

EL ROL DEL DINAMISMO, EL CONOCIMIENTO Y EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

ENRIQUE CLAVER CORTÉS / PATROCINIO ZARAGOZA SÁEZ / MAYIYA GONZÁLEZ ILLESCAS



El rol del dinamismo, el conocimiento y el capital intelectual en la dirección estratégica de la empresa.

Enrique Claver Cortés
Patrocinio Zaragoza Sáez
Mayiya González Illescas
Coordinadores



Primera edición en español, 2018

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa editorial de la UTMACH

Ediciones UTMACH

Gestión de proyectos editoriales universitarios

236 pag; 22X19cm - (Colección REDES 2017)

Título: El rol del dinamismo, el conocimiento y el capital intelectual en la dirección estratégica de la empresa. / Enrique Claver Cortés / Patrocinio Zaragoza Sáez / Mayiya González Illescas (Coordinadores)

ISBN: 978-9942-24-102-3

Publicación digital

Título del libro: El rol del dinamismo, el conocimiento y el capital intelectual en la dirección estratégica de la empresa.

ISBN: 978-9942-24-102-3

Comentarios y sugerencias: editorial@utmachala.edu.ec

Diseño de portada: MZ Diseño Editorial

Diagramación: MZ Diseño Editorial

Diseño y comunicación digital: Jorge Maza Córdova, Ms.

© Editorial UTMACH, 2018

© Enrique Claver / Patrocinio Zaragoza / Mayiya González, por la coordinación

D.R. © UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, 2018

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

www.utmachala.edu.ec

Machala - Ecuador

Advertencia: “Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos correspondientes”.



César Quezada Abad, Ph.D

Rector

Amarilis Borja Herrera, Ph.D

Vicerrectora Académica

Jhonny Pérez Rodríguez, Ph.D

Vicerrector Administrativo

COORDINACIÓN EDITORIAL

Tomás Fontaines-Ruiz, Ph.D

Director de investigación

Karina Lozano Zambrano, Ing.

Jefe Editor

Elida Rivero Rodríguez, Ph.D

Roberto Aguirre Fernández, Ph.D

Eduardo Tusa Jumbo, Msc.

Irán Rodríguez Delgado, Ms.

Sandy Soto Armijos, M.Sc.

Raquel Tinóco Egas, Msc.

Gissela León García, Mgs.

Sixto Chilinguina Villacis, Mgs.

Consejo Editorial

Jorge Maza Córdova, Ms.

Fernanda Tusa Jumbo, Ph.D

Karla Ibañez Bustos, Ing.

Comisión de apoyo editorial

Índice

Capítulo I

Influencia de los distritos turísticos de la costa mediterránea española en la rentabilidad, adquisición de conocimiento e internacionalización del sector hotelero 12

Bartolomé Marco Lajara; Patrocinio Zaragoza Sáez; Enrique Claver Cortés

Capítulo II

Estructura intelectual o bases teóricas o de conocimiento de la investigación científica desarrollada en torno al constructo 'capacidad de absorción': un análisis bibliométrico de citación y co-citación de documentos y de redes sociales 40

Enrique Claver Cortés; Francisco García Lillo; Mercedes Úbeda García

Capítulo III

El efecto de las capacidades dinámicas y de la localización en parques científico-tecnológicos sobre la innovación empresarial 76

Enrique Claver Cortés; Bartolomé Marco Lajara; Encarnación Manresa Marhuenda

Capítulo IV

La Gran Distribución del Bricolaje en España 107

Enrique Claver Cortés; Bartolomé Marco Lajara; Pedro Seva Larrosa

Capítulo V

Dirección del conocimiento y capital intelectual en el sector camaronero ecuatoriano 135

Mayiya Gonzalez Illescas; John Campuzano Vázquez

Capítulo VI

Capacidades dinámicas. Un enfoque desde el sector productor de camarón en Ecuador 168

Fabiola Durán Ganchoza; Manuel Muñoz Suárez

Capítulo VII

El rol de las tecnologías de la información y la comunicación para el aprendizaje organizacional 190

Mónica Vargas Jiménez; Miriam Farez Arias

Capítulo VIII

Estudio de caso: Análisis del E-Commerce y E-Government en Ecuador 216

Irene Sánchez González; Francisco Benítez Luzuriaga

Dedicatoria

A nuestras familias,
por ser la razón, la motivación y la fuerza que nos impulsa en
esta noble tarea.

Introducción

En las últimas décadas el entorno empresarial se ha caracterizado por un gran dinamismo, lo cual exige a las empresas un alto grado de flexibilidad y una rápida capacidad de respuesta ante las nuevas situaciones. Además, el aumento de la intensidad competitiva está provocando una progresiva disminución del tiempo de duración de las ventajas competitivas, razón por la cual las empresas han de buscar nuevas fuentes para conseguir el sostenimiento de su competitividad en el largo plazo. Todo ello exige que las ventajas competitivas se asienten cada vez más en activos con un marcado carácter estratégico, como el conocimiento, y en un conjunto de capacidades dinámicas, como el aprendizaje organizativo.

Las capacidades dinámicas hacen posible la renovación continua de la base de recursos y capacidades de la empresa, transformándolos en nuevos procesos, productos y servicios, y generando nuevas estrategias creadoras de valor. Podría decirse que son las encargadas de actualizar y reconstruir las capacidades esenciales de la empresa, respondiendo a los cambios del entorno con el fin de alcanzar y mantener las ventajas competitivas a largo plazo.

En este proceso de creación de valor, los intangibles basados en el conocimiento tienen un papel muy relevante, lo que pone de manifiesto la importancia del capital intelectual en el contexto de las organizaciones empresariales. La perspectiva de la empresa basada en el capital intelectual tiene como objetivo el análisis de los recursos y las capacidades de naturaleza intangible, prestando especial atención a las acciones y flujos de conocimiento incorporados a la empresa.

