

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

LOS CATEGORY KILLER, SU ÉXITO Y EVOLUCIÓN EN ESPAÑA
THE CATEGORY KILLER, HIS SUCCESS AND EVOLUTION IN SPAIN

Autor/a: D/D^a Sonia Lorenzo Álvarez

Tutor/a: D/D^a Isabel Montero Muradas

Grado en Administración y Dirección de Empresas
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Curso Académico 2013/ 2014

LUGAR Y FECHA

En San Cristóbal de La Laguna a 30 de Junio de 2014

D. /Dña Isabel Montero Muradas del Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica.

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado titulada “Los category killer, su éxito y evolución en España” y presentada por el/la alumno/a Sonia Lorenzo Álvarez, realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa.

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a treinta de junio de dos mil catorce

El/La tutor/a o Los/as tutores/as

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Isabel Montero Muradas', written in a cursive style.

Fdo.: D. /Dña Isabel Montero Muradas

LUGAR Y FECHA

En San Cristóbal de La Laguna a 30 de Junio de 2014

RESUMEN:

Los category killer han conseguido poco a poco incorporarse en el comercio minorista de España, sufriendo un gran progreso en los últimos años. Es por ello que resulta de interés conocer más sobre esta forma comercial analizando sus características, historia, estrategias y además la evolución que han tenido enseñas que resultan relevantes a nivel nacional. Para esto último se han utilizado la base de datos SABI y además de la matriz DAFO. A través de este análisis hemos conseguido averiguar algunas de las claves del éxito de este formato, como la categoría o el surtido y la importancia que tiene tener capacidad de adaptación a los cambios, ya que este formato podría fracasar de no ser así. También hemos podido observar con dicho análisis, como el número de establecimiento ha crecido en los últimos años y como en determinadas enseñas ha habido un aumento de los beneficios.

PALABRAS CLAVE:

Comercio minorista, consumidor, enseña y categoría.

SUMMARY:

Step by step, the category killers have managed to join in the retail commerce in Spain, making huge the progress in the last year. For that reason, it is utterly interesting to know about this method of commerce by analyzing its history, characteristics, strategies and in addition, the evolution of some companies which are very prestigious throughout the country at the moment. We have managed to do it by using some data bases such as SABI and the method called DAFO. With this analysis we can see some keys for success such as the category, the supply and the importance of being dynamic into the market. Furthermore, we have seen how the numbers of stores have gone up during the last years and how some companies have been able to increase its profits.

KEYWORDS:

Retail trade, consumer, format and category.

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. BASE TEÓRICA.....	7
2.1. CANAL DE DISTRIBUCIÓN	7
2.2. NUEVAS TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR	8
2.3. CATEGORY KILLER	9
2.3.1 Definición y características.....	9
2.3.2. Historia.....	11
2.3.3. Estrategia.....	12
2.3.4. La importancia de la elección de la marca.....	13
2.4. ENSEÑAS MÁS RELEVANTES EN ESPAÑA.....	13
2.4.1. Decathlon	14
2.4.2. Fnac.....	14
2.4.3. Leroy Merlin	14
2.4.4. Media Markt.....	15
2.4.5. Toys R' US'	15
3. METODOLOGÍA	16
3.1. ANÁLISIS DE DATOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS.....	16
3.2. ANÁLISIS DAFO	17
3.3. ANÁLISIS DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR ENSEÑA.....	17
4. RESULTADOS.....	18
4.1. ANÁLISIS DAFO	18
4.2. ANÁLISIS DE DATOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS.....	20
4.2.1. Análisis del resultado del ejercicio	20
4.2.2. Análisis de los ingresos de explotación y número de empleados	21
4.2.2.1. Decathlon	21
4.2.2.2. Fnac.....	23
4.2.2.3. Leroy Merlin	24
4.2.2.4. Toys R' US'	26
4.2.3. Análisis de algunos ratios relevantes	27
4.3. ANÁLISIS DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR ENSEÑA.....	29
5. CONCLUSIONES.....	31
5. BIBLIOGRAFÍA	33

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS:

TABLAS:

4.1. Matriz DAFO	19
4.2. Resultados del ejercicio de algunas enseñas más relevantes en España	20
4.3. Evolución de ingresos de explotación y número de empleados de Decathlon.....	21
4.4. Evolución de ingresos de explotación y número de empleados de Fnac	23
4.5. Evolución de ingresos de explotación y número de empleados de Leroy Merlin.....	24
4.6. Evolución de ingresos de explotación y número de empleados de Toys R' US'	26
4.7. Endeudamiento, rentabilidad financiera y económica de Media Markt 3 de Mayo Santa Cruz de Tenerife SA	28
4.8. Endeudamiento, rentabilidad financiera y económica de Media Markt Tenerife Video-Tv-Hifi-Elektro-Computer-Foto SA.....	28
4.9. Evolución del número de aperturas de las enseñas más relevantes en España.	29

GRÁFICOS:

4.1. Evolución del número de empleados de Decathlon	22
4.2. Evolución de los ingresos de explotación de Decathlon	22
4.3. Evolución del número de empleados de Fnac	23
4.4. Evolución del número de empleados de Fnac	24
4.5. Evolución del número de empleados de Leroy Merlin	25
4.6. Evolución del número de empleados de Leroy Merlin	25
4.7. Evolución del número de empleados de Toys R' US'	26
4.8. Evolución del número de empleados de Toys R' US'	27

1. INTRODUCCIÓN

Sólo con mirar a nuestro alrededor, podemos observar cómo han ido surgiendo una serie de cambios. Las nuevas tendencias del consumidor, la innovación y la tecnología han abierto nuevas oportunidades, trayendo consigo una rápida transformación por parte del comercio minorista. Hemos de darnos cuenta que los consumidores cada vez tienen más poder, puesto que son quienes decidirán donde realizarán sus compras, lo que comprarán, en qué momento lo harán y cuánto gastarán en dicha compra, ellos son quienes tienen la última palabra.

Además, estos consumidores comienzan a demandar nuevos servicios, como pueden ser la atención personalizada o incluso la posibilidad de poder encontrar una amplia variedad de productos en un mismo lugar de venta, evitando así tener que desplazarse y su consecuente pérdida de tiempo. De este modo, las empresas tendrán que adaptarse a estas demandas si no quieren perder tanto ventas como clientes.

Todos estos hechos han fomentado la aparición de nuevas formas comerciales, como es el caso de los category killer, una forma comercial que ha sufrido un gran progreso en los últimos años. Dicho progreso se ha podido observar en el número de enseñas que han surgido, pero quizás en mayor medida en el número de aperturas de establecimientos que realizan las enseñas, ocurriendo esto tanto a nivel nacional como en el resto de Europa y en países como EEUU, pionero en el uso de esta forma comercial. Encontramos en este progreso, un motivo por el que podría resultar interesante saber más sobre esta forma comercial, su historia, características y evolución.

Como aspecto a destacar debemos hacer mención al escaso análisis que ha tenido este formato comercial el cual, no ha sido objeto de estudio en la misma medida que otros, como por ejemplo los supermercados, hipermercados o tiendas de descuento. Es por ello que hemos encontrado problemas a la hora de encontrar información sobre ellos o tesis que los analicen y donde poder apoyar nuestra investigación, la mayor parte de información la encontramos en artículos ya sean de revistas, blogs o periódicos. Los libros en cambio, se limitan a nombrar dicho formato y hacer mención de sus características, evitando entrar en profundidad en estos. Por ello, uno de los objetivos de esta investigación será analizar que es un category killer, además de sus características y aspectos relevantes de una forma más detallada.

Por otro lado, se pretenderá estudiar la evolución que ha tenido esta forma comercial, los category killer, en determinadas enseñas que resultan importantes a nivel nacional, a lo largo de los años con respecto a aspectos como el número de aperturas, el resultado del ejercicio, los ingresos de explotación o el número de empleados, pudiendo realizar esto a través de una base de datos como es el SABI.

Además, se pretenderá realizar un análisis DAFO, que nos ayude a determinar que acciones se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades que presenta esta forma comercial, eliminar o saber afrontar las posibles amenazas, pero teniendo presente las debilidades y fortalezas con las que contamos. De este modo conoceremos más acerca de los category killer y su evolución.

Para realizar todo lo anteriormente mencionado, se pondrá en marcha un estudio que irá desde lo más global a lo más concreto, empezando por los canales de distribución, pasando por las nuevas tendencias del consumidor y llegando al objeto de análisis,

entrando en cuestiones como su definición y características, su historia, la estrategia que sigue este tipo de establecimiento y la importancia de elegir correctamente la categoría en la que se especializan. Además, se analizarán las enseñas más relevantes a nivel nacional y que en la mayoría de los casos están también ubicadas en Canarias en islas como Tenerife y Gran Canaria. A continuación de esto se utilizarán los métodos de los que hablamos anteriormente, la base de datos SABI y el análisis DAFO para obtener unos resultados y por último llegar a unas conclusiones generales sobre la investigación.

2. BASE TEÓRICA

2.1. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Empecemos por preguntarnos a que nos referimos cuando hablamos de los canales de distribución, un canal de distribución podríamos considerarlo como un medio por el cual los encargados de fabricar los productos ponen esos productos al alcance de los consumidores para que estos los adquieran. Pero no es ésta la única definición existente hay autores como Muñiz González, (2010: 10), que se refieren al canal de distribución como “áreas económica totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final”. Encontramos aquí un elemento clave a destacar como es la transferencia del derecho o propiedad sin la cual no sería posible la existencia de dicho canal. Su elección suele realizarse a largo plazo por lo que existen una serie de variables como son la naturaleza del producto, la estabilidad, el distribuidor, el precio de venta o la reputación del intermediario, que resultan ser piezas imprescindibles para asegurar el éxito de dicha elección.

Dentro de los canales de distribución encontramos la distribución mayorista y la distribución minorista.

Tal como expone Carreto (2012), la distribución mayorista abarca todas las actividades relacionadas con la venta de bienes y servicios y va dirigida tanto a aquellos que los compran para volverlos a vender (minoristas) como a los que los utilizan en sus empresas (clientes industriales).

Pero nos centraremos en mayor medida en la distribución minorista, la cual se basa en vender los productos al consumidor o usuario final, pudiendo efectuar sus compras al mayorista o al fabricante. El minorista, al estar en contacto con el consumidor final, tiene una gran capacidad para controlar el mercado. La función principal del comercio minorista la encontramos en el aumento del valor de los productos y servicios que les venden a los consumidores. Para ello se encarga de proveer un surtido de productos y servicios, de mantener un inventario, de fraccionar grandes volúmenes y de aumentar la eficiencia, ideas que sostiene Carreto (2012).

