato de cadenas especializadas, destaca Inditex o Mango, así como el caso de los diseñadores de moda, que se han lanzado a crear sus propias cadenas de tiendas, enfocadas a un segmento alto (Adolfo Domínguez, Roberto Verino,...) y que dan salida a sus excedentes a través de las tiendas de fábrica.

Tiendas especializadas en droguería y farmacia

En España, el 77 por 100 de las ventas del sector farmacéutico se canaliza a través de las farmacias (Farmaindustria 2004), que pueden comercializar tres tipos de productos: las especialidades con prescripción, las especialidades publicitarias y los productos de parafarmacia, que han perdido su exclusividad de venta en las farmacias. Esto ha generado cambios en la atención al cliente (se ha pasado de la dispensación de recetas a la venta) y en el incremento de competencia, ya que los productos recogidos en el Catálogo de Parafarmacia³ ahora pueden venderse en grandes superficies, herbolarios, droguerías, perfumerías, ortopedias y parafarmacias. Como salida a estos cambios, las farmacias deben buscar soluciones mejorando la atención a clientes, buscando la segmentación y la fidelización (Frías, 2001).

A nivel europeo, una regulación legal heterogénea genera diferencias entre los países. Por ejemplo, en Dinamarca existe una farmacia por cada 18.406 habitantes y en Grecia o Bélgica por cada 2.000 habitantes (Farmaindustria, 2004). En Estados Unidos las grandes cadenas de droguerías pueden vender tanto productos farmacéuticos como no farmacéuticos, por lo que una estrategia seguida por los pequeños establecimientos (Euromonitor, 2002) es sacar ventaja de sus excelentes localizaciones y captar audiencia mediante una aproximación conceptual a las tiendas de conveniencia, ofreciendo más referencias no relacionadas con la farmacia, como la alimentación, especialmente perecederos y comidas listas para llevar.

En España el crecimiento de las *tiendas de parafarmacia* ha sido grande debido al desarrollo de la franquicia, sin embargo las estrategias seguidas por las cadenas han sido diversas, como especializarse en surtido parafarmacéutico o combinar la parafarmacia con cabinas de belleza o con la venta de libros, pero con una política común de precios muy competitivos. Algunos ejemplos son Farmalight, Farmashopping o la Nueva Botica (Frías, 2001).

³ Editado por el Consejo General de Colegios Oficiales Farmacéuticos.

Respecto a los comercios especializados en Droguería y Perfumería, en 2004 han ganado cuota (Nielsen, 2005) y realizan el 33,0 por 100 de las ventas totales frente al 4,6 por 100 correspondiente a las tiendas tradicionales y el 62,4 por 100 del canal generalista (hipermercados y supermercados). El canal especialista domina claramente el segmento de Perfumería e Higiene, en el que representa el 46,6 por 100 de las ventas totales; mientras que en el segmento de Droguería y Limpieza, supone sólo el 12,2 por 100 de las ventas. Ante una disminución de las droguerías y perfumerías tradicionales, las estrategias seguidas por los especialistas de este sector (Resa, 2002, 2005) apuntan hacia la apuesta de las *perfumerías especializadas* por la alta selección, como Sephora, Douglas, Gala, o Druni con más margen y mayor calidad de surtido y atención personalizada, mientras que el segmento de *droguería* evoluciona hacia la especialización, la consolidación de las principales cadenas sucursalistas, franquiciadas y cadenas voluntarias (Schleker, Cadyssa), la concentración a través de la adquisición de las más pequeñas, el desarrollo de las cadenas regionales, la puesta en marcha de establecimientos con mayor superficie de sala de ventas, con especial cuidado de la imagen y en régimen de libre servicio, y una gestión centralizada de marca, *stocks* y distribución.