Los tópicos mencionados -dinamismo, conocimiento y capital intelectual- son los escogidos para titular el presente libro. Ellos, no sólo están presentes en la realidad de las empresas de todo el mundo, sino también en las necesidades de las personas para mejorar continuamente y alcanzar sus metas. De ahí, que el ámbito académico y universitario los tome prestados para construir los pilares fundamentales de la investigación y la divulgación del conocimiento científico. La colaboración entre un grupo de investigadores y docentes de la Universidad de Alicante (España) y de la Universidad Técnica de Machala (Ecuador) se ha materializado en el presente libro, haciendo posible que las sinergias generadas constituyan el punto de partida del aprendizaje futuro de alumnos, docentes e investigadores.

04 Capítulo La gran distribución del Bricolaje en España

Enrique Claver Cortes; Bartolomé Marco Lajara;
Pedro Seva Larrosa

La globalización y la competencia internacional han cambiado la forma tradicional de competir de muchas industrias. Incluso aquellas que parecían estar bajo el amparo de lo “local” han visto como las grandes empresas internacionales alteraban su forma de competir. Evidentemente, ello no quiere decir que las empresas orientadas a los mercados de ámbito local, regional, o incluso nacional, no puedan ser competitivas ante la presencia de los nuevos competidores internacionales. En realidad, la clave para ser igualmente competitivas en el nuevo contexto se basa en entender las nuevas formas de competencia introducidas por las empresas extranjeras. El esfuerzo constante que realizan las empre-

Enrique Claver-Cortes: Catedrático de Organización de Empresas en la Universidad de Alicante, institución de la que es director del departamento de Organización de Empresas. En el ámbito investigador centra su interés en los temas relacionados con la Dirección Estratégica de la Empresa, sobre los cuales ha escrito numerosas publicaciones en forma de artículos, libros y contribuciones a congresos.

Bartolomé Marco-Lajara: Profesor Titular de Organización de Empresas en la Universidad de Alicante. Actualmente es el Vicedecano del Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. En el ámbito investigador centra su interés en los temas relacionados con la Dirección Estratégica de la Empresa, sobre los cuales ha escrito numerosas publicaciones en forma de artículos, libros y contribuciones a congresos.

Pedro Seva-Larrosa: Profesor Ayudante de Organización de Empresas en la Universidad de Alicante (España). En el ámbito investigador centra su interés en los temas relacionados con la Dirección Estratégica de la Empresa y, en concreto, la localización y los distritos industriales sobre los cuales es coautor de varias publicaciones.

sas para lograr mayores niveles de competitividad pone de manifiesto la importancia que tiene esta cuestión para la supervivencia y desarrollo de las mismas. En ese sentido, una adecuada y continua adaptación al entorno en el que la empresa compite, aumenta las posibilidades de obtener ventajas competitivas sostenibles y rentabilidades superiores. Esto es lo que ha ocurrido, precisamente, con el sector del bricolaje en España.

Por otro lado, en un contexto de crisis económica, en el que todo lo relacionado con la construcción y el acondicionamiento del hogar parecía desplomarse, el sector del bricolaje en España ha logrado afrontar la crisis en mejores condiciones que otros sectores de actividad.

Estos hechos nos han llevado al estudio del sector, para tratar de arrojar luz sobre cuáles son las formas de actuar de los nuevos agentes internacionales presentes en el país, así como sobre cuáles han sido las razones de su crecimiento durante este periodo. El objetivo de este trabajo consiste en analizar la gran distribución del bricolaje en España, a través de un análisis comparativo entre las seis principales empresas del sector. Ello nos va a permitir conocer las principales diferencias y similitudes frente a otros países europeos, algunos de los factores clave del sector, qué tipo de empresas lo forman, así como su estructura competitiva mediante el estudio de grupos estratégicos.

El trabajo se estructura en las siguientes partes. Después de esta breve introducción, el apartado 2 corresponde al marco teórico, en el cual se exponen las principales teorías sobre el análisis competitivo de la industria y la obtención de ventajas competitivas. El apartado 3, trata de ofrecer una visión general del sector del bricolaje (grado de competencia del sector, tipo de operadores, etc.). Además, se aportan datos que ponen de manifiesto la importancia actual de esta actividad y el potencial de desarrollo futuro. Los apartados 4 y 5, se refieren a la metodología utilizada en el trabajo y los principales resultados obtenidos respectivamente. Por último, se presentan las principales conclusiones que se desprenden del estudio.

Marco teórico

La estrategia competitiva se define como la forma en que las empresas compiten en un sector o industria concreta (Grant, 2006), y viene determinada por la combinación de una serie de dimensiones. La estrategia debe estar orientada al logro de ventajas competitivas que proporcionen a la empresa unos resultados superiores a la de sus competidores y que además sean sostenibles en el tiempo (Grant, 2014). Para definir su estrategia competitiva, las empresas deben conocer a sus competidores y la posición competitiva que éstos ocupan en el mercado. Porter (1982) considera cuatro elementos clave para el análisis de los competidores: identificar sus objetivos, conocer su estrategia actual, valorar sus recursos y capacidades, y conocer la percepción que el competidor tiene acerca de la posición que ocupa y sobre la evolución general de la industria.

Según Pearce y Robinson (2015), mediante el análisis competitivo de la industria se pretende identificar y valorar a los competidores de la empresa, definir los límites y estructura de la industria, así como los factores clave de éxito para competir. Así, el objetivo del análisis competitivo es poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que el entorno competitivo ofrece a la empresa y que condiciona su capacidad potencial para obtener beneficios. Por tanto, este análisis determinará el nivel de atractivo de la industria (Guerras y Navas, 2016). Bajo este enfoque, el entorno competitivo ofrece las mismas oportunidades y amenazas a todas las empresas de una industria, por lo que teóricamente todas ellas deberían tener las mismas oportunidades de rentabilidad.