Dichos establecimientos minoristas se puede clasificar según la amplitud y la profundidad del surtido que ofrecen, es por ello que Tordjman (1991), asegura que existen varias estrategias dentro del surtido de estos establecimientos entre la que podemos destacar la estrategia de atracción. En esta estrategia el surtido es amplio y profundo debido a que, la superficie de venta permite ofrecer un gran número de artículos dentro de un elevado número de familias, de este modo se dará respuesta a muchas de las necesidades que tiene el consumidor o cliente. Stern (1999) añadía a dicha estrategia elementos como la notoriedad y la credibilidad de la enseña (su prestigio) así como la alta tecnología utilizada. Esta estrategia la encontramos en forma

comerciales como los hipermercados, los grandes almacenes y las grandes superficies especializadas, siendo estas últimas el objeto de nuestro estudio.

2.2. NUEVAS TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR

En los últimos años se han producido cambios sociales que han traído consigo nuevas tendencias en el consumidor entre los que podemos encontrar, por ejemplo, el impacto de las nuevas tecnologías y su incorporación al día a día de dicho consumidor, las nuevas formas de organización familiar o el aumento de la esperanza de vida. Como consecuencia de todos estos cambios han surgido nuevos hábitos de consumo y por tanto, han aparecido nuevas formas de compra que dejan a un lado la compra tradicional.

Dentro de estas nuevas formas encontramos, las grandes áreas de superficie entre las que destacan formatos como el hipermercado, supermercado o category killer, que cuentan con grandes aparcamientos y se encuentran en su gran medida localizados en las periferias urbanas. También podemos encontrar los establecimientos discount, que basan su éxito en ofertas y en el comercio electrónico donde se realizan consultas y compras por internet, tele tienda, etc.

Si observamos con más detenimiento los cambios que han sufrido las tecnologías, podríamos pensar que estos avances están cambiando el mercado y la vida en general, impulsando por tanto un cambio social que afecta directamente a las empresas, pues sólo basta con observar a nuestro alrededor para darnos cuenta de que las tecnologías están presentes en todos los aspectos de la vida desde el ocio a las compras. Las grandes inversiones que están realizando las empresas en innovación con el fin de ser las primeras en sus respectivos sectores, hacen que las nuevas tecnologías sean vistas como un medio fundamental que les hagan aumentar la productividad y disminuir costes.

El nuevo consumidor por lo tanto está viviendo esta revolución tecnológica y se adapta a ella de manera rápida, cada vez son más los que son capaces de comprar sin salir de casa y dejan a un lado la compra física. Por este motivo las empresas deben hacer algo para remediar esto, intentando hacer atractiva esa compra física con métodos como la oferta de más servicios. Así, el consumidor comienza a premiar en mayor medida aspectos como pueden ser la atención recibida, las promociones, la oferta y la variedad de productos o la flexibilidad horaria.

Estos cambios en las tendencias del consumidor han tenido su efecto en la evolución de los establecimientos, como bien comenta la revista de distribución y consumo en concreto Puelles (2004: 15), “la concentración que está afectando a la economía es uno de los factores que más está influyendo en la evolución de los establecimientos que nos ocupan”. Por ello componentes como la buena acogida de las grandes superficies por parte del consumidor y dicha concentración unido a factores como el traslado de la población a núcleos urbanos periféricos, la mejora de las vías de comunicación o el deseo del consumidor por encontrar todo lo que necesita en un único establecimiento, sin necesidad de desplazarse y ahorrando tiempo, hace posible la aparición de nuevas formas comerciales, que se adapten a estos nuevos comportamientos del consumidor como pueden ser los category killer.

2.3. CATEGORY KILLER

2.3.1. Definición y características

En primer lugar, es conveniente hacer alusión a la definición de la forma comercial a investigar, dado que resultará más sencillo seguir analizándola una vez tengamos claro a que nos referimos cuando hablamos de un category killer. Así podemos comenzar por la definición de Vázquez y Trespalacios (1997) que se referían a ellos como establecimientos minoristas especializados en una categoría de producto concreta, que se encuentra claramente definida y tiene como función principal ofrecer el mayor surtido posible al consumidor.

Algunos medios como la prensa económica El País, se refieren a la aparición de formatos del tipo de los category killer como una nueva revolución comercial, que según señalan se encuentra formada por enormes hipermercados que se especializan en una sola línea de productos ya sean juguetes, material deportivo, informática, muebles o bricolaje entre otros. Estos establecimientos ofrecen sus productos a precios muy competitivos, superando tanto en metros de superficie como en servicios, a los hipermercados a los que estábamos acostumbrados desde hace tiempo.

Como puntualización, debemos resaltar la importancia del concepto de categoría de producto, antes mencionado, ya que lo que entendamos por category killer, podría venir ligado a este concepto. Según exponen Mora y Rustarazo (1997: 1) “tendríamos que entender el concepto de categoría más desde la visión del consumidor que desde la visión del producto. Una categoría ha de ser entendida como un grupo de productos que los consumidores perciben como interrelacionados y/o sustitutivos en la satisfacción de una necesidad o de un grupo de necesidades”.

Una vez tengamos claro el concepto de categoría, pasaremos a destacar el surtido, el cual resulta ser un elemento clave en la definición de un category killer. Esto es debido a que este formato se caracteriza por la especialización en una categoría de producto claramente definida, ofreciendo así la máxima amplitud y profundidad de surtido en esta categoría. En definitiva, tal como sostienen Mora y Rustarazo (1997) su objetivo podría decirse que es “ofrecerlo todo” en dicha categoría de producto, apoyando esto autores como

Además, existen una serie de características esenciales en este tipo de establecimientos como puede ser la localización, algunos se ubican en zonas periféricas próximas a áreas urbanas, sobre todo en el caso de los de mayor tamaño los cuales se dedican a muebles o bricolaje como podría ser el caso de Ikea o Leroy Merlin. Esta ubicación hace que sea posible el máximo tráfico de clientes desde la ciudad y las zonas de influencia ya que además, se suelen encontrar bien conectados por redes viarias, en lugares cercanos a los nuevos barrios dormitorio y formando, en ocasiones, incluso auténticos parques comerciales. Algunos también se ubican en el centro de las ciudades sobre todo las dedicadas al ocio cultural, tal como señalan Vázquez y Trespalacios (2006). En este mismo sentido, Puelles (2006) destaca otra de las estrategias seguidas en cuanto a la ubicación como son la formación de parques comerciales, consiguiendo de este modo la agrupación de estos establecimientos ya sean del mismo o distinto sector en un mismo lugar, asegurando así al consumidor la posibilidad de reunir compra y ocio en un espacio y compensando los desplazamientos realizados.

Generalmente los category killer son grandes superficies aunque esto no es en todos los casos así, en la alimentación no existen grandes superficies dedicadas en una sola categoría pero en los últimos años han surgido medianas superficies que se han especializado en categorías como pueden ser los vinos.

Centrándonos ahora en el tipo de gestión, cabe destacar que se basan fundamentalmente en el libre servicio, pero pese a ello cuentan con un personal de venta con formación especializada y además capacitados para responder las dudas del consumidor y aconsejarles, en este sentido se manifiesta Herrero (2011). Por ello podríamos hablar de un comercio mixto ya que como se ha mencionado, no sólo se dispone de una zona de libre servicio en la que el consumidor tiene libertad de acceso a la mercancía, sino que además cuenta con la ayuda de vendedores formados.

Los category killer, pretenden especializarse en aquellas categorías de producto donde las grandes superficies sólo pueden tener una presencia testimonial, por ello realizarán grandes volúmenes de compra que les harán adquirir un poder de negociación considerable frente a proveedores. Este poder, tal como sostienen Vallet y Mollá (2006), les permite tener unos precios muy atractivos los cuales servirán de gancho junto con la incorporación de las nuevas tecnologías para aumentar la rotación de sus productos dándoles así la ubicación adecuada. De este modo, se conseguirá uno de sus principales objetivos, darle el mejor ‘valor’ al cliente, entendiendo por valor el referido al ámbito del dinero, un concepto que engloba economía, eficiencia y eficacia.

En cuanto a los servicios que oferta esta forma comercial, Vázquez y Trespalacios (2006), respaldan el hecho de que se ofrecen una gran amplitud a sus clientes como pueden ser aparcamientos, posibilidad de envío a domicilio, instalación y montaje, tarjetas de fidelización, servicios post venta y horario comercial adaptado. Con respecto a este último servicio podríamos decir que se ha apostado por la ampliación y adecuación de horarios adaptándolos a los momentos de compra de los tipos de productos en los que son especialistas es considerado por el consumidor como un servicio añadido. Según sostienen Aranda, Casares y Martín (2002), se ha podido observar que los consumidores actualmente conciben el horario comercial como un elemento que influye en la flexibilidad con la que pueden realizar sus compras, puesto que es uno de los principales factores para determinar el período de contacto entre sus necesidades y deseos y la oferta que presenta el establecimiento.

Además de esto, se han empezado a ofrecer servicios conexos como podemos observar en el ejemplo que nos muestra Herrero (2011) en su artículo donde un conocido category killer de librería y música está ofreciendo servicios colaterales como presentaciones, debates culturales o venta de entradas para espectáculos musicales. Este es sólo uno de los tantos ejemplos que podemos encontrar, ya que cada vez se combinan más métodos de ventas, resultando la innovación una baza fundamental para el éxito. Es por ello que acciones como la de incorporar las últimas novedades, resultan decisivas en este tipo de negocios, en este sentido Herrero (2011: 1) manifiesta que “disponer de un producto el día del lanzamiento puede llegar a suponer hasta el 40% de sus ventas, por tanto, la logística es fundamental”. Por lo que tras analizar la oferta de servicios, podríamos pensar que todos estos esfuerzos, quizás sean con la finalidad de convertir el momento de acudir al establecimiento en una situación agradable que propicie a una compra por impulso.

Como ya mencionamos anteriormente, un elemento clave en los category killer lo encontramos en el grado de especialización. Por lo que parece importante tener en

cuenta la idea de Mora y Rustarazo (1997), la cual señala que cuanto más estrecha es la categoría en la que se especializa la enseña, mayor es el riesgo ya que resulta fundamental la existencia de un público objetivo que sea lo suficientemente grande como para que el establecimiento resulte rentable. Además, deben conseguir una fuerte notoriedad y credibilidad de la enseña, ya que es muy importante que el consumidor perciba que el establecimiento en cuestión, es el mejor para comprar los productos de su categoría.

Si comparamos las tiendas tradicionales con los category killer, encontramos una serie de características que suponen una ventaja competitiva para este último, el tamaño en sus salas de ventas; la disponibilidad del producto, la cual está garantizada por un gran stock en el propio establecimiento; los menores costes de aprovisionamiento, gracias al volumen de compra o el conocimiento del mercado y su poder para realizar acuerdos con fabricantes y distribuidores, gracias a su carácter internacional, son algunas de estas ventajas. Pero no todo resultan ser ventajas, podemos encontrar competidores como algunas enseñas de hipermercados los cuales son auténticos estrategas, dado que existen algunas categorías estacionales en las que pueden aumentar enormemente la oferta de la más demandada en cada momento.