Tiendas especializadas en libros y productos culturales

Según la Federación de Gremios de Editores de España (2004), los canales de venta especializados en libros están formados por las librerías tradicionales (36,8 por 100) y por las cadenas de librerías (14,7 por 100)⁴, que aunque han aumentado su participación en la cifra de facturación total, las ventas a través del canal

librerías comienzan a mostrar cierta debilidad, con tendencia a que se mantengan las de tamaño medio o grande y que desaparezcan muchas pequeñas. La Confederación Española de Gremios y Asociaciones de Libreros (CEGAL, 2002) identificó en un estudio Delphi los cuatro atributos de las librerías que experimentarán un mayor crecimiento en el futuro: un mayor tamaño del establecimiento comercial, especialización temática o por producto⁵, organización en redes para la centralización de compras y ubicación en áreas de centralidad comercial. Sin embargo, la baja implicación y asunción de responsabilidad de los asociados y la elevada incertidumbre son los principales factores que han condicionado hasta el momento actual el desarrollo de las centrales de compras y/o servicios por parte de las librerías. En Estados Unidos (Euromonitor, 2002) las librerías han evolucionado desde las tiendas pequeñas e independientes a grandes cadenas sucursalistas, que han crecido tanto en tamaño de los establecimientos como en ventas por metros cuadrados. En los años noventa aparecieron las megatiendas (*Mega-Store*) que utilizan sofisticada tecnología para el tratamiento de la información y de los inventarios, ofrecen a sus clientes grandes locales con lugar para sentarse a ojear los libros y cafetería incluida. Aprovechando el éxito de la venta de libros en Internet, las grandes cadenas han adoptado estrategias «*clic and mortar*» (presencia virtual y física) que permiten combinar las ventajas de la red (pedidos, ver recomendaciones, etcétera) con la presencia física en el establecimiento, donde desarrollar «una experiencia» del proceso de compra.

Respecto al sector musical grabado, los canales de distribución especialistas tienen el 46,3 por 100 (PROMUSICAE, 2003) de la cuota de mercado, distinguiéndose entre las GSE (Media Markt, FNAC), las cadenas especializadas (Tiendas Tipo, Tiendas Gong) y los es-

⁴ En este estudio se incluyen las grandes superficies especializadas (como FNAC) o la sección de librería de El Corte Inglés, como parte de las cadenas de librerías.

⁵ Por ejemplo, en Estados Unidos se han desarrollado distribuidores especializados en temas (fondos religiosos, universitarios, viajes, arte, etcétera) o tipo de producto (comics, productos técnicos).

pecialistas independientes. Las GSE y las cadenas negocian y compran la música directamente a los productores de música, mientras que la mayoría de las tiendas de tamaño más pequeño carecen de un volumen de compra suficiente y deben recurrir a empresas mayoristas. A su vez, las tiendas de discos independientes pueden ser generalistas, con una amplia oferta de todos los estilos, o especializadas en uno o varios tipos de música.

La disminución de las ventas de música (a causa de la piratería) ha afectado principalmente a la red de tiendas independientes. Los distribuidores han reaccionado con la diversificación mediante la comercialización de productos de *merchandising*: camisetas, pósters, complementos de moda, etcétera. En Estados Unidos, los minoristas tradicionales han abierto página *web* en Internet para mejorar el servicio a sus clientes y darles una razón para visitar su establecimiento físico, más que para favorecer la compra virtual de música.

Tiendas especializadas en ferretería, jardín y bricolaje

Según Cetelem (2005) el mercado especializado del bricolaje en España se reparte entre las grandes y medianas superficies especializadas y las tiendas especializadas (véase Cuadro 7). En Europa el peso de estos minoristas varía, con una mayor presencia de las grandes superficies de bricolaje en Francia (64 por 100) y de los especialistas tradicionales en Italia (78 por 100). En España las ferreterías son el principal canal de distribución para los productos de ferretería y bricolaje (Galende, 2003), si bien cada vez adquieren mayor peso otros formatos comerciales como las grandes superficies (especializadas o no), los bazares o tiendas de conveniencia no integradas («todo a un euro», «todo a cien» o «tiendas de los chinos»). La asociación que se está produciendo en el sector tradicional está permitiendo a cooperativas (Ancofe, Cifec, Coinfer, Coarco), centrales de compra (Ferrokey, Coferdroza, Unife, Brico Group) y cadenas (ATB Brico Centro) obtener mejores condiciones

comerciales, reducir sus costes logísticos y plantear planes de *marketing* adaptados al mercado, utilizando las bases de datos para poder desarrollar, personalizar y explotar las relaciones comerciales con los clientes aprovechando el conocimiento de mercado que tienen (Díaz Martín, 2004). Sin embargo, en un estudio realizado por el profesor Nueno (2003), donde se analizan las 20 mejores ferreterías españolas (desde el punto de vista del proveedor) se han detectado varios campos de mejora: autoservicio, concentración, marca propia, fidelización, surtido convergente (todo lo que se puede hacer con las manos), *merchandising*, utilización del descuento y de las tecnologías de la información y gestión de la cadena de suministro.