Sin embargo, a pesar de que las empresas de una misma industria operan bajo condiciones competitivas similares, la realidad muestra que las rentabilidades que obtienen son significativamente diferentes entre sí. Ello se debe en parte a la existencia de segmentos o áreas competitivas más reducidas dentro de una misma industria. Las investigaciones procedentes del ámbito de la dirección estratégica en

esta dirección fueron iniciadas por Schendel (1977) y Cooper (1978), entre otros. Estos autores comenzaron a explorar las relaciones empíricas entre las estrategias llevadas a cabo por las empresas y los resultados obtenidos por las mismas.

Estos trabajos demostraron por primera vez la existencia de heterogeneidad dentro de una industria, tanto en lo referente a las estrategias que seguían las empresas como en los resultados obtenidos. Ello les permitió hallar evidencia empírica acerca de la existencia de grupos estratégicos. Porter (2009) define un grupo estratégico como el conjunto de empresas de un sector que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. El análisis de grupos estratégicos puede contribuir a comprender las relaciones de competencia existentes entre rivales directos de manera más adecuada que un análisis orientado al conjunto de la industria, donde no existe una discriminación en función de la estrategia seguida por las empresas.

Otro aspecto ampliamente estudiado por la literatura para explicar la posición competitiva de las empresas es la relación entre sus propios recursos y la capacidad para desarrollar ventajas competitivas. Esta idea se basa en la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), la cual argumenta que el éxito de las empresas no es sólo consecuencia de factores externos como la estructura competitiva de la industria (efecto industria), sino también de los aspectos internos de cada empresa (efecto empresa), los cuales juegan un papel fundamental a la hora de determinar su nivel competitivo. Una visión renovada de la teoría de recursos y capacidades que se adapta en mayor medida a las condiciones competitivas actuales es la teoría de las capacidades dinámicas (Teece et al, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000). Las capacidades dinámicas son definidas como la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas en ambientes de rápido cambio (Teece et al., 1997). El desarrollo de las capacidades dinámicas se consigue a través de mecanismos de aprendizaje, selección y mejora de prácticas y adaptación evolutiva a las condiciones competitivas del entorno.

Efectivamente, la habilidad para competir en los mercados puede descansar sobre aspectos internos de las empresas tales como la obtención de economías de escala, mejoras en los procesos tecnológicos, ventajas de localización, capacidad de innovación, amplias redes de distribución, imagen de marca, reputación, etc. Sin embargo, estas competencias o capacidades deben tener su origen tanto en elementos internos como externos a la empresa y servir como base para dar respuesta a las exigencias del entorno competitivo.

Estructura y evolución del sector del bricolaje

Las actividades relacionadas con el bricolaje y el acondicionamiento del hogar se incluyen, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el código 4752 “Comercio al por menor de ferretería, pintura y vidrio en establecimientos especializados”.

En un contexto en el que todo lo relacionado con la construcción y el acondicionamiento del hogar parecía desplomarse, el sector del bricolaje ha logrado superar la crisis en mejores condiciones que otros sectores de actividad en nuestro país. Los datos que arroja la encuesta anual de comercio realizada por el INE en España, muestran que el sector del bricolaje alcanzó en el año 2014 una cifra de negocio de 6.627 millones de euros. Según un informe del Observatorio Sectorial DBK de Informa, la facturación de las 28 empresas de bricolaje más importantes de España¹ en el año 2015 fue de 2.880 millones de euros, lo que supone un aumento del 7,7% respecto al año anterior.

¹ Las empresas analizadas son: A.T.B. Norte, Akí Bricolaje, Brico Depot, Bricoking, Bricolaje Bricoman, Bricor, Bricorama, Centro del Mueble y Bricolage, CEOSA, Chafiras, Doncel, Ferretería Chávez, Ferretería Germán Medina, Ferretería Guanarame, Ferretería López Fernández, Ferretería Mengual, Ferretería Saavedra, Ferretería Tías, Ferri, Fes Más Bricolatge, Fita Ibicentro, Grupo BricoFermín, Grupo Soriano, José Santiago Vargas, Leroy Merlin, Tú Brico-Marian, Unión Ferretera Astur, Werkhaus.

El desplome sufrido por el sector de la construcción en España en los últimos años, consecuencia principalmente de la burbuja inmobiliaria que desembocó en una crisis económica y financiera, no ha supuesto una caída de la cifra de negocio del sector del bricolaje y el acondicionamiento del hogar proporcional a la magnitud de la crisis, a pesar de la estrecha relación que existe entre ambas actividades. Más bien al contrario, las tasas de crecimiento del sector del bricolaje y su evolución en los últimos años, ponen de manifiesto que se trata de un sector consolidado y con un fuerte potencial de expansión. De hecho, tras este periodo de crisis generalizado, el número de establecimientos de bricolaje ha aumentado de forma notoria en los últimos años, especialmente en lo que se refiere a las grandes empresas, que han logrado crear una extensa red de establecimientos a las afueras de los núcleos urbanos. No obstante, a medida que el sector se consolida, se aprecia una creciente tendencia por parte de estas empresas a la apertura de establecimientos de proximidad, es decir, de menor tamaño y situados dentro del casco urbano.

Por otro lado, es necesario señalar que la fase del ciclo de vida en la que se encuentra la industria difiere considerablemente de la de otros países europeos como Alemania, Francia, Holanda o Gran Bretaña, a los cuales se les reconoce una fuerte tradición en las actividades relacionadas con el bricolaje. Tal y como apunta José Alberto Sosa, responsable de bricolaje y ferretería de AECOC², “un español gasta unos 180 euros anuales en bricolaje, menos de un tercio de lo que dedican los alemanes, británicos o franceses.”