Por último, cabe destacar el notable incremento en la utilización de marcas de distribuidor, que también ha llegado a estas grandes superficies y es por ello que entre las estrategias de distribución podemos destacar la utilización de este tipo de marcas. Esta estrategia resultará exitosa y traerá resultados óptimos siempre que se realice una investigación del mercado a alcanzar. Además, resulta de interés hacer una mención a las marcas de primer precio las cuales han surgido como una nueva estrategia en estos mismos establecimientos, en concreto, en los que ya tenían una marca de distribuidor consolidada.

2.3.2. Historia

Los category killer tienen su origen en Estados Unidos y se instalaron en este país a finales de los años 80. Su éxito fue tal que ya en 1995 alcanzaron unas ventas que llegaron a representar un tercio del total del comercio minorista.

Los asesinos de categoría, traducido de forma literal, tienen dicha denominación debido al que podríamos decir que es su objetivo principal, conseguir una cuota de mercado tan alta que obligue a muchos de sus competidores a quedarse fuera de él. Por esto, son considerados según Díez de Castro (1997) unos verdaderos buscadores de nichos de mercado, resultando ser una alta competencia en su categoría ya sea ante los grandes generalistas o pequeños detallistas de su entorno, ofreciendo un surtido más completo, profundo y económico dado que su volumen de compras resulta superior.

El crecimiento en un principio de los category killer podría pensarse que fue consecuencia en gran medida a la ineficiencia de los comerciantes pequeños. Pese a que en un primer momento este formato sorprendió al consumidor no tardaron en adoptarlo convirtiéndolo en un formato muy común en los Estados Unidos. Empezó su expansión a nivel internacional en la década de los '90, muchas empresas empezaron expandiéndose hacia Canadá, el socio comercial más importante de Estados Unidos. Otros destinos comunes para estos formatos fueron Francia, Inglaterra y Japón.

En España el bricolaje y la jardinería han sido las categorías pioneras, aunque con el tiempo los españoles se han familiarizado con otras grandes superficies dedicadas a

categorías concretas de productos, como juguetes, deportes, ocio, culturales o accesorios para el automóvil.

Pese a todo lo mencionado anteriormente, su implantación no ha estado exenta de complicaciones de carácter legal en mayor medida, esto se ha debido a las restricciones por parte de los gobiernos ante la apertura masiva de hipermercados y grandes centros comerciales. Tal como manifiesta Puelles (2004: 17) en su artículo publicado en la revista *Distribución y Consumo*, “la necesidad de obtener la doble licencia impuesta por la ley en lo referente a las grandes superficies (aquellas cuya sala de ventas supera los 2.500 m²) ha frenado la entrada de estos formatos y ha influido significativamente en lo que se refiere a sus dimensiones”

2.3.3. Estrategia

A pesar de ya haber destacado alguna de las principales características de los category killer, haremos una mención especial a las variables que podríamos considerar parte de la estrategia que sigue esta forma comercial. De este modo conseguiremos entrar más en profundidad en aspectos relevantes.

Mora y Rustarazo (1997) sostienen que, como estrategia podría decirse que se trata de un tipo de gestión minorista que pretende atraer al comprador y a su vez diferenciarse de la competencia a partir de los siguientes elementos:

- El surtido: este tipo de establecimiento pretende especializarse en una categoría y como ya mencionamos anteriormente dicha categoría es un elemento fundamental en el concepto de category killer. Por ello se ofrece la máxima amplitud y profundidad del surtido consiguiendo así diferenciarse de sus competidores en la categoría elegida. De este modo el consumidor encuentra en estos establecimientos la posibilidad de elegir el artículo más idóneo, pero para ello es de vital importancia gestionar bien el stock.
- El tamaño: el propio surtido determina el tamaño del establecimiento, siendo de grandes dimensiones pero variando según la categoría del producto.
- La localización: se trata de buscar una ubicación que permita el máximo flujo de clientes dado que al estar muy especializados, ofrecen sólo una parte la cesta de la compra de un consumidor. Por ello tal como ya comentábamos anteriormente se ubican en zonas periféricas próximas a áreas urbanas, aunque debemos destacar que muchas enseñas están intentando instalarse en las ciudades con formatos de inferior tamaño al habitual. Como ejemplo de esto, encontramos en el artículo de Puelles (2006) como la empresa Decathlon está abriendo tiendas de formato mediano allá donde pueden tener mayor demanda específica, como al pie de las estaciones de esquí o en zonas de atractivo para el submarinismo.
- El precio: tal como mencionamos anteriormente se trata de darle el mejor “valor por el dinero” al cliente. Los consumidores perciben que estos establecimientos siguen una política de precios bajos de forma constante, esto hace que vean este precio constante como sinónimo de mayor calidad frente, por ejemplo, los establecimientos que hacen fuertes descuentos. Pero para ello es necesario mantener esta política a lo largo del tiempo para que se cree una confianza por parte del consumidor.

Además de estos elementos, resulta de interés mencionar la creciente importancia que la comunicación está teniendo en estos establecimientos, donde se ha apostado por los sistemas de propaganda que consisten en el reparto de la publicidad por los buzones.

Pero también se observa cada vez en mayor medida la utilización de medios como la televisión, la radio, la prensa, etc., sin olvidar el uso de las vallas publicitarias que comunican mensajes más allá de la localización, con productos a precios excepcionalmente bajos. Podemos encontrar ejemplos de esto en el caso de Media Markt en los que se usan mensajes que aluden a la inteligencia del consumidor, “Porque yo no soy tonto”. O Leroy Merlin que mantiene acuerdos con medios audiovisuales para emitir programas de bricolaje y decoración en que se utilizan y promocionan sus productos.

2.3.4. La importancia de la elección de la categoría

Al analizar en profundidad los category killer, encontramos en la elección de la categoría un aspecto de vital importancia a la hora de la supervivencia y el éxito de este formato. Por ello, tal como sostienen Mora y Rustarazo (1997) para que una categoría pueda ser atractiva resulta necesario que esté suficientemente comercializada o el sector detallista esté muy fragmentado, permitiéndoles así poder obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Un ejemplo de fracaso a la hora de elegir la categoría lo hemos encontrado en Blockbuster, siendo una de las cadenas más grandes dedicadas a los alquileres de películas y videojuegos, residiendo su sede en Estados Unidos y teniendo recientemente que cerrar todos sus establecimientos. Tal como recoge en su publicación “la muerte del category killer” el blog bajo la línea, “el mismo Blockbuster que en los años 80 y 90 había machacado sistemáticamente a los videoclubs de barrio tuvo que presentarse en suspensión de pagos”. Además el blog Alt1040 en su artículo, “Blockbuster y Netflix, historia de un éxito y un fracaso”, habla de este establecimiento como “un monstruo gigantesco y moribundo dando palos de ciego de aquí para allá sin saber (y sin querer) afrontar el verdadero origen del problema, internet”. En un principio se creía que el hecho de acudir a una tienda en la que exista personal que te pudiese recomendar o aconsejar resultaba una ventaja frente a la venta por Internet, pero esto no ha sido suficiente en este sector para poder sobrevivir, podría decirse que no han sabido adaptarse a la nueva era tecnológica.

En el lado contrario a Blockbuster encontramos la cadena de establecimientos Media Markt, un category killer dedicado a la venta de electrodomésticos, informática y electrónica que ha sabido adaptarse a los constantes cambios del mercado además de la rápida revolución tecnológica, adecuando su estrategia a las necesidades del mercado y operando tanto en venta física como online. Entre las claves de su éxito podríamos destacar su agresiva y eficaz estrategia de marketing, anunciándose constantemente a través de medios audiovisuales, folletos y vallas publicitarias, y sus bajos precios. Podría decirse que Media Markt ha sabido elegir tanto la categoría a la que dirigirse como la estrategia a seguir en cada momento.

2.4 ENSEÑAS MÁS RELEVANTES EN ESPAÑA

Con la finalidad de saber un poco más sobre los category killer podría resultar interesante hacer hincapié en algunas de las enseñas más importantes de nuestro país, observando así sus características, su acogida tanto en España como en las Islas Canarias y conociendo un poco de su historia.

2.4.1. Decathlon

Se trata de una empresa que se dedica a la creación y distribución de artículos deportivos, pretendiendo agrupar todos los deportes en un mismo establecimiento. Entre sus principales características encontramos los bajos precios y la amplia gama de productos deportivos compuesta por productos de marcas de distribuidor y de fabricante. Además de esto ofrece una serie de servicios al cliente como pueden ser los de taller, de personalización, financiación, tarjeta regalo, etc. y un personal de ventas que ellos mismos definen como un personal con valores como la vitalidad, sinceridad, responsabilidad, generosidad y bien formados.

En España la enseña cuenta con más de 90 tiendas y 7 almacenes logísticos, la primera de ellas se inauguró en 1992. En Canarias, actualmente se cuenta con dos establecimientos en las dos provincias de las Islas, siendo la de Tenerife la primera en instalarse hace aproximadamente 16 años. Pero se prevé que a estas dos tiendas se les una otra en Gran Canaria que contará con 7000 metros cuadrados siendo por tanto de mayor superficie de ventas que la actual en esta isla, la cual cuenta con 4000 metros cuadrados.

Centrándonos en su establecimiento en Tenerife, más concretamente en la zona comercial de las Chumberas, podría decirse que se encuentra en una zona de fácil acceso entre Santa Cruz y La Laguna característica que resulta fundamental en este tipo de formato comercial. Pero además se encuentra situada junto con otra de las marcas que componen el grupo de distribución Auchan como es Leroy Merlin. A esto además debemos de sumarle la cercanía de Toys "R" Us', pudiendo encontrar estas tres enseñas en la misma zona comercial.

2.4.2. Fnac

Antes de analizar esta enseña debemos destacar que se encuentra constituida como franquicia, pero tiene las características de un category killer. La enseña Fnac es líder en la distribución de bienes culturales y tecnológicos, siendo además la primera en instalarse en Europa. Su llegada a España se inició en 1993, contando actualmente con 25 tiendas físicas en el territorio español además de su tienda virtual. Su oferta de referencias en música, libros, informática, sonido, imagen, cine, etc. hace que sea la más amplia del mercado garantizando además poder encontrar las mejores y más reconocidas marcas.

Tal como la propia empresa apunta, se apuesta por un personal de ventas que aconsejan un producto por su calidad, y por su adecuación a las necesidades del cliente, con total objetividad, para ello se garantiza la formación y competencia de dicho personal.