En Europa y Estados Unidos el sector de la distribución de ferretería y bricolaje se concentra en GSE en bricolaje, decoración, jardín y materiales, es decir, bajo un mismo techo, todos los productos necesarios para construir, arreglar y decorar una casa, repartidos en secciones especializadas y una gestión en régimen de autoservicio, con venta asistida por categorías, publicidad masiva en medios de comunicación y desarrollo de la cultura del ocio-bricolaje. Estos formatos se están introduciendo con gran éxito en España (Leroy Merlin) pero con varios años de retraso respecto a la distribución europea y norteamericana. Sin embargo, en Estados Unidos, el crecimiento de las GSE se ha visto reducido por la conveniencia de las pequeñas ferreterías, que se han agrupado en cooperativas para conseguir economías de escala. Ambos formatos tienen reconocimiento de marca, ofrecen bajos precios y tienen acceso a grandes capitales, lo que es inviable para los pequeños establecimientos independientes.

Tiendas especializadas en electrodomésticos e informática

Según Cetelem (2005) el mercado de electrodomésticos se reparte en dos tipos de distribución especializada (véase Cuadro 7): los establecimientos asociados a grupos de distribución especializados y las grandes superfi-

cies especializadas, formato con menor peso que en Europa pero que se encuentra en fuerte crecimiento.

Las estrategias seguidas por los *especialistas independientes*, para hacer frente a las agresivas políticas de precios de los hipermercados, han ido encaminadas a organizar grupos de compra que les permitan reducir diferencias (Tien 21, Fadesa Expert, Master Cadena, Grupo Idea). Frente a las tiendas sucursalistas se ha consolidado la asociación horizontal (tiendas agrupadas en una central de compras nacional y con una imagen única frente al cliente) que tiene como objetivo (Sánchez *et al.*, 2003) hacer frente a la política de precios de competidores, reducir el *stock* de existencias, realizar promociones conjuntas, disponer de un mayor surtido de marcas, disponer de tarjetas comerciales propias, etcétera.

Por otro lado, las *medianas y grandes superficies especializadas* (Media Markt) están produciendo el mismo efecto en el comercio tradicional que la irrupción de los hipermercados en su día en el sector de la alimentación. El comercio tradicional está sufriendo una pérdida continua de cuota de mercado, tendencia acentuada por la mayor preferencia de los jóvenes bien informados por los grandes comercios especializados en detrimento de los pequeños establecimientos (Sánchez *et al.*, 2003).

Por otro lado, los formatos comerciales de productos de microinformática en España, son las tiendas especialistas en informática, como Beep o PcCity (51,8 por 100), las tiendas de electrodomésticos (20,2 por 100) y el gran almacén e hipermercados (28 por 100), con porcentajes distintos de penetración según los tipos de productos (Cetelem, 2004, 2005). En Estados Unidos (Euromonitor, 2002), *los grandes especialistas en electrónica e informática* han encontrado la forma de competir con los grandes almacenes y los almacenes populares a través de una mezcla de precios bajos, mayor selección y mejor acceso a las nuevas tecnologías, creando una base de clientes con un grado elevado de fidelidad. Los diez principales minoristas de este sector tienen una cuota del 55 por 100, e incluyen a cuatro organizaciones con venta directa por catálogo y por la red, y cin-

co de ellos tienen orientación a los productos de informática. Los minoristas no especializados en informática han puesto de moda el concepto de «*Big-Box*», grandes superficies con forma de caja, donde venden todo tipo de electrodomésticos, electrónica, música, vídeo y muebles, formato que posee el primer minorista especializado de Estados Unidos (véase Cuadro 2).