Esta es una de las razones por la que muchas de las grandes cadenas del bricolaje internacionales que operan en España, siendo conocedoras de esta realidad, han abogado por el uso de las acciones pedagógicas en las tiendas, como son las demostraciones, cursos-taller, fichas pedagógicas, vídeos tutoriales, etc. Con todo ello pretenden aficionar al

² Asociación empresarial que reúne a más de 25.000 compañías de diferentes sectores de actividad.

consumidor a realizar pequeñas reparaciones en el hogar, en otras palabras, formar a futuros clientes, que además se verán fidelizados con la empresa.

En lo que se refiere a la estructura del sector, la distribución especializada del bricolaje en España se caracteriza por una elevada concentración de la oferta, ya que una parte importante del volumen de negocio se concentra en unas cuantas compañías, la mayoría de ellas multinacionales. Por otro lado, existe una extensa red de pequeñas ferreterías (empresarios independientes) dispersas por todo el territorio, cuya participación en el mercado –en términos de facturación– es menos significativa si se compara con la de las grandes empresas de distribución.

Los operadores del sector del bricolaje se pueden distinguir, como hacen Warleta et al. (2016), en ferretería tradicional y distribución moderna. Los primeros son empresas de pequeño tamaño dedicadas a la venta de artículos relacionados con la ferretería y el bricolaje, localizadas generalmente en los núcleos urbanos o en su proximidad, siendo esta cercanía al cliente su principal baza comercial. La distribución moderna se relaciona con empresas de mayor tamaño, las cuales cuentan con una amplia oferta de productos a disposición de los clientes. En este trabajo nos centraremos en este último formato, dentro del cual podemos distinguir, a su vez, tres tipos de empresas:

1. La gran superficie especializada se caracteriza por garantizar siempre una adecuada relación calidad-precio, y su imponente profundidad de surtido que le proporciona mayores márgenes, al poder ofrecer productos de segmento medio y alto en contraposición al “primer precio”. Al mismo tiempo, otro atributo de alto valor añadido para el cliente es que la gran superficie garantiza la disponibilidad del producto.

2. La mediana superficie, por su parte, se dirige a poblaciones de menor tamaño, con una ubicación próxima a los clientes. Su surtido se centra en los segmentos medios de calidad y precio, buscando maximizar la disponibilidad de los productos más comúnmente demandados.

3. Los denominados hard-discount (término anglosajón) o tienda-almacén en castellano, siguen un modelo de negocio basado en grandes tiendas y precios bajos, al ofrecer productos de segmentos medio-bajo. Este modelo de negocio tiene menos presencia en la doctrina académica, pero cada vez está más presente en la praxis.

De forma similar, el Grupo Empresarial ADEO³ realiza una clasificación en cinco categorías comerciales, en las que alberga todas sus marcas: gran superficie especializada (Leroy Merlin), mediana y pequeña superficie especializada (Bricocenter, Weldom y AKI), hard-discount (Bricomart y Bricoman), otros conceptos (Zodio, Dompro y Kbane) y comercio on-line (homes-up.com, delamaison.fr, lightonline.fr, decoclico.fr, deco-smart, kozi-kaza y quotatis).

En Europa y Estados Unidos la distribución de ferretería y bricolaje se concentra, principalmente, en grandes superficies especializadas en bricolaje, decoración, jardín y materiales; es decir, en un mismo establecimiento se pueden encontrar todos los productos necesarios para construir, arreglar y decorar una casa (Vallet y Mollá, 2006). Leroy Merlin, empresa de origen francés, fue la primera en desarrollar el concepto de gran superficie especializada en el acondicionamiento del hogar en España con la apertura de su primera tienda en Leganés (Madrid) en el año 1989.

El mercado del bricolaje especializado en nuestro país se reparte entre las grandes y medianas superficies especializadas y las tiendas especializadas (Cetelem, 2005). Paralelamente el comercio tradicional está sufriendo una pérdida continúa de cuota de mercado en los últimos años, tendencia que se acentúa debido a la preferencia de los clientes bien informados por los grandes comercios especializados, en detrimento de los pequeños establecimientos tradicionales (Sánchez et al., 2003).

³ Grupo empresarial del sector del bricolaje, que ocupa el tercer lugar en el ranking mundial de su sector y el primero en Europa.

La gran mayoría de las grandes empresas de bricolaje que operan en nuestro país son de origen extranjero y forman parte de algún grupo empresarial internacional, aspecto que se analizará más adelante. Por lo tanto, el modelo organizativo interno de los establecimientos es muy similar al europeo: las tiendas se dividen en sectores y estos a su vez en secciones especializadas por productos. En lo que se refiere a la atención al cliente, algunas de estas empresas han apostado por el régimen de autoservicio, con venta asistida por categorías, publicidad masiva en medios de comunicación y desarrollo de la cultura del ocio-bricolaje, mientras otras se centran en la atención personalizada en pro de fidelizar al cliente.

Metodología de investigación

En el trabajo se ha realizado un análisis comparativo entre las seis empresas más importantes del sector de la distribución de bricolaje en España. De una manera más concreta, nos referimos a empresas que ofrecen sus productos y servicios principalmente al consumidor final a través de amplias redes de establecimientos en todo el territorio. No tratamos de estudiar por tanto la ferretería tradicional, sino más bien las grandes empresas que desde hace ya algunos años se han introducido en el mercado español y han alterado (aumentado) la competencia del sector.

El objetivo del trabajo consiste en identificar las principales características de la competencia de la gran distribución del bricolaje en España. Para ello, en primer lugar, se describen las estrategias seguidas por las empresas, valorando posteriormente dichas estrategias a través de un conjunto de indicadores que se proponen.

Concretamente, el primer paso se alcanza con la delimitación de los distintos grupos estratégicos del sector del bricolaje y con el análisis de la estrategia competitiva que normalmente siguen las empresas de cada uno de estos grupos. Las empresas que se han incluido en el análisis son: Leroy Merlin, Brico Depot, BricoMan, AKI, Bricor y Bricoking. Los criterios

de selección de las empresas han sido la cifra de negocio y el tamaño de la empresa, medido este último mediante el número de establecimientos con los que cuenta la empresa.