Otro aspecto relevante son los servicios que proporciona al cliente esta empresa como son el servicio post-venta, servicio de asistencia informática, la multigarantía, la recogida en tienda para compras online, etc.

Cabe destacar que no existe ningún establecimiento de esta enseña en Canarias pero pese a ello se han empezado a enviar pedidos a las Islas asumiendo la propia empresa los costes de aduana e impuestos locales, pero a cambio se agrupan todos los pedidos de cada semana en un solo envío, por lo que los pedidos tardan unos días más. Con esto se pretende conseguir llegar a Canarias sin la necesidad de establecerse físicamente.

2.4.3. Leroy Merlin

Leroy Merlin, es una enseña que podríamos encasillar en el sector del bricolaje pese a proporcionar además servicios de decoración, jardinería y construcción. Tal como la misma empresa describe, se trata de una compañía especializada en el acondicionamiento y la decoración del hogar, ofreciendo productos y soluciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los clientes, ayudando a crear hogares más personales, prácticos, seguros y sostenibles. Ha sido el primer category killer de su categoría en España, más concretamente en Madrid en el año 1989 y es líder de mercado en acondicionamiento del hogar.

La enseña cuenta con 55 tiendas en España además de su tienda on-line y tiene una superficie de ventas que oscila entre 5000 y 14000 m² organizadas en 13 secciones. Y entre los servicios que ofrecen a sus clientes se encuentran financiación, transporte, instalación, confección a medida, pedagogía, realización de proyectos personalizados, garantía de precio mínimo, corte de madera o enmarcado, entre otros.

Tras siete años de su primera apertura llegan a la isla de Tenerife situándose en la zona comercial de las Chumberas, tres años después se inaugura la primera tienda en la isla de Gran Canaria en Telde y en 2003 se inaugura una nueva tienda en Tenerife más concretamente en La Orotava. Podríamos decir que en las Islas Canarias esta empresa cuenta actualmente con tres establecimientos, hecho que cambiará según ha informado la propia empresa, a final de 2014 ya que se procederá a la inauguración de una nueva tienda en la isla de Gran Canaria que contará con una superficie comercial de unos 11500 m².

2.4.4. Media Markt

Tal como señalamos en el apartado anterior, Media Markt es una enseña dedicada a la venta de electrodomésticos, informática y electrónica. Esta enseña surgió en 1979 en Munich y no es hasta 1999 cuando llega a España, actualmente cuenta con 72 tiendas las cuales están repartidas por todo el país teniendo presencia en todas las Comunidades Autónomas. Tal como sucede en la mayoría de los category killer esta enseña ofrece los precios más bajos del mercado con un amplio surtido de productos de las primeras marcas, además de una atención personalizada y profesional, siendo en la actualidad líder en España en el sector al que se dirige.

Tal como afirma Ferran Reverter, CEO de Media-Saturn Iberia “en estos 15 años hemos aprendido mucho y hemos adquirido una gran experiencia en el mercado local”. A lo que este añade “España es un mercado muy consolidado dentro del grupo y el tercero a nivel europeo. Somos un ejemplo a seguir por nuestra excelencia operativa para muchos países europeos y nos sentimos muy orgullosos del ritmo de crecimiento que hemos llevado a cabo hasta ahora. Por ello, Media Markt sigue confiando en España como un mercado con un gran potencial y en el que quiere seguir confiando en el futuro”.

En el caso de las Islas Canarias cuentan con cinco establecimientos, tres situados en Gran Canaria y dos en Tenerife, dos de estos fueron cedidos por la enseña Saturn en 2013 reabriendo sus puertas bajo el nombre de Media Markt.

2.4.5. Toys' R' Us'

Toys R' Us' es una cadena de tiendas de juguetes considerada como el mayor minorista de juguetes en los Estados Unidos, nacida en 1948 en Washington. En 1996 se crea Babies R' Us', tiendas especializadas en artículos infantiles, que se encuentran junto a las tiendas Toys R' Us' y reúnen gran variedad de artículos de puericultura, con zonas específicas de higiene, transporte, alimentación, mobiliario y textil.

Los establecimientos disponen de la mayor oferta de juguetes, con más de 16.000 artículos, han ido evolucionando hasta crear un nuevo concepto de tienda más abierta donde los juguetes están al alcance de los niños. La propia empresa sostiene que los clientes pueden moverse cómodamente, sin necesidad de recorrer pasillos interminables y, si lo desean, son asistidos por especialistas que les ayudan en su elección. En Toys R' Us' los artículos se clasifican por conceptos y edades para facilitar a los clientes su búsqueda.

No es hasta 1991 cuando llega a España, ese mismo año, abrió ocho centros más en todo el país implantando así el nuevo concepto de gran superficie dedicada exclusivamente a los juguetes. Actualmente la compañía líder mundial de distribución de juguetes y productos infantiles ha creado una red de 46 tiendas que cubre toda la geografía española.

En cuanto a Canarias se refiere, esta enseña cuenta con dos tiendas una en Gran Canaria y otra en Tenerife esta última ubicada en la zona comercial de las Chumberas, La Laguna.

3. METODOLOGÍA

Para realizar el siguiente paso del estudio utilizaremos dos métodos de análisis de las enseñas; en primer lugar el DAFO; en segundo lugar la información que nos proporciona la base de datos SABI y por último realizaremos una investigación del número de aperturas.

3.1. ANÁLISIS DE DATOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS (SABI)

Entrando más en profundidad en cada uno de los métodos de análisis, empezaremos hablando del SABI, una base de datos que contiene datos financieros de más de 615.000 empresas españolas y más de 80.000 de empresas portuguesas, con un histórico desde 1990. Tal como comentan en su página web la información se obtiene de distintas fuentes oficiales como son los Registros Mercantiles, el BORME, y más de 50 medios de prensa nacional.

Esta base de datos según la describe el propio SABI, permite el análisis detallado, estadístico y comparativo de empresas y grupos de empresas, y la obtención de gráficos ilustrativos de los balances y cuentas de resultados. Esto facilita el seguimiento de la evolución financiera de las empresas en relación a sus competidores, así como los análisis del entorno de mercado/competencia (marketing) y la investigación económica en general.

Usaremos dicha base de datos para obtener información financiera y económica de algunas de las empresas más relevantes de España que tienen como forma comercial el category killer entre las que se encuentran Fnac, Decathlon, Leroy Merlin y Toys R' US, y analizaremos dichos datos. Además haremos hincapié en los dos establecimientos

de la empresa Media Markt en la provincia de Santa Cruz de Tenerife investigando la evolución de algunos ratios financieros.

Para realizar este análisis, tabularemos los datos que resultan de interés, entre los que destacan el resultado del ejercicio, los ingresos de explotación, el número de empleados o algunos ratios. Esta tabulación se realizará tanto en las empresas analizadas a nivel nacional como con Media Markt en la provincia de Santa Cruz de Tenerife.

3.2. ANÁLISIS DAFO

En cuanto al DAFO, se trata de una matriz o análisis cruzado que utilizaremos para analizar esta forma comercial. Una de las ventajas de este modelo de estudio es el hecho de que es posible aplicarlo en cualquier situación independientemente de la gestión, el tipo de empresa o el área de negocio.

Se trata de un resumen que abarca todo el análisis estratégico tanto interno como externo que representa de forma conjunta las principales conclusiones que se derivan del mismo. En cada uno de las áreas de matriz DAFO se representa respectivamente los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno.

En el análisis externo encontramos las oportunidades y amenazas, utilizando para buscarlas los vacíos estratégicos, una oportunidad en el entorno que no está siendo totalmente explotada por los competidores. Este análisis puede abarcar diversas áreas como el mercado, el sector, el entorno o la competencia.

En el análisis interno encontramos las fortalezas y debilidades con las que se pretende diagnosticar puntos a favor o en contra de la empresa. Para llevarlo a cabo se estudian factores como pueden ser, la producción, el marketing, la organización y la capacidad directiva, la situación financiera y el personal de la empresa.

Este estudio lo llevaremos a cabo mediante la observación de las características principales de los category killer, teniendo una visión global de su situación dentro de las formas comerciales. Buscaremos además formas de mejorar el funcionamiento de estos establecimientos y de mantener su éxito a través de la combinación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dando lugar a cuatro opciones. En primer lugar las opciones o medidas que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades (FO), en segundo lugar las que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas (FA), en tercer lugar las que minimizan las debilidades y evitan las amenazas (DA) y por último las que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades (DO).

3.3. ANÁLISIS DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR ENSEÑA

Para este apartado de la investigación, tabularemos los datos obtenidos en la revista Distribución y Consumo de Puelles (2004) acerca del número de establecimientos existentes en las enseñas que hemos mencionado anteriormente, en el año 2004, añadiendo datos más recientes sobre dicho número de establecimientos existentes y obteniendo estos datos a través de las páginas web oficiales de estas empresas.

4. RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DAFO

Como ya mencionamos anteriormente, si analizamos los category killer de forma general tanto externa como internamente encontramos una serie de puntos fuertes y puntos débiles así como una serie de oportunidades y amenazas, las cuales destacaremos a continuación:

- En el análisis interno encontramos:

Principales fortalezas:

- Ubicación en zonas periféricas permitiéndole obtener el tamaño de superficie que necesitan
- Utilización de marcas de distribuidor
- Aumento continuo de la cuota de mercado
- Imagen de precios reducidos todo el año
- Adaptación del horario de apertura y cierre a las necesidades del consumidor
- Poder de negociación considerable frente a proveedores
- Atención personalizada por profesionales y en régimen de libre servicio
- Formación continua de sus empleados
- Ventajas en costes
- Campañas de publicidad efectivas

Principales debilidades:

- Necesidad de que la categoría esté suficientemente comercializada o el sector detallista esté muy fragmentado para así poder obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores utilizando este tipo de formato.
- Especializado en una única categoría
- Necesidad de desplazarse dado que se encuentran generalmente fuera de las ciudades
- No ofrecen productos de compra diaria, por ello va a existir una necesidad de captar nuevos clientes y fidelizar los ya existentes.

- En el análisis externo encontramos:

Principales oportunidades:

- Expectativa del consumidor de encontrar los mejores precios
- Asociación en un mismo espacio comercial con otras formas comerciales creando parques comerciales
- Cambios en los hábitos de los consumidores
- Facilidades para competir en precios
- Diversificación de productos relacionados

Principales amenazas:

- Reducción del porcentaje de gasto que las familias destinan a determinadas categorías

- Restricciones por parte de los gobiernos ante la apertura masiva de grandes superficies
- Dificultad a la hora de buscar donde establecerse debido al tamaño gran tamaño de sus superficies
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
- Percepción por parte del consumidor de una baja calidad ligada a sus precios bajos Grandes superficies que ofrecen productos de determinadas categorías consideradas estacionales aumentando enormemente la oferta de la más demandada en cada momento

La matriz DAFO tendrá la siguiente estructura:

Tabla 4.1.: Matriz DAFO

	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<u>Oportunidades</u>	Opciones estratégicas FO: Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Opciones estratégicas DO: Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
<u>Amenazas</u>	Opciones estratégicas FA: Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Opciones estratégicas DA: Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

FO: Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades

- Mantener la imagen de precios reducidos durante todo el año a través de campañas publicitarias cumpliendo con las expectativas del consumidor de encontrar los mejores precios.
- Aprovechar su ubicación en zonas periféricas para asociarse creando parques comerciales.
- A través de su poder de negociación frente a los proveedores y su aumento continuo en las cuotas de mercado mantener la facilidad de competencia en precios.