Tiendas especializadas en muebles y decoración

Según Cetelem (2005) el moderno comercio especializado en muebles está formado por las grandes superficies especializadas en mobiliario, las cadenas sucursalistas como Muebles La Fábrica o Galerías Tarragona, las cadenas franquiciadas como La Oca, Domus, Mercamueble (12,77 por 100) y el comercio asociado a centrales de compra. Según Cetelem (2005) el movimiento de reagrupación que empezó en Francia, Inglaterra y Alemania ya está presente en España e Italia y se traducirá en el desarrollo ineludible de las cadenas y la agrupación de los establecimientos independientes para aumentar su fuerza y disponer de centrales de compra o franquiciadores y servicios comunes. Los formatos comerciales que se prevén para el futuro (CCF, 2004) se pueden agrupar en tres bloques: 1) distribución no especializada (grandes almacenes, tiendas de bricolaje, venta por catálogo e hipermercados); 2) distribución especializada multiproducto, que incluye a los minoristas tradicionales, las GSE, los especialistas en mueble joven y franquicias; 3) distribución especializada monoproducto, con franquicias, especialistas modernos monoproducto, artesanos y diseñadores con distribución propia. En Estados Unidos (Euromonitor, 2002) los minoristas con mayor éxito son aquellos que ofrecen mercancía de alta calidad y exclusiva a elevados precios y las GSE que ofrecen amplio surtido de mobiliario base a precios bajos.

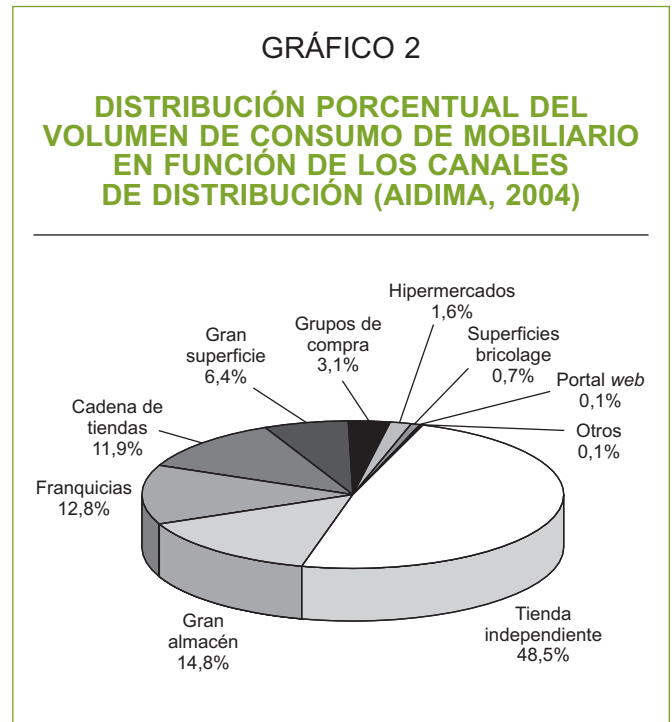
En España han entrado con fuerza grandes firmas europeas: grandes superficies dedicadas al hogar (IKEA o Habitat) y cadenas europeas de franquicias con nuevos métodos de pago y facilidades a los clientes (Roche Bo-

bois), con una atractiva imagen de marca, intensas campañas de *marketing* y la organización en cadenas de tiendas (Barrero, 1998). Según AIDIMA (Asociación de Investigación y Desarrollo de la Industria del Mueble y Afines), la estrategia para enfrentarse a los grandes grupos internacionales pasa por la especialización, el aumento del tamaño de los puntos de venta, la agrupación de fabricantes (fomento de agrupaciones de venta), las marcas de calidad y la publicidad. La tienda tradicional, de carácter familiar va a tener que modificar sus estilos de venta en los próximos años si no quiere desaparecer por la imposibilidad de competir con las grandes empresas que obtienen mejores condiciones de los fabricantes (Gráfico 2).

Tiendas especializadas en juguetes

Los canales más utilizados en Europa (TIE, 2005) han sido los especialistas, tanto cadenas como tiendas independientes seguidas por las grandes superficies generalistas, los establecimientos generalistas urbanos, los grandes almacenes y la venta por catálogo. Sin embargo, esta distribución es desigual por países, destacando el liderazgo de los especialistas en España y Alemania, los hipermercados y tiendas de descuento en Francia e Italia, las tiendas urbanas de mercancía general en Gran Bretaña y la venta por catálogo en Alemania y Gran Bretaña. En España, los especialistas se dividen en minoristas tradicionales, agrupaciones de compra, GSE y las cadenas sucursalistas como Imaginarium (AEFJ, 2004).

La proliferación de los *grupos de compra* (cadenas voluntarias promocionadas por mayoristas (Don Dino), cooperativas de minoristas (JAC) y centrales de compras de servicios completos como Toy Planet) fruto de la irrupción de la gran distribución, se ha convertido en una estrategia adoptada por muchos minoristas tradicionales para poder competir contra las grandes firmas. Sin embargo, los fabricantes están apostando por intensificar la estrategia juguetera de la gran distribución con los beneficios que les reporta



establecer acuerdos comerciales con un solo interlocutor que tenga capacidad para posicionar su producto al nivel nacional, siendo este un problema para los detallistas jugueteros, incluso para aquellos integrados en los grupos de compra, ya que pocos de ellos tienen una completa presencia geográfica en todo el territorio nacional.