Por otro lado, el segundo paso se trata de un análisis comparativo que se ha realizado a través de un conjunto de indicadores de naturaleza cuantitativa, que muestran las principales diferencias existentes entre las empresas. Los indicadores utilizados para el estudio son: (1) Los ingresos de explotación y (2) la rentabilidad económica y financiera, que ofrecen información sobre la salud económica de las empresas y la capacidad potencial de generar rentas mediante la venta de sus productos; (3) la cuota de mercado, que representa la participación en el mercado de cada empresa en relación con sus competidores, así como la capacidad de cada empresa para influir sobre la evolución futura del sector; (4) el número de establecimientos de cada empresa; (5) el número de empleados por empresa y (6) el gasto que cada una de ellas dedica a sus trabajadores. Los datos han sido obtenidos de la base de datos SABI⁴ y son relativos a un periodo de cinco años (2011-2015).

Resultados

Grupos estratégicos y grado de competencia del sector

Leroy Merlin es una multinacional francesa especializada en el bricolaje y la venta de soluciones y equipamiento de casa y jardín con presencia en 14 países. Leroy Merlin, AKI y Bricoman pertenecen al Grupo Empresarial ADEO. Este grupo internacional ocupa el tercer lugar en el ranking mundial de su sector y el primero en el mercado europeo, cuenta con 588 tiendas en 14 países, una plantilla de más de 80.000 trabajadores y un volumen de negocio de 17.280 millones de euros anuales. Por su parte, Brico Depot pertenece al grupo

empresarial británico Kingfisher, mientras que las enseñas Bricor y Bricoking pertenecen a los grupos El Corte Inglés y Jaerod respectivamente, ambos de origen español.

A pesar de la elevada concentración que caracteriza al sector, existe una fuerte competencia que se deriva de las agresivas campañas comerciales llevadas a cabo, especialmente, por las grandes empresas. Campañas frecuentemente marcadas por fuertes bajadas de precios que redundan, en última instancia, en una menor rentabilidad media del sector. Este hecho ha provocado, en algunos casos, la desaparición de pequeñas empresas del sector sin capacidad para soportar los elevados niveles de competencia. Además, el grado de rivalidad no es una cuestión exclusivamente del precio, sino que se puede manifestar de varias formas adicionales, como la competencia en publicidad, capacidad instalada, nuevos productos, desarrollo de nuevos procesos más eficientes, etc. (Ventura, 2008).

Para identificar las estrategias seguidas por las empresas del sector, se ha llevado a cabo un análisis de grupos estratégicos, centrado en las empresas que se estudian en este trabajo. El principal criterio para establecer los diferentes grupos estratégicos dentro de una industria es la estrategia competitiva común a las empresas dentro de cada uno de los grupos. De esta forma, dentro de una industria con un determinado nivel de competencia común a todas las empresas (como es el caso de la gran distribución del bricolaje en España), es posible discernir entre grupos de empresas que compiten de manera similar entre ellas, pero diferente al resto de grupos.

Los grupos estratégicos identificados son 3 (gráfico 1): gran superficie, tiendas medianas y hard-discount.

Gráfico 1: Grupos estratégicos en el sector del bricolaje en España



Fuente: elaboración propia.

La estrategia competitiva seguida por las empresas incluidas en el grupo estratégico denominado “Gran Superficie” se basa en ofrecer una elevada amplitud y profundidad⁵ de gama de productos, en establecimientos de gran tamaño. El segmento de precios en el que se posicionan es medio-alto, aunque de manera permanente estas empresas ofrecen una selección de productos a precios muy competitivos, generalmente ligados a las campañas promocionales de sus catálogos. El mayor precio se apoya en el mayor valor añadido percibido por el cliente, debido al amplio espectro de servicios adicionales que ofrecen las empresas, así como la atención personalizada y especializada que reciben por parte de los empleados.

⁵ La amplitud hace referencia al número de líneas distintas de productos y la profundidad a la elección de productos ofrecidos dentro de una línea (Vallet y Mollá, 2006).

La estrategia de precios llevada a cabo por las empresas pertenecientes al grupo estratégico “Tiendas Medianas”, es similar a la del grupo anterior, aunque los precios son sensiblemente inferiores. Sus ofertas también se apoyan en campañas comerciales sobre productos concretos, normalmente vinculados a los catálogos. Sin embargo, el tamaño de los establecimientos es más reducido al igual que la variedad de productos, especialmente en lo referente a la profundidad de la gama. Asimismo, la variedad de servicios adicionales que ofrecen las empresas es elevada.

Las empresas pertenecientes al grupo estratégico “Hard-Discount” ofrecen productos con precios bajos de manera permanente y, contrariamente a los casos anteriores, los servicios adicionales ofrecidos son limitados. La oferta de productos es muy amplia en cuanto a las líneas de productos, sin embargo, limitada en lo que se refiere a la profundidad de las gamas. La estrategia de precios bajos se sustenta en el régimen de autoservicio, los bajos costes de localización de los establecimientos y un estricto control de los gastos.

En cuanto a la estrategia de localización, ésta también difiere en función de los distintos grupos estratégicos. Las empresas consideradas como gran superficie especializada buscan localizaciones apartadas de los centros urbanos, pero con gran poder de atracción comercial, como puede ser los centros comerciales. Por su parte, las empresas incluidas en el grupo Hard-Discount se localizan, del mismo modo que las anteriores, apartadas de los centros urbanos, pero en este caso buscando un menor coste de los terrenos. De esta forma, los bajos precios de los productos son posibles, entre otras razones, gracias a los bajos costes de localización. Las tiendas medianas de bricolaje, generalmente, tienden a localizarse más cerca de los núcleos urbanos, buscando la proximidad al cliente.