FA: Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas.

- A través de la imagen que mantienen de precios bajos todo el año y la profesionalidad de sus empleados evitar que las grandes superficies le quiten cuota de mercado
- Utilizar las campañas de publicidad para mantener el gasto de los consumidores en su categoría incluso captar consumidores nuevos.

DA: Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

- Si se oferta la máxima variedad de productos dentro de la categoría será más fácil tanto captar clientes como fidelizarlos, solucionando de este modo también la competencia que suponen las grandes superficies en categorías estacionales.

- Ubicarse fuera de las ciudades en terrenos sin explotar pero cercanos a otras grandes superficies o otros formatos comerciales para que los consumidores aprovechen el desplazamiento y de este modo evitando las dificultades de ubicación.

DO: Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades

- Crear productos de un mayor valor añadido que capten nuevos clientes y mantengan los existentes permitiendo mantener la facilidad de competencia en precios.

- Buscar una categoría suficientemente comercializada consiguiendo así más facilidad la hora de diversificar productos relacionados.

4.2. ANÁLISIS DE DATOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS

4.2.1. Análisis del resultado del ejercicio

Tabla 4.2.: Resultados del ejercicio de algunas enseñas más relevantes en España

	Rtdo Ej (MIL EUR)	TOYS R' US'	DECATHLON	FNAC	LEROY MERLIN
	01/2012	2602	97051993	4247	65163
	01/2011	6417	102093496	12471	99089
	01/2010	6341	97124163	22389	93672
	01/2009	17901	94001402	10590	92868
	01/2008	6293	73991357	10169,86	97154
	01/2007	-5926	61799639	20874,76	118052,3
	01/2006	8710	46114246	13550,27	21808,1

Elaboración propia. Fuente: SABI

Tras realizar un análisis de la tabla anterior podemos observar como ha ido evolucionando el resultado de la explotación en las diferentes enseñas investigadas a nivel nacional. En empresas como Fnac, Decathlon y Leroy Merlin, encontramos beneficios en los siete períodos analizados, que abarcan desde Enero de 2006 hasta Enero de 2012. En cuanto a la enseña Toys R' US' observamos que obtiene beneficios en todo el período salvo a fecha Enero de 2007 donde existen pérdidas, de este modo esta empresa será la única que no obtiene beneficios durante el intervalo de tiempo analizado.

Si comparamos enseñas observamos como Decathlon es la que más beneficios obtiene con diferencia del resto, aumentando además dichos beneficios de forma prácticamente constante. En un segundo lugar encontramos Leroy Merlin, enseña que ha visto incrementados sus beneficios hasta el último año analizado donde su resultado del ejercicio sufre una caída pero pese a ellos sigue obteniendo beneficios.

La empresa con menores beneficios es precisamente Toys R' US' pese a que mejoró su situación entre Enero de 2008 y 2011 volvió a sufrir un decrecimiento el último año analizado. Esta circunstancia es similar a la que padece Fnac donde encontramos unos resultados del ejercicio más reducidos en el último año analizado.

4.2.2. Análisis de los ingresos de explotación y número de empleados:

A través de los gráficos y tablas que analizaremos a continuación podemos realizar una valoración de la evolución que ha tenido el número de empleados y los ingresos de explotación en algunos de los category killer más relevantes a nivel nacional, en un periodo comprendido por cinco años que abarca desde las cuentas presentadas a 31 de Enero de 2008 hasta el 31 de Enero de 2012.

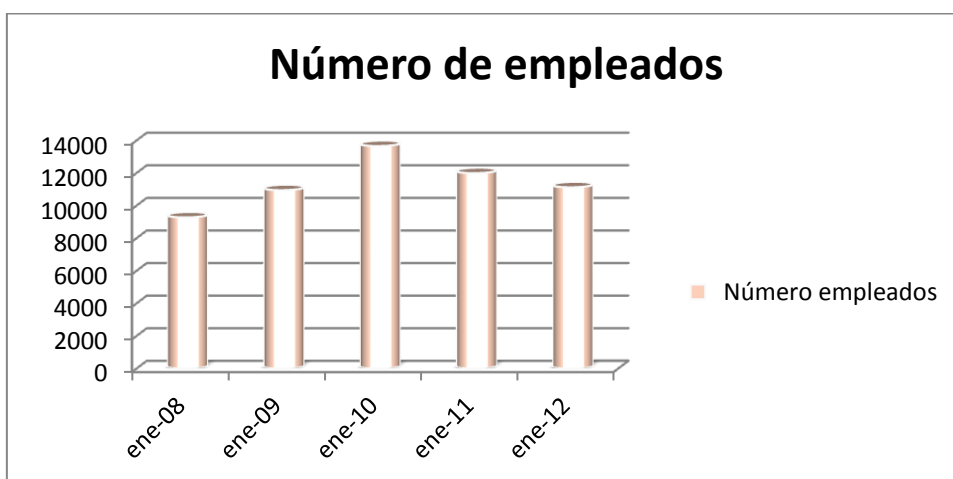
4.2.2.1. Decathlon

Tabla 4.3.: Evolución de ingresos de explotación y número de empleados de Decathlon

	31/01/2012	31/01/2011	31/01/2010	31/01/2009	31/01/2008
Ingresos de explotación (MIL EUR)	1360485577	1404883933	1292092719	1191652420	1075568561
Número empleados	11132	12000	13664	10955	9283

Elaboración propia. Fuente: SABI

Gráfico 4.1.: Evolución del número de empleados de Decathlon



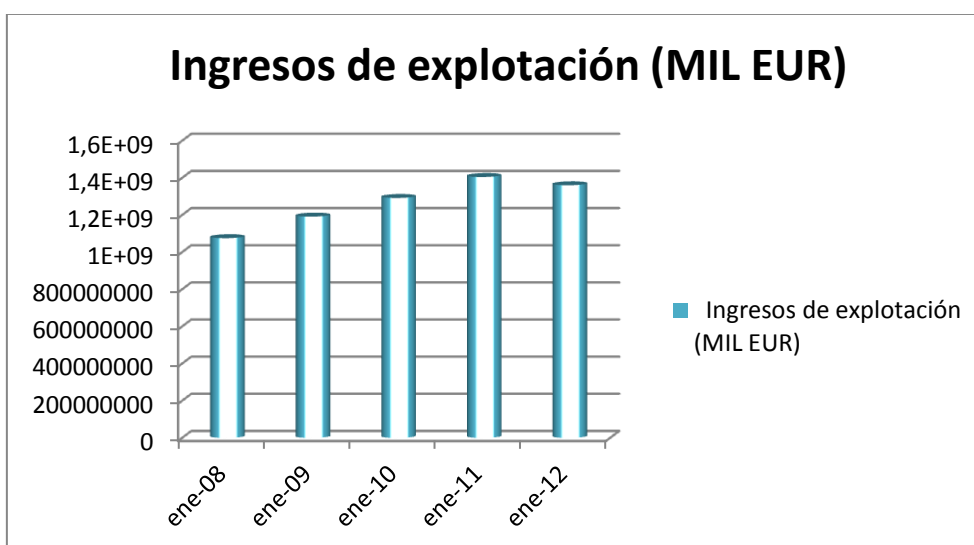
Elaboración propia. Fuente: SABI

Si observamos la evolución que ha experimentado el número de empleados que tiene Decathlon en España, a través de los cinco períodos analizados podemos observar cómo dicha evolución es irregular.

El número de empleados padece un aumento los dos primeros años analizados, llegando a su pico más alto el tercero con 13664 trabajadores. Sin embargo, sufre un decrecimiento los dos años siguientes, pese a la existencia de este decrecimiento el número de empleados del último año sigue superando el del primer año analizado, 9283 trabajadores frente a 11132.

Podríamos decir que la crisis española no ha afectado en gran medida a las contrataciones realizadas por esta empresa dado que no han sufrido variaciones destacables, pero pese a ello habría que realizar un estudio de los años siguientes para ver cómo ha seguido evolucionando este indicador.

Gráfico 4.2.: Evolución de los ingresos de explotación de Decathlon



Elaboración propia. Fuente: SABI

Los ingresos de explotación de esta empresa, a nivel nacional, tienen una evolución prácticamente constante durante los cinco años analizados. Se observa un aumento de este indicador desde el primer año analizado hasta el penúltimo, encontrándonos en el último año que muestra este gráfico con un decrecimiento, aunque no muy pronunciado.

Además resulta interesante hacer mención a la cantidad de ingresos de explotación con los que cuenta esta enseña, siendo muy altos en relación al resto de las enseñas analizadas.