Las alternativas que se proponen son: 1) especializarse en artículos no mediáticos; 2) trabajar las distintas campañas del año para evitar la estacionalidad; 3) incorporar nuevas categorías de productos como libros infantiles, multimedia educativo, etcétera, y 4) establecer con los proveedores acuerdos puntuales que les permitan tener las mismas oportunidades que las grandes superficies. Así, en Estados Unidos, las grandes superficies especializadas (Toys R'Us) han sido superadas por los almacenes populares, y se espera que el mayor crecimiento se dé en cadenas de jugueterías que se dirigen a nichos especializados (los juguetes educativos) o tienen referencias exclusivas a precios altos (Euromonitor, 2002).

CUADRO 9

TIPOLOGÍA DE ESTRATEGIAS MINORISTAS DE BERRY Y BARNES (1987)

	Minorista de valor	Minorista de eficiencia en tiempo	Minorista de alto contacto	Minorista de sensaciones
Característica	Economizar la transacción. Oferta de mayor valor que los competidores.	Conveniencia en la transacción. Ahorrar el tiempo de compra, incluso sin ir al establecimiento.	Contacto humano entre el personal y el cliente. El servicio es parte de la oferta.	Enfoque en la propia experiencia de compra, que se convierte en espectáculo. Hincapié en los sentidos.
Consumidor	Buen valor a bajos precios	Compradores de tiempo	Consumidor protector de la individualidad	Los que disfrutan de la compra
Tipo de establecimiento	Almacenes (tipo mayorista), club de compras, y tiendas descuento	Hipermercados, compra por catálogo, compra por ordenador	Grandes almacenes, establecimientos especializados	Establecimientos especializados
<i>Retailing-mix</i>	Facilidades físicas a bajo coste, <i>displays</i> verticales, eliminación de servicios no esenciales, precio bajo es el gancho.	Sinergia ordenador, tarjeta crédito y teléfono. Combinación de eficiencia en tiempo con valor (precios competitivos). Surtido amplio.	Selección personal, formación, motivación y remuneración. Mercancía egointensiva. Se añaden servicios generadores de ingresos. Imagen, reputación.	Atmósfera (arquitectura, luces, gráficos), surtido. Combinación con alto contacto en algunos casos.
Tipos de especialistas propuestos en este trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. GSE multiespecialista. 2. Especialista en básico con diseño 3. Especialista en descuento. 4. Tiendas de fábrica 	Todos los especialistas, en menor o mayor medida.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialista tradicional 2. Especialista por diseño 3. Especialista monoproducto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minoristas de nichos 2. Parques comerciales de GSE temáticos. 3. Centro comercial urbano de área abierta 4. Centro comercial de estilo de vida 5. Megatienda

FUENTE: BERRY y BARNES (1987) y elaboración propia.

5. Estrategias detectadas en los especialistas

En el apartado anterior parece existir un elemento en común en todos los sectores estudiados: la progresiva desaparición de los detallistas tradicionales frente al crecimiento del denominado comercio moderno y asociado. Sin embargo, el éxito de las tiendas especialistas depende de su capacidad de atraer primero y satisfacer después a los consumidores que desean, ante todo, una profunda variedad y servicios completos y de excelente calidad (Stanton *et al.*, 2000). Así, Berry y Barnes (1987) se preguntan ¿qué busca en esencia el comprador cuando acude a un tipo de establecimiento? Como respuesta

proponen cuatro estrategias genéricas de posicionamiento minorista en función de lo observado en el entorno de Estados Unidos (véase Cuadro 9) que vamos a tratar de trasladar a los especialistas en España.