Por otro lado, cabe señalar que algunas de estas empresas han apostado claramente por la expansión geográfica y la consolidación de una extensa red de establecimientos según los patrones de localización citados. Así mismo,

actualmente, están modificando su comportamiento locacional tratando de acercarse más al cliente urbano con la apertura de nuevas tiendas de tamaño más reducido; tal es el caso de Leroy Merlin y Bricor. Además, el nuevo paradigma que ha supuesto el e-commerce o comercio electrónico, no ha sido pasado por alto por estas compañías, las cuales han realizado una apuesta firme por esta “nueva” forma de llegar a los clientes. Quizá el caso más significativo sea el de Leroy Merlin, empresa que ofrece más de 200.000 referencias en su tienda on-line, algo difícil de asumir bajo el concepto tradicional de tienda física.

Análisis comparado a través de indicadores cuantitativos

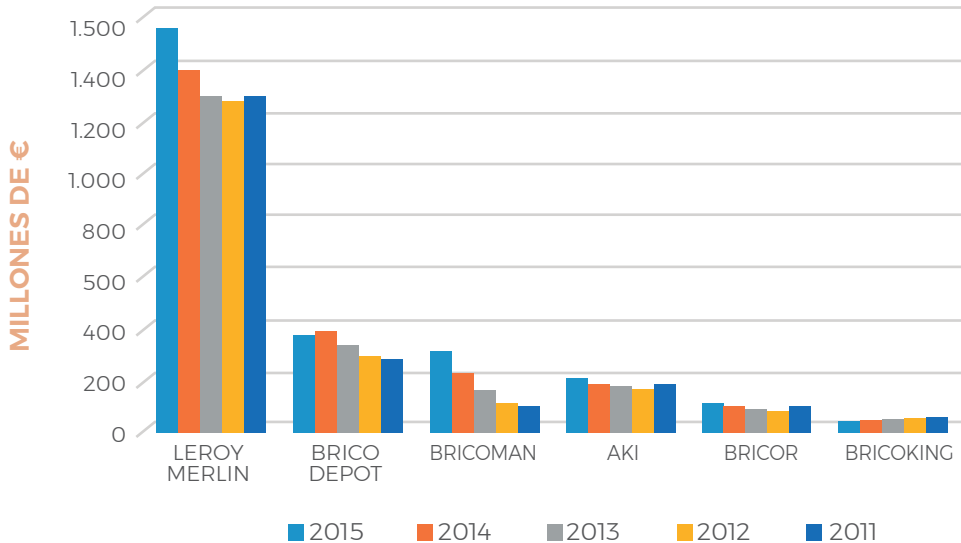
En este apartado, se muestran los principales resultados del análisis, a través de un conjunto de indicadores que nos pueden ayudar a comprender mejor la posición competitiva de las empresas analizadas, así como los resultados obtenidos por éstas. Los indicadores que se han considerado para el análisis tratan de medir fundamentalmente aspectos cuantitativos de las empresas. En concreto se han analizado los ingresos de explotación, la rentabilidad económica y financiera, la cuota de mercado, el número de establecimientos, el número de empleados y los gastos de personal de cada empresa.

Tabla 1: Ingresos de explotación y tasa de variación (miles de euros)

Empresa	2015		2014		2013		2012		2011
Leroy Merlin	1.564.124	11,5%	1.402.788	7,5%	1.305.115	1,8%	1.281.457	-1,1%	1.296.179
Brico Depot	374.166	-4,6%	392.098	16,4%	336.779	16,4%	289.253	3,2%	280.288
Bricoman	313.617	41,5%	221.562	36,0%	162.898	47,8%	110.209	17,2%	94.005
Aki	204.727	10,2%	185.813	4,2%	178.279	2,8%	173.484	-5,1%	182.763
Bricor	119.337	17,3%	101.715	18,7%	85.676	4,7%	81.815	-21,8%	104.587
Bricoking	28.125	-27,3%	38.699	-25,8%	52.185	2,0%	51.155	-7,0%	55.013

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la base de datos SABI (miles de euros).

Gráfico 2: Ingresos de explotación de las seis primeras empresas del sector en España



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la base de datos SABI.

En la tabla 1 y el gráfico 2, se muestran los datos relativos a los ingresos de explotación y su tasa de variación interanual para un período de cinco años (2011-2015). En cuanto a la evolución de las empresas analizadas, podemos observar que a partir del año 2012 todas ellas presentan una evolución positiva en los ingresos de explotación, excepto Bricoking que de manera reiterada (a excepción del año 2013) manifiesta una evolución negativa en este indicador. Una evolución especialmente positiva es la de Bricoman que ha pasado de ingresar 94 a 313 millones de euros en tan solo cinco años.

Los resultados económicos de Leroy Merlin para el año 2015 han batido récord histórico, con una cifra de ingresos de explotación –sin considerar los ingresos extraordinarios– de más de 1.564 millones de euros en el año 2015, con una diferencia de más de 1.000 millones de euros respecto a Brico Dépôt, su competidor más cercano. Esta cifra de ventas ha supuesto un beneficio neto para la compañía de 88,72 millones de euros, lo que refuerza un año más su posición de líder en el sector del bricolaje en España.

Una parte importante de este desempeño son las estrategias de expansión de producto y mercado, las cuales han permitido a la empresa alcanzar estas cifras. La expansión de producto, se refiere al esfuerzo continuo que hace la empresa por mejorar la amplitud y profundidad de la gama de productos. La empresa dispone de más de 39.000 referencias en stock y 90.000 bajo pedido, una amplitud y profundidad de gama diseñada para ofrecer al cliente lo que necesita, ya sea de forma inmediata o bajo pedido. Además, ofrece una amplia variedad de servicios conexos, tales como productos a medida, ampliación de la garantía de los productos, financiación, alquiler y mantenimiento de maquinaria, instalación y reforma, o transporte. Este amplio espectro de servicios ofrecidos al cliente mejora su experiencia de compra, lo que ha incidido positivamente sobre la sostenibilidad de sus resultados.