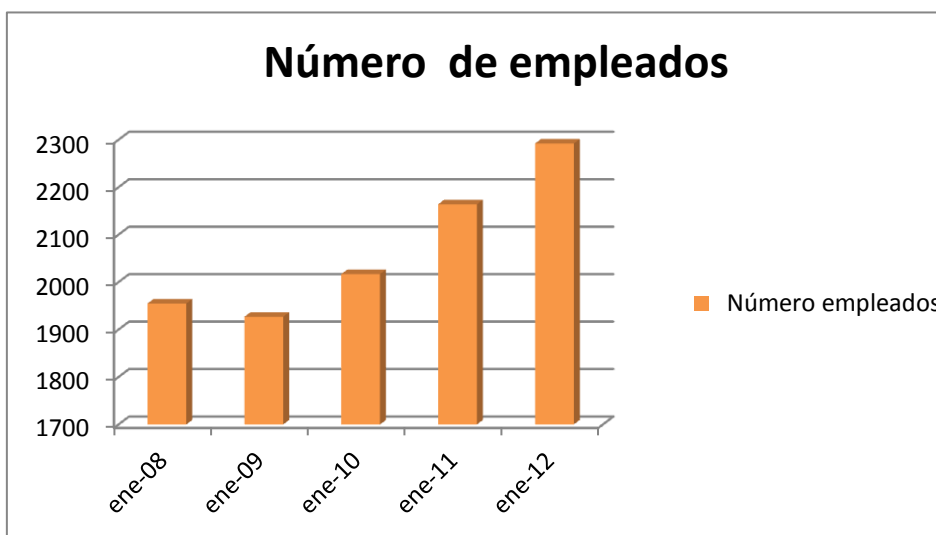
4.2.2.2. Fnac

Tabla 4.4.: Evolución de ingresos de explotación y número de empleados de Fnac

	31/01/2012	31/01/2011	31/01/2010	31/01/2009	31/01/2008
Ingresos de explotación (MIL EUR)	434110	444508	441832	426327	453609,42
Número empleados	2292	2164	2017	1927	1955

Elaboración propia. Fuente: SABI

Gráfico 4.3.: Evolución del número de empleados de Fnac



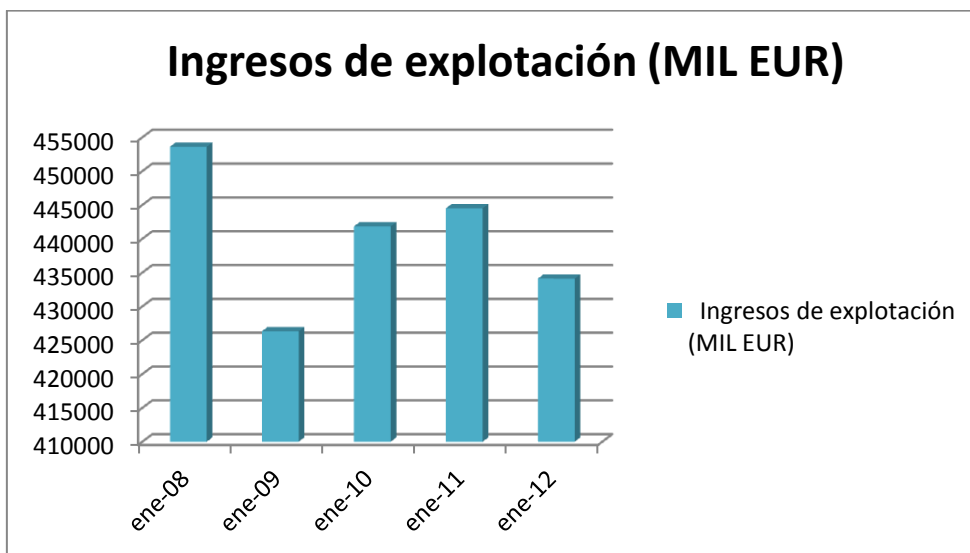
Elaboración propia. Fuente: SABI

A través del gráfico anterior podemos observar como el número de empleados ha experimentado un descenso en el segundo año analizado respecto al primero en 28 trabajadores. En cambio, en los tres años siguientes existe un crecimiento de este indicador llegando a alcanzar una cifra de 2292 empleados, 337 más que en el primer años que analizamos.

Podríamos decir entonces, que no existe una muestra clara de que la crisis económica española que da comienzos en 2008 y dura hasta la actualidad este afectando de manera

significativa al número de empleados que posee esta empresa en relación a los periodos analizados. Este hecho no supone que no vayan a verse afectados los resultados de años posteriores.

Gráfico 4.4.: Evolución de los ingresos de explotación de Fnac



Elaboración propia. Fuente: SABI

En el gráfico anterior se observa como esta empresa parte de una situación en la que los ingresos de explotación obtenidos resultan ser los más altos en comparación con los conseguidos en los cuatro años posteriores. Por ello podríamos decir que estos ingresos en los años siguientes sufren una caída, pero dicha caída no es experimentada en igual medida. En el segundo año analizado encontramos los ingresos de explotación más bajos, aumentando los dos años siguientes y disminuyendo el último.

Los ingresos que obtiene esta empresa a través de la realización de su actividad típica no son constantes durante los cinco años que estamos analizando experimentando caídas y subidas durante dicho período.

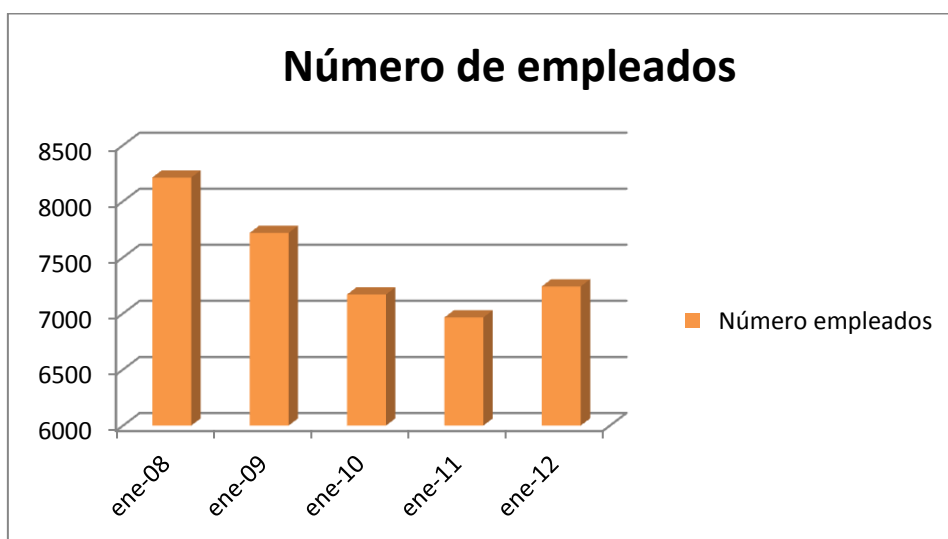
4.2.2.3. Leroy Merlin

Tabla 4.5.: Evolución de ingresos de explotación y número de empleados de Leroy Merlin

	31/01/2012	31/01/2011	31/01/2010	31/01/2009	31/01/2008
Ingresos de explotación (MIL EUR)	1281457	1296179	1344669	1305975	1317844
Número empleados	7241	6964	7169	7718	8212

Elaboración propia. Fuente: SABI

Gráfico 4.5.: Evolución del número de empleados de Leroy Merlin

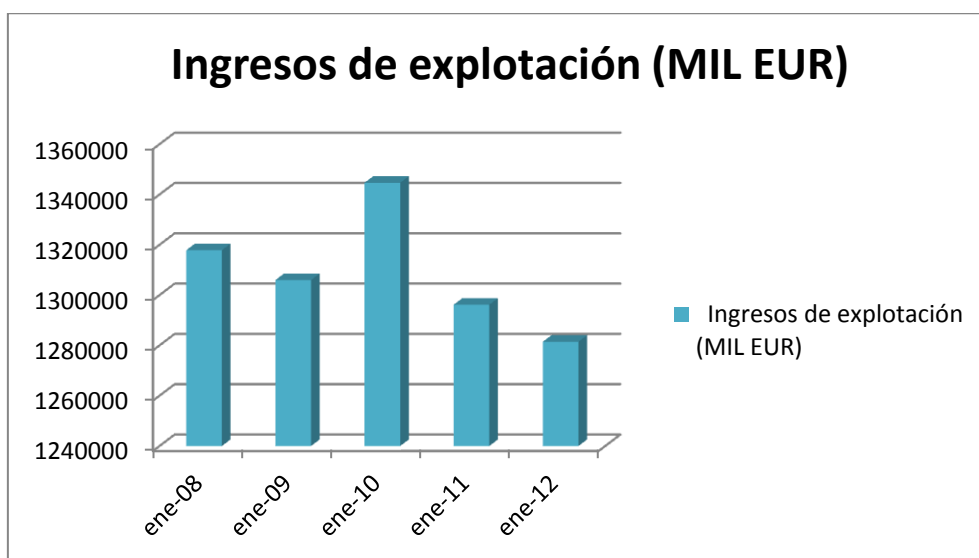


Elaboración propia. Fuente: SABI

La evolución que observamos en el gráfico nos muestra que el número de empleados ha sufrido un decrecimiento durante el periodo analizado. Los cuatro primeros años el decrecimiento ha sido prácticamente constante, encontrándonos con que en el último año analizado existe un aumento.

Este comportamiento del número de empleados de la enseña Leroy Merlin podría deberse a factores externos como la crisis económica existente en este periodo o algún tipo de factor interno que suponga una reducción del número de empleados.

Gráfico 4.6.: Evolución de los ingresos de explotación de Leroy Merlin



Elaboración propia. Fuente: SABI

Los ingresos de explotación de esta enseña sufren en el periodo analizado una evolución desigual dado que encontramos en el tercer año analizado la mayor cifra de estos ingresos y en el quinto la menor.

Más concretamente la evolución que sufren estos ingresos pasa de disminuir del primer al segundo año a conseguir la mejor cifra el tercero, pero disminuyendo a partir de este momento alcanzando las menores cifras del periodo analizado.

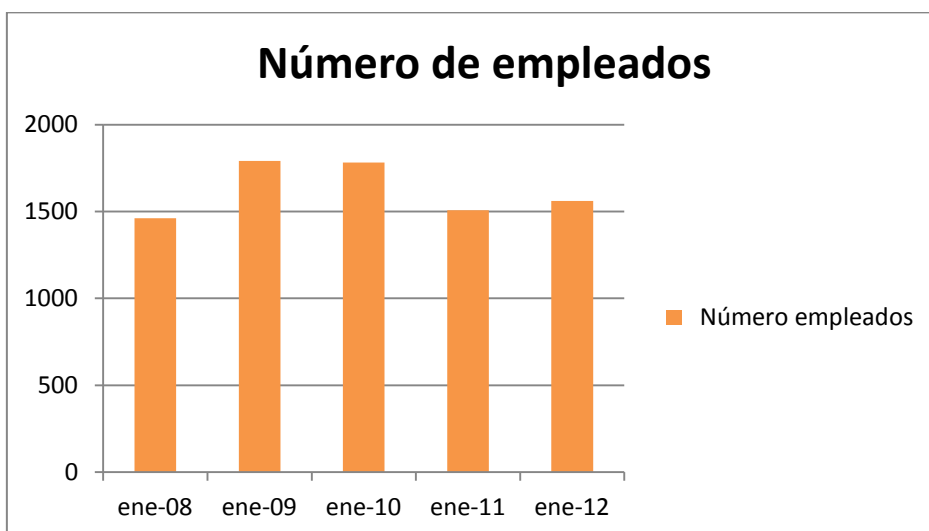
4.2.2.4. Toys R' US'

Tabla 4.6.: Evolución de ingresos de explotación y número de empleados de Toys R' US'

	31/01/2012	31/01/2011	31/01/2010	31/01/2009	31/01/2008
Ingresos de explotación (MIL DE EUR)	260643	279993	299485	297940	298140
Número empleados	1560	1507	1781	1792	1461

Elaboración propia. Fuente: SABI

Gráfico 4.7.: Evolución del número de empleados de Toys R' US'