Minorista de valor

Un minorista de valor es aquel que proporciona un mayor valor al cliente basándose en precios o en la relación calidad-precio. Esta definición nos proporciona cuatro tipos de minoristas cuya principal proposición de venta es el valor. En primer lugar, *una gran superficie multiespecialista* es aquella que lo ofrece todo en la ca-

tegoría en la que se ha especializado al mejor valor para el cliente, son GSE con bajos precios, amplia gama de productos, localizados fuera de las ciudades, con política de marca, gestión moderna del espacio y *merchandising* y servicios accesorios, que adoptan la forma de cadenas sucursalista. El segundo tipo, *el especialista en básico con diseño*, tiene un surtido medio de productos de estilo moderno y joven, con muy buena relación calidad-precio, en régimen de autoservicio, con una importante gestión visual del espacio, una política de marca propia fuerte y bajo la forma de cadena sucursalista. Se encuentra en locales bien situados en los centros de las ciudades, en los centros comerciales e incluso en los parques comerciales con establecimientos de tamaño medio-grande.

El especialista en descuento son minoristas con surtidos de calidad media-baja, están orientados al descuento y a clientes muy sensibles al precio, marcas desconocidas en su mayoría y algunas marcas conocidas de fabricantes (de los que adquieren excesos de producción, o mercancía con defectos, que venden más barata) y los mínimos servicios, grandes volúmenes y tecnología basada en las tiendas de descuento del sector de alimentación, localizándose en los centros de las ciudades, con locales de tamaño medio y bajo la forma de cadena franquiciada o sucursalista. Por último, *la tienda de fábrica*, propiedad del fabricante, que establece así un nuevo canal en el que poder tener control sobre los excedentes, proporcionando la oportunidad a sus clientes de obtener productos de buena calidad y marca reconocida a precios realmente bajos, aunque con limitaciones en la profundidad del surtido.

Minorista de eficiencia en tiempo

Los minoristas de eficiencia en tiempo tienen como principal proposición de venta el ahorro en tiempo para realizar las compras. Los minoristas especializados tienen un surtido estrecho y profundo que satisfaca pocas necesidades pero con una gran capacidad

de elección. 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.

Minorista de alto contacto

Los minoristas de alto contacto son aquéllos que enfatizan el trato directo al cliente y el asesoramiento personalizado. Lo que lleva a los consumidores a escoger estas tiendas es la ayuda que les ofrece el personal de ventas, la variedad de elección, la atmósfera íntima del establecimiento, los servicios al cliente, la ausencia de masas y la no existencia de productos no relacionados con sus intenciones. Muchos minoristas independientes se están dando cuenta que el gran tamaño y la influencia de marketing a menudo no son compatibles con el toque personal o con los nichos especializados del mercado, cuyas necesidades satisfacen los pequeños comercios (Kotler *et al.*, 2004). En función de lo anterior, se pueden encontrar tres tipos de minoristas. *El especialista tradicional* tiene un surtido medio y productos multiestilo, intentando captar el mayor número posible de segmentos, está localizado en el centro de la ciudad, con locales muy bien situados y presta un elevado servicio a través del trato directo, conocimiento profundo del producto, cercanía, surtido más ajustado a los gustos, mejor y mayor información. Estos minoristas tradicionales son los que tienen mayor tendencia a la concentración mediante la asociación o la adquisición, con la idea de alcanzar volumen que les permita competir en mejores condiciones. *El especialista por diseño* es aquel con un alto rango de productos y servicios exclusivos y de gama alta, con especialización en una línea de producto o en un estilo de vida, con un posicionamiento de marca alto o medio alto y un diseño impactante del estableci-

miento, se dirigen a segmentos de nivel de renta elevado. La mayoría utiliza la franquicia para crecer y se localizan en zonas de la ciudad acordes con su posicionamiento. Por último, *el especialista monoprodueto*, es un especialista de línea única, un experto en una línea, que puede ser del tipo tradicional o con tendencia a la modernización mediante política de marca y rediseño del establecimiento, creciendo a través de la franquicia, con una gran variedad en precio, calidad, servicios accesorios y amplitud de gama.