Tabla 2: Rentabilidad Económica y Financiera (%)

Empresa	2015		2014		2013		2012		2011	
	Ren. Econ.	Ren. Finan.	Ren. Econ.	Ren. Finan.	Ren. Econ.	Ren. Finan.	Ren. Econ.	Ren. Finan.	Ren. Econ.	Ren. Finan.
Leroy Merlin	11,55	28,84	11,10	30,22	13,91	43,90	11,91	24,87	19,21	44,93
Brico Depot	-4,35	-7,39	0,14	0,23	0,75	1,12	0,20	0,28	3,72	4,81
Bricoman	6,02	78,85	1,35	27,26	-0,08	-1,62	-6,54	33,60	-2,96	15,05
Aki	2,06	39,53	-0,75	-18,37	2,47	53,65	-20,17	-707,48	-10,84	-72,90
Bricor	-9,17	-23,86	-7,71	-17,28	-15,46	-92,00	-14,89	-21,85	-17,56	-23,37
Bricoking	-8,92	-32,81	-3,97	-12,90	2,77	7,91	-4,53	-17,94	0,33	1,22

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la base de datos SABI.

La tabla 2 recoge los datos relativos a la rentabilidad económica y financiera para un periodo de cinco años (2011-2015). En general los datos presentan una mayor volatilidad que los ingresos de explotación como ocurre, por ejemplo, en el caso de AKI, empresa que en el año 2012 presenta una rentabilidad financiera negativa de -707,48%, mientras que al año siguiente presenta una rentabilidad positiva del 53,65%. Se puede apreciar, sin embargo, una cierta estabilidad en las

ratios de Leroy Merlin, donde la ratio de rentabilidad económica oscila entre el 11% y el 19% y la rentabilidad financiera entre el 24% y 45% para el conjunto de años analizados.

Tabla 3: Cuota de Mercado

Empresa	Las 6 primeras empresas*	Las 28 primeras empresas**	Todo el sector***
Leroy Merlin	60,11%	54,31%	21,16%
Brico Depot	14,37%	12,99%	5,92%
Bricoman	12,03%	10,87%	3,33%
Aki	7,84%	7,08%	2,79%
Bricor	4,57%	4,13%	1,52%
Bricoking	1,08%	0,97%	0,57%
Total	100%	90,35%	35,30%

Fuente: elaboración propia.

* Se han considerado las seis principales empresas del sector, datos de SABI.

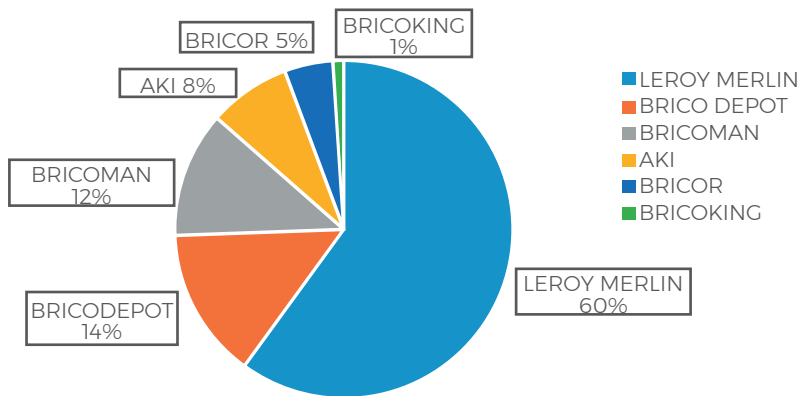
** Se han considerado las 28 principales empresas del sector, datos del Observatorio Sectorial DBK.

*** Se han considerado todas las empresas y tipos de establecimientos del sector, datos del INE.

En la tabla 3, aparece la cuota de mercado de las empresas analizadas en función de tres criterios: en primer lugar, las seis empresas más importantes del sector, un segundo tramo en el que se han incluido las 28 primeras empresas, y un tercer tramo en el que se incluyen todas las empresas y tipos de establecimientos del sector en su conjunto. Este último, aunque se aleja del objetivo propuesto para este trabajo, aporta una visión global, al considerar también la participación en el mercado de empresas pequeñas y micro-empresas (ferreterías pequeñas). Un aspecto destacable de los resultados es el hecho de que, al considerar las seis empresas más importantes del sector bajo los criterios anteriormente especificados, Leroy Merlin ostenta un 60,11% de cuota de mercado (gráfico 3). Dicho de otra manera, las 3/5 partes de las ventas que generan estas empresas corresponden a Leroy Merlin.

La tabla 4 muestra el número de establecimientos especializados en la venta de artículos de bricolaje de cada una de las empresas en España en el año 2015. La amplia red de establecimientos de estas grandes empresas no sólo proporciona acceso a un mayor número de clientes, sino que además mejora su notoriedad de marca por la presencia de éstas en los diferentes mercados.

Gráfico 3: Cuota de mercado de las seis primeras empresas del sector en España



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la base de datos SABI.

Tabla 4: Número de establecimientos



Empresa	Número de establecimientos
Leroy Merlin	63
Brico Depot	28
Bricoman	14
Aki	20
Bricor	13
Bricoking	16
Total	154

Fuente: el mapa ha sido obtenido de la página web de Leroy Merlin y la tabla ha sido elaborada a partir de los datos obtenidos de las páginas webs de las distintas empresas.