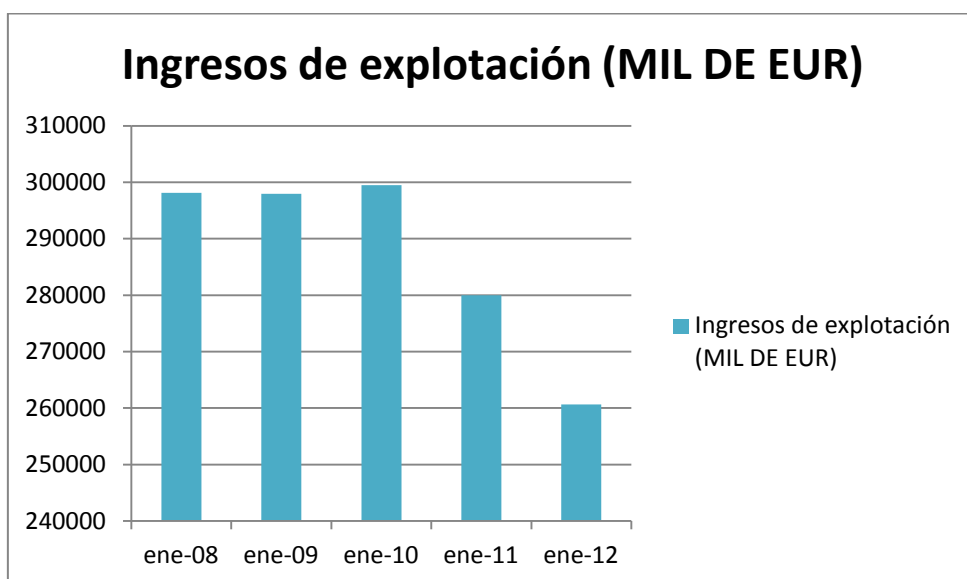


Elaboración propia. Fuente: SABI

En este caso, si observamos el gráfico encontramos como el número de empleados de Toys R' US' ha ido variando de manera desigual durante los cinco años analizados pero no ha sufrido una caída o aumento dramático.

El número de empleados ha ido variando en pequeñas cantidades salvo entre el primer y segundo año que aumenta en 331 empleados o entre el cuarto y quinto año que disminuye en 274 empleados. Siendo quizás esta última disminución un efecto de la crisis económica la cual afecta al aumento del desempleo, pero para asegurar esto tendríamos que ver la evolución en los periodos siguientes.

Gráfico 4.8.: Evolución de los ingresos de explotación de Toys R' US'



Elaboración propia. Fuente: SABI

Los ingresos de explotación vemos como se mantienen sin cambios de gran magnitud en los tres primeros años, situación que cambia al observar el cuarto y quinto año donde se producen descensos más pronunciados, variando del tercer al quinto año en aproximadamente 400000 (miles de euros).

Este descenso que se produce en los últimos años analizados podría afectar al resultado de explotación y por lo tanto al resultado del ejercicio que obtenga esta empresa en este periodo, hecho que pudimos observar en el apartado anterior donde se reflejó en este año la peor cifra en cuanto al resultado del ejercicio se refiere.

4.2.3 Análisis de algunos ratios relevantes

Los ratios que analizaremos en este apartado serán la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y el endeudamiento. Pero este análisis se realizará en una única enseña como es Media Markt y además solamente en los establecimientos que tiene en la provincia de Santa Cruz de Tenerife.

El motivo de esta decisión viene dado por la manera en la que encontramos los datos de esta empresa en el SABI donde aparecen desglosados por establecimientos de la empresa y no como en las empresas anteriormente analizadas, donde nos muestra los resultados totales de las empresas en España. Así que debido a la dificultad que supone unir los datos de más 70 establecimientos, se ha procedido a analizarlas esta enseña de forma individual y a través de indicadores que nos reflejan datos más comparables.

Tabla 4.7.: Endeudamiento, rentabilidad financiera y económica de Media Markt 3 de Mayo Santa Cruz de Tenerife SA

	31/01/2012	31/01/2011	31/01/2010	31/01/2009	31/01/2008
Rentabilidad económica (%)	n.d	19,45	15,54	-3,53	-6,78
Rentabilidad financiera (%)	n.d	130,17	126,63	-52,29	-103,13
Endeudamiento (%)	n.d	85,05	87,73	93,25	93,42

Elaboración propia. Fuente: SABI

Tabla 4.8.: Endeudamiento, rentabilidad financiera y económica de Media Markt Tenerife Video-Tv-Hifi-Elektro-Computer-Foto SA.

	31/01/2012	31/01/2011	31/01/2010	31/01/2009	31/01/2008
Rentabilidad económica (%)	16,91	12,91	0,48	1,12	-7,37
Rentabilidad financiera (%)	122,18	123,62	24,00	14,06	-191,59
Endeudamiento (%)	86,16	89,56	98,01	92,07	96,15

Elaboración propia. Fuente: SABI

Los dos establecimientos a los que se refieren las tablas anteriores pertenecen a la enseña Media Markt y se encuentran localizados en la provincia de Santa Cruz de Tenerife, más concretamente el primer establecimiento está en un centro comercial que se encuentra en plena capital tinerfeña y el segundo en otro centro comercial a las afueras de dicha capital.

En primer lugar, analizaremos el endeudamiento de estos dos establecimientos, este ratio financiero se encarga de medir la relación que existe entre los fondos propios de los que dispone la empresa y las deudas que mantiene esta ya sean a largo o corto plazo. Dicho de otro modo, sería el porcentaje de fondos cubiertos con fondos ajenos. En ambas empresas y durante todos los años que se presentan en las tablas el endeudamiento supera el 85% en el mejor de los casos por lo que podría decirse que existe un exceso de endeudamiento y por tanto problemas para conseguir financiación ajena. Siendo necesario reducir estos niveles para encontrarse en una situación óptima donde no exista ni dependencia de los fondos propios ni de los fondos ajenos. Si observamos detenidamente vemos como este ratio en ambos casos tiende a reducirse, siendo más favorable en el caso del establecimiento de Media Markt 3 de Mayo.

En segundo lugar, haremos hincapié en la rentabilidad financiera, dicho ratio mide la rentabilidad sobre la inversión de los propietarios de la empresa, los fondos propios. En la mayoría de los casos se trata del ratio más importante para las empresas, ya que como

mencionamos anteriormente mide el beneficio neto generado en relación a la inversión que realizan los propietarios de la empresa. Ambas empresas en el periodo analizado parten de una situación en la que la rentabilidad financiera es negativa, pero según avanzamos de periodo aumenta dicha rentabilidad llegando a ser positiva y alcanzando niveles que favorecen a dichos establecimientos. Encontramos en el caso de Media Markt 3 de Mayo el mejor porcentaje de rentabilidad financiera.

Por último, nos centraremos en la rentabilidad económica, la cual muestra la rentabilidad sobre la inversión o utilización de los activos, su rendimiento. Cuanto más elevado sea este ratio más beneficioso será para la empresa ya que este indica que se obtiene más productividad del activo. En ambos casos encontramos que en el primer periodo analizado la rentabilidad es negativa llegando hasta el segundo año en el caso de Media Markt 3 de Mayo pero pese a ello este establecimiento es quien alcanza el mejor porcentaje de rentabilidad económica según transcurren los periodos.

La situación más beneficiosa para las empresas vendrá dada por la reducción del nivel de endeudamiento hasta un nivel intermedio y la maximización de las rentabilidades tanto económica como financiera.

4.3. ANÁLISIS DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR ENSEÑA

Tal como mencionamos con anterioridad en este apartado, se analizarán el número de aperturas que han tenido lugar en los últimos diez años en cinco enseñas relevantes en España.

Tabla 4.9.: Evolución del número de aperturas de las enseñas más relevantes en España.

ENSEÑA	AÑO IMPLANTACIÓN	Nº DE ESTABLECIMIENTOS (2004)	Nº DE ESTABLECIMIENTOS (ÚLTIMOS DATOS)
TOYS'R'US IBERIA S.A	1991	35	46
MEDIA MARKT SATURN S.A	1999	19	72
LEROY MERLIN S.A	1989	28	55
FNAC	1993	10	25
DECATHLON ESPAÑA S.A	1992	40	+90

Elaboración propia. Fuente: datos de las web oficiales de cada enseña y revista distribución y consumo Puelles (2004).

Tal como podemos observar en este cuadro, los años en los que se implantan estas enseñas en España son similares en todos los casos rondando el periodo de finales de los años 80 principios de los 90, salvo en el de Media Markt que es un poco más tardío. Este hecho parece estar respaldado por la categoría a la que se dedica la cual engloba electrodomésticos, informática y electrónica, teniendo un mayor desarrollo y crecimiento en el periodo en el que se implanta esta enseña y por tanto un mayor impacto en el consumo.

Por lo que podríamos pensar que, según la categoría a la que se dedican las enseñas el número de establecimientos de los que disponen es mayor o menor, tal como se puede comprobar si observamos el número de enseñas de por ejemplo Fnac frente al de Decathlon superando este último a Fnac en cuanto al número de aperturas se refiere en más de 65 establecimientos.

También podemos ver como el número de aperturas varía según la enseña, Fnac en 2004 disponía de 10 enseñas y actualmente ha incrementado su número llegando a tener aproximadamente 25, según datos de su página web oficial. En cambio la empresa Toys R' US' la cual es implantada dos años antes que Fnac, en 2004 cuenta con 35 establecimientos y actualmente han llegado a tener 46. Por lo que pese a tener más establecimientos esta última en comparación con Fnac el incremento en esta empresa es de 15 aproximadamente, mientras que Toys R' US' ha incrementado en 11. Si analizamos ahora la empresa Leroy Merlin, vemos como cuenta en 2004 con 28 establecimientos, aumentando su número de aperturas hasta llegar aproximadamente a las 55 con las que dispone actualmente, por lo que su aumento en estos años ha sido de 27 tiendas.

Entre los casos más notables en el incremento del número de aperturas se encuentran las empresas Decathlon y Media Markt, este último ha pasado de 19 establecimientos en 2004 a tener aproximadamente 72 en la actualidad llegando a aumentar su número de aperturas en 53. Un ejemplo de aumento similar lo encontramos en Decathlon que en 2004 dispone de 40 establecimientos y actualmente supera los 90.

Pese a que enseñas como Decathlon y Media Markt aumentan su número de establecimientos en estos últimos 10 años en una cantidad similar, Decathlon sigue por encima de Media Markt. Esto se debe a que el número de tiendas de las que disponen hasta 2004 es menor en el caso de Media Markt con una diferencia de aproximadamente 21 establecimientos, hecho que parece justificarse si observamos los años de implantación en España siendo en 1992 en el caso de Decathlon y en 1999 en el caso de Media Markt, con una diferencia de siete años aproximadamente. Pero tanto Media Markt como Decathlon se han visto favorecidos por los cambios de mentalidad de los consumidores además de su destacable ambición por expandirse, en el caso de Media Markt llegando a obtener los establecimientos de Saturn, una empresa de su grupo que terminó cediéndoles dichos establecimientos.