Minorista de sensaciones

Los minoristas de sensaciones dirigen su oferta a aquellos clientes que disfrutan con la compra y que hacen de ella una experiencia de ocio. Estos minoristas han comprendido que la competencia y el poder de atracción no están sólo en el tamaño sino también en el entorno lúdico. Se trata de atraer al consumidor con el objetivo de llenar su tiempo libre, es el «Retail-Entertainment», la tienda diversión, concepto que ofrecen tanto los minoristas individuales de nicho, las mega-tiendas o los minoristas agrupados en parques comerciales de grandes superficies especializadas, en un centro comercial en las afueras de la ciudad o en el centro comercial urbano. Las tendencias en Europa y en Estados Unidos son los centros comerciales temáticos de grandes superficies especializadas (Cetelem, 2005), los centros comerciales abiertos de área urbana y los centros de estilos de vida. *Los minoristas de nicho* son aquéllos que se dirigen a un segmento muy específico, ofreciendo una experiencia de compra a través de los sentidos. Suelen ser cadenas sucursalistas o de franquicias, con un surtido de línea única, y con una gran inversión en la marca, en la atmósfera del establecimiento, en la animación de la tienda, en un surtido exclusivo y en precios medios-altos. Por último, las *Megatiendas* que utilizan sofisticada tecnología para el tratamiento de la información y de los inventarios, ofrecen a sus clientes grandes locales con lugar para el relax, grandes pasillos y áreas de animación con la idea de que los clientes pasen en el establecimiento el mayor tiempo posible.

Referencias bibliográficas

- [1] ACTUALIDAD ECONÓMICA (2004): «Las 5.000 mayores empresas españolas», *Actualidad Económica*, número 2.419.
- [2] AEFJ (2004): *Actualidad del juguete, Raport número 63*, diciembre. www.aefj.es/aefj_publicaciones/rapports/docs/rapport63.doc.
- [3] AIDIMA (2005): *Informe anual del consumidor y la distribución de muebles en España 2004*.
- [4] ALONSO, L. E. (2000): «La cultura comercial de los productos frescos», *Distribución y Consumo*, número 53, páginas 25-35.
- [5] BARRERO, M. J. (1998): «Revolución en el sector del mueble», *Distribución y Consumo*, número 39, páginas 100-109.
- [6] BERMAN, B. y EVANS, J. R. (1995): *Retail Management, A Strategic Approach*, 6.ª ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc, NJ.
- [7] BERRY, L. L. y BARNES, J. A. (1987): «Retail Positioning Strategies in the USA», en JOHNSON, G. (ed.): *Business Strategy and Retailing*, John Wiley and Son Ltd, páginas 107-115.
- [8] CASARES, J. y REBOLLO, A. (2005): *Distribución Comercial*, Civitas, Madrid.
- [9] CCF: CAMERA COMMERCIO FIRENZE (2004): «Evoluzione del mercato ed implicazioni per gli operatori: arredamento», www.firenzeindustria.fi.it/assindustria/_upload/040520_Assindustria_Arredamento.ppt.
- [10] CEGAL: CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE GREMIOS Y ASOCIACIONES DE LIBREROS (2002): «Estudio Delphi sobre la comercialización de libros a través del canal librería en España», http://agora.mcu.es/libro/contenido/documentos/estudio_delphi.pdf.
- [11] CERVIÑO, J. (1998): «Las empresas de distribución de productos de confección. Un caso de proyección internacional», *Distribución y Consumo*, número 38, páginas 50-67.
- [12] CETELEM (2004): «El observador de la distribución 2004», <http://www.bancocetelem.es/Institucional/corporativo/informes/informes.htm>.
- [13] CETELEM (2005): «El observador de la distribución 2005», <http://www.bancocetelem.es/Institucional/corporativo/informes/informes.htm>.
- [14] COX, R. y BRITAIN, P. (1994): *Retail Management*, 2.ª ed., Pitman Publishing, Londres.
- [15] DE JUAN, M. D. (2004): *Comercialización y Retailing*, Pearson Educación, Madrid.
- [16] DÍAZ MARTÍN, A. (2004): «Ferretería y bricolaje: un sector en transformación», *Código 84*, 20-02-2004.
- [17] EUROMONITOR (2002): www.euromonitor.com.
- [18] FARMAINDUSTRIA (2004): «La industria farmacéutica en cifras», http://www.farmaindustria.es/Index_secundaria_publicaciones.htm.
- [19] FEDERACIÓN DE GREMIOS DE EDITORES DE ESPAÑA (2004): «Comercio interior del libro en España», <http://li->

brodenotas.com/webs/5693/comercio-interior-del-libro-en-es-paa-2003.

[20] FERRER, G. (2000): «Comercio especializado: variables estratégicas y posicionamiento», *Distribución y Consumo*, número 54, páginas 35-48.

[21] FRÍAS, D. M. (2001): «Distribución farmacéutica», *Distribución y Consumo*, número 59, páginas 63-77.

[22] GALENDE, R. (2003): «Ferretería y bricolaje: ¡a por las revoluciones pendientes!», *Código 84*, 20-04-2003.