Si analizamos más a fondo la enseña Toys R'US' frente a Leroy Merlin vemos como sólo existen dos años de diferencia con respecto a la fecha de implantación en España de ambas. También podemos observar como en 2004 la enseña Leroy Merlin tiene menos establecimientos, pero actualmente ha incrementado su número llegando a tener más que Toys R' US'. Por lo que podemos concluir diciendo que en el transcurso de estos diez años aproximadamente Leroy Merlin ha aumentando en mayor medida su número de aperturas llegando a superar a Toys R' US' pese a en 2004 tener menos establecimientos. Este hecho podría venir respaldado por la pérdida de clientes de Toys

R' US' donde la demanda de juguetes ha ido decayendo en los últimos años, siendo sustituidos por sistemas electrónicos como consolas.

Por último, quizás podríamos vincular el número de aperturas que realizan estas enseñas a su nivel de expansión, siendo mayor el número de aperturas en cuanto mayor es el nivel de expansión que quieren alcanzar en España, consiguiendo de este modo llegar a un mayor número de consumidores. Este hecho lo podemos ver reflejado en su llegada a las islas Canarias en el caso de todas las enseñas analizadas menos Fnac la cual sólo llega con pedidos por medio de su página web como ya hemos destacado en epígrafes anteriores.

5. CONCLUSIONES

Por un lado, tras haber realizado un análisis en profundidad de las características y aspectos relevantes de los category killer, cumpliendo por tanto uno de los objetivos de los que hablábamos al principio de este trabajo, podría pensarse que esta forma comercial ha conseguido adaptarse a las nuevas tendencias del consumidor así como a la evolución del comercio, en cambio esto parece no haberlo conseguido el comerciante pequeño.

Los category killer, han sabido adaptar sus servicios a los que el consumidor reclama, ofreciendo precios muy competitivos y enlazando el libre servicio a la atención personalizada alcanzando así un comercio mixto. Además, a través de la ampliación y adecuación de horarios se ha conseguido responder a uno de los reclamos del consumidor, el horario flexible. Es por ello que podría considerarse que han superado en servicios a otras formas comerciales como los hipermercados o supermercados.

Pese a que los category killer en la actualidad parecen ser sinónimo de éxito, esto no es del todo cierto dado que si no se eligiera bien la categoría en la que especializarse este formato estaría destinado al fracaso. Debido a que dentro de las nuevas tendencias del consumidor que mencionábamos anteriormente encontramos los cambios en las tecnologías, cambios que se deben tener muy presentes además de saber incorporarlos a la categoría.

El comercio minorista está en constante cambio y cada vez más rápido, trayendo consigo nuevas formas comerciales que resulten más eficientes ante estos cambios, por lo que si miramos hacia el futuro, el éxito de cualquier formato actual no está garantizado, vendrá vinculado a su capacidad de anticipación y generar soluciones.

Por otro lado, a través del uso del análisis DAFO, podrían concluirse algunas estrategias que permitirían mantener el éxito de este formato. Entre ellas destaca una estrategia que consistirá en mantener una imagen de precios reducidos a través del uso de campañas publicitarias, de esta manera se conseguirá recordar a los consumidores que disponen de un lugar de compra donde los precios son reducidos durante todo el año. Además otra estrategia fundamental en los category killer será ofertar la máxima variedad de productos dentro de la propia categoría dado que de no ser así perderían una de sus ventajas competitivas más importantes, pudiendo entrar otro tipo de grandes superficies compitiendo en categorías estacionales, como por ejemplo los juguetes.

En cuanto a la investigación de datos financieros y económicos se refiere, podemos ver como existen enseñas con mayor éxito que otras dependiendo de entre otras cosas el tipo de categoría.

Después de realizar un estudio de los beneficios, los ingresos de explotación y el número de empleados podemos destacar a la enseña Decathlon como la que mejores resultados tiene en estos tres aspectos, a nivel nacional, encontrándose por encima del resto de enseñas analizadas. Pero además es la enseña que mayor número de establecimientos posee en la actualidad. De esta manera parece que los resultados que obtiene esta empresa además del número de empleados que posee están relacionados en ocasiones con el número de aperturas que realizan y por tanto con la expansión que logra tener a nivel nacional.

Otra de las empresas que tiene más número de empleados, ingresos de explotación y más beneficios ha obtenido dentro de las analizadas es Leroy Merlin. Además también resulta estar entre las enseñas que poseen mayor número de establecimientos, respaldando la idea expuesta anteriormente.

Pero esto no sucede en la enseña Toys R' US' la cual resulta ser la única empresa que ha obtenido pérdidas en los periodos de tiempo que hemos analizado y siendo además la que menor número de trabajadores y menos ingresos de explotación tiene entre las cuatro enseñas analizadas. Sin embargo, llega a tener más establecimientos que la enseña Fnac la cual tiene mejores cifras, por lo que los resultados no siempre estarán ligados al número de aperturas.

Pese a los resultados financieros y económicos que obtienen las enseñas analizadas en la mayoría de los casos han experimentado un aumento del número de establecimientos de manera notable desde 2004 hasta la actualidad, por lo que podría decirse que este formato ha sufrido una gran evolución y progreso en España.

Si contemplamos los resultados de los ratios de Media Markt en sus establecimientos en Santa Cruz de Tenerife podemos observar como ambos presentan una evolución favorable mejorando sus resultados con el paso del tiempo consiguiendo en el último periodo analizado rentabilidades positivas y un menor nivel de endeudamiento.

Por último, nos encontramos ante una forma comercial que está en evolución constantemente intentando llegar cada vez más al consumidor a través del uso del comercio electrónico o de estrategias de marketing agresivas, como por ejemplo el día sin IVA de empresas como Media Markt, siendo dicha empresa pionera en este tipo de campañas en España. Además, cada vez más vemos como enseñas bajo el formato de category killer apuestan por innovaciones como el marketing de proximidad, donde a través del uso de diversos métodos que van cada vez más ligados a la tecnología, la empresa podrá tener un mayor conocimiento sobre los gustos y preferencias pudiendo realizar un marketing más directo y personalizado.

Para concluir, si observamos la evolución que tienen las enseñas a lo largo de los años podemos encontrar mejoras en Decathlon y Media Markt, pero no todas han conseguido mejorar en el transcurso de los periodos de tiempo analizados. Como decíamos anteriormente el éxito o fracaso de este tipo de establecimiento dependerá no sólo de su categoría sino de la adaptación a los cambios que se presentan en su entorno. Pero pese a ello, desde una perspectiva general, este formato parece tener éxito en España dado que podríamos decir que es un tipo de establecimiento que gusta al consumidor español y además tiene una buena acogida.

6. BIBLIOGRAFÍA

Aranda, E, Casares, J. y Martín, V.J. (2002). Los horarios en la distribución comercial. La importancia del tiempo para consumidores, empresas y decisores públicos. *Distribución y Consumo* nº 64 (Julio-Agosto), 19-33. Recuperado el 4 de mayo de 2014 de: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1297886428_DYC_2002_64_19_31.pdf

Carreto, J. (2012,10). Mayoristas y Minoristas. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://profecarreto.blogspot.com.es/2012/10/mayoristas-y-minoristas.html>

Decathlon.es. Recuperado el 8 de mayo de 2014 de: <http://www.decathlon.es>

Diez de Castro, E. (1997). *Distribución comercial*. Madrid: McGraw-hill.

Fernández Nogales, A., Martínez Castro, E. y Rebollo Arévalo, A. (2008). Tendencias de evolución de la distribución comercial en España. *Distribución y Consumo* nº 101 (Septiembre-October), 5-17. Recuperado el 4 de mayo de 2014 de: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1286404974_Tendencias_de_evolucion_de_la_distribucion_comercial_en_espana_DYC101.pdf

Fnac.es. Recuperado el 8 de mayo de 2014 de: <http://www.fnac.es>

Herrero, J.M. (2011, 07, 08). Los category killer. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://mherreroelvasco.wordpress.com/2011/07/08/los-category-killers/>

Leroymerlin.es. Recuperado el 8 de mayo de 2014 de: <http://spain.leroymerlin.com/>

Manzano Antón, R. y Puelles Gallo, M. (2009). Actualidad de las marcas de distribuidor en las grandes superficies especializadas no alimentarias en España. *Distribución y Consumo* nº 108 (Noviembre-Diciembre), 38-45. Recuperado el 2 de mayo de 2014 de: <http://www.mercasa.es>

Mediamarkt.es. Recuperado el 8 de mayo de 2014 de: <http://www.mediamarkt.es>

Miquel Peris, S., Parra Guerrero, F., Lhermite, C. y Miquel Romero, M. (2000). *Distribución comercial*. Madrid: Esic Editorial.

Mora, V. y Rustarazo R. (1997). ¿Qué es un category killer? Recuperado el 7 de mayo de 2014 de: <http://sede.aecoc.es/web/hemeroteca.nsf>

Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro de estudios financieros. Recuperado el 8 de mayo de 2014: <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>

Puelles Gallo, M. (2004). Los Grandes Especialistas no Alimentarios (GENAS). *Distribución y Consumo* nº 78 (Noviembre-Diciembre), 15-21. Recuperado el 2 de mayo de 2014 de: <http://www.mercasa.es/files>

Puelles Gallo, M. (2006). Competencia y nuevas estrategias en el sector de la distribución especializada no alimentaria. *Distribución y Consumo* nº 89 (Septiembre-October), 5-21. Recuperado el 2 de mayo de 2014 de: <http://www.mercasa.es/files>

Rebato, C. (2010, 09, 23). Blockbuster y Netflix, historia de un éxito y un fracaso [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://alt1040.com/2010/09/blockbuster-y-netflix-historia-de-un-exito-y-un-fracaso>

Rodríguez, J. (2010, 11, 08). La muerte del category killer. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://bajolalinea.duplexmarketing.com/index.php/2010/11/la-muerte-del-category-killer/>

Toysrus.es. Recuperado el 8 de mayo de 2014 de: <http://www.toysrus.es>

Vallet Bellmunt, T. y Mollá Descals A. (2006). Las estrategias del comercio especializado. ICE nº 828 (Enero-Febrero), 137-156. Recuperado el 4 de mayo de 2014 de: <http://www.revistasice.info>

Vázquez Casielles, R. (1997). Distribución Comercial: Estrategias de fabricantes y detallistas. Madrid: Editorial Cívitas.

Vázquez Casielles, R., Álvarez Álvarez, B., Trespacios, J.A. y Trespacios Gutiérrez, J.A. (2006). Diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas. Madrid: Ediciones Paraninfo.