[23] GARCÍA, F. (2000): «Distribución minorista de alimentos frescos», *Distribución y Consumo*, número 53, páginas 5-21.

[24] GARCÍA, N. (2004): «Ranking de ventas de las 191 mayores cadenas», *Franquicias*, número 70, octubre, páginas 18-36.

[25] HERNÁNDEZ, M. y ARCAS, N. (2000): «La ¿sorprendente? resistencia de la frutería», *Distribución y Consumo*, número 53, páginas 37-44.

[26] ITURRIOZ, C.; ARAGÓN, C. y ARANGUREN, M. J. (2002): «Distribución comercial de las prendas de vestir», *Distribución y Consumo*, número 62, páginas 81-92.

[27] JIMÉNEZ, D.; GIMÉNEZ, M. L.; SÁNCHEZ, M. y SEGOVIA, C. (2004): «La distribución comercial minorista en la Europa de 15 + 10», *Distribución y Consumo*, número 76, páginas 5-20.

[28] KERIN, R. A.; BERKOWITZ, E. N.; HARTLEY, S. W. y RUDELIUS, W. (2004): *Marketing*, 7.ª ed., McGraw-Hill, México.

[29] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA, D. y CRUZ, I. (2004): *Marketing*, 10.ª ed., Prentice Hall, Madrid.

[30] MAPA (2004): *La alimentación en España*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid, www.mapa.es.

[31] MARTÍN, V. J. (1998): «Los parques de fabricantes como segunda generación de las tiendas de fábrica», *Distribución y Consumo*, número 41, páginas 38-45.

[32] MASON, J. B. y MAYER, M. L. (1990): *Modern Retailing, Theory and Practice*, Richard D. Irwin, Homewood.

[33] MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO, DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1995): *Cien Cuestiones Básicas sobre el comercio en España*, Colección Estudios, número 57, Ministerio de Comercio y Turismo, Madrid.

[34] MIQUEL, S.; PARRA, F.; LHERMIE, C. y MIQUEL, M. J. (2000): *Distribución Comercial*, 4.ª ed., ESIC, Madrid.

[35] NIELSEN (2005): «Anuario ACNielsen 2005», <http://www.acnielsen.es/news/2005/0502b/>.

[36] NUENO, J. L. (2003): «Las claves del éxito de las mejores ferreterías», www.AECOC.es.

[37] PROMUSICAE: PRODUCTORES DE MÚSICA DE ESPAÑA (2003): «Libro blanco de la música en España», <http://www.promusicae.org/>.

[38] PUELLES, M. (2004): «Los grandes especialistas no alimentarios (GENAS)», *Distribución y Consumo*, número 78, páginas 15-21.

[39] RESA, S. (2002): «Nuevas tendencias en distribución y consumo de productos de perfumería y droguería», *Distribución y Consumo*, número 62, páginas 67-78.

[40] RESA, S. (2005): «Distribución droguería y perfumería», *Distribución y Consumo*, número 81, páginas 88-93.

[41] SAINZ DE VICUÑA, J. M. (2001): *La distribución comercial: opciones estratégicas*, 2.ª ed., ESIC, Madrid.

[42] SÁNCHEZ, M.; GIMÉNEZ, M. L. y PÉREZ, J. A. (2003): «Distribución y consumo de electrodomésticos en España», *Distribución y Consumo*, número 67, páginas 73-91.

[43] STANTON, W. J.; ETZEL, M. J. y WALTER, B. J. (2000): *Fundamentos de marketing*, 11.ª ed., McGraw-Hill, México.

[44] STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. y CRUZ, I. (1999): *Canales de Comercialización*, 5.ª ed., Prentice Hall, Madrid.

[45] STORES (2005): «2005 Global Powers of Retailing», Stores, enero, National Retail Federation, <http://www.stores.org/m200global.asp>.

[46] TIE (2005): *Toy Industries in Europe, Facts and Figures*, julio 2004, www.tietoy.org.

[47] TORDJMAN, A. (1991): «El marketing del distribuidor», en CONSELLERÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (ed.): *Estrategias de Distribución Comercial, en Busca de la Excelencia*, Generalitat Valenciana, páginas 41-78.

[48] VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M. L. y SANZO, M. J. (1998): *Estrategias de marketing para mercados industriales: producto y distribución*, Civitas, Madrid.