Desde el año que Leroy Merlin llega a nuestro país (1989) y abre su primera tienda en Leganés (Madrid), la apertura de nuevos establecimientos (tiendas) es una constante en la estrategia de expansión de la empresa. La apertura media de establecimientos es de tres por año, aunque alguna vez esta cifra se ha disparado hasta nueve establecimientos nuevos por año, como ocurrió en el año 2004, cuando se incorporaron los centros de Majadahonda (Madrid), Castellón (Castellón), Rivas (Madrid), Getafe (Madrid), Badalona (Barcelona), Santiago (A Coruña), Málaga (Málaga), Salamanca (Salamanca) y Barakaldo (Vizcaya). Cumpliendo con la estrategia de expansión propuesta por la empresa, en el año 2015 Leroy Merlin presentó un plan de expansión para el periodo 2015-2019, en el que preveía la apertura de 23 nuevos establecimientos. En paralelo a la apertura de establecimientos de gran formato, la empresa sigue reforzando su plan estratégico por el cual abrirá tiendas de menor tamaño en el centro de las ciudades.

Cada nueva apertura supone un nuevo reto para la empresa, pero también una nueva fuente de ingresos. Asimismo, la apertura de estos centros supone un impulso económico que dinamiza la actividad económica y el empleo en la zona donde se establece. Con una superficie de entre 5.000 y 14.000 m², las tiendas de Leroy Merlin reciben más de 53 millones de visitas al año. Ello supone que su presen-

cia en los centros comerciales atrae más consumidores y más operadores al mismo, por lo que este tipo de empresas es conocido por los expertos como “la locomotora del centro comercial”. Efectivamente, debido a sus dimensiones, reconocimiento de marca, atractivo y, en definitiva, al poder de atracción que ejercen sobre los consumidores, estas empresas mejoran la actividad global del centro.

Tabla 5: Número de empleados

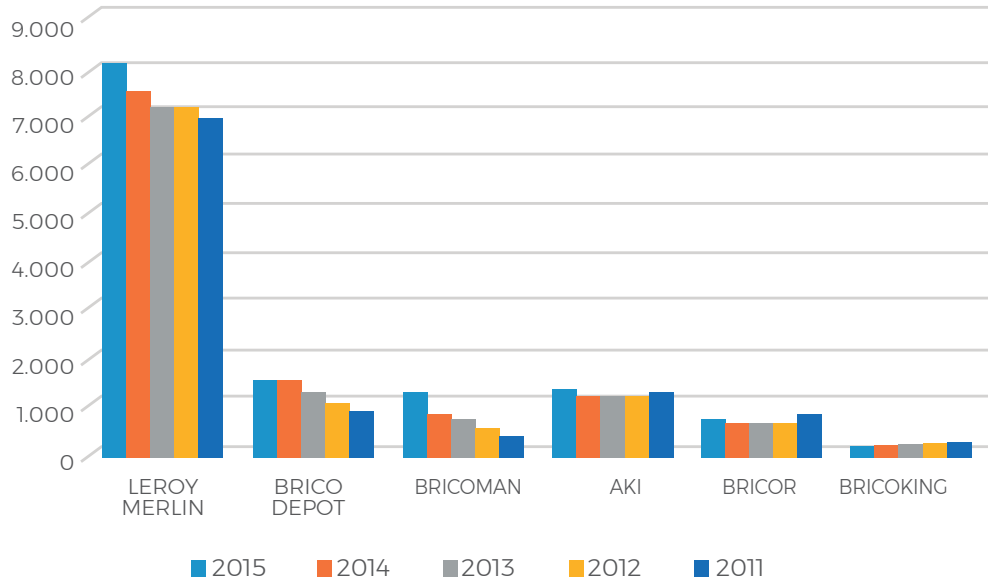
Empresa	2015		2014		2013		2012		2011
Leroy Merlin	8.075	7,6%	7.503	3,7%	7.234	-0,1%	7.241	4,0%	6.964
Brico Depot	1.667	1,0%	1.651	22,3%	1.350	20,6%	1.119	14,2%	980
Bricoman	1.388	54,9%	896	6,0%	845	35,6%	623	48,7%	419
Aki	1.435	9,9%	1.306	2,4%	1.275	-2,2%	1.304	-5,8%	1.384
Bricor	840	11,3%	755	0,1%	754	1,5%	743	-20,6%	936
Bricoking	261	-24,3%	345	6,2%	325	-2,1%	332	-15,3%	392

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la base de datos SABI.

En la tabla 5 y el gráfico 4, se muestran los datos relativos al número de empleados por empresa y su tasa de variación interanual en un periodo de cinco años (2011-2015). En el año 2015 se podrían establecer tres tramos en cuanto al número de empleados por empresa. Una posición central en torno a los 1.500 empleados (Brico Depot, BricoMan y AKI), empresas que cuentan con menos de 850 empleados (Bricor, Bricoking), y en el extremo superior Leroy Merlin que cuenta con una plantilla de 8.075 trabajadores.

En lo que se refiere a la distribución entre hombres y mujeres no se aprecian diferencias significativas entre las empresas y tampoco datos que pueden suponer alguna forma de discriminación por cuestión de sexo. En efecto, todos los datos se encuentran en torno a una distribución del 50%, con pequeñas desviaciones poco significativas. Cabe señalar, que los datos obtenidos no discriminan entre niveles jerárquicos, que es precisamente donde suelen aparecer mayores diferencias.

Gráfico 4: Número de empleados de las seis primeras empresas del sector en España



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la base de datos SABI.

Paralelamente al número de tiendas, el número de empleados de Leroy Merlin también ha crecido de forma sustancial. Cada apertura supone la creación de 120 a 200 puestos de trabajo directos y 50 indirectos, dependiendo de los metros y las características de la nueva tienda. Estos puestos son cubiertos en su mayoría por personas del área de influencia en que se localiza la empresa.

El capital humano es un elemento clave en la estrategia competitiva de la empresa basada en la diferenciación. Esta forma de competir requiere buscar una coherencia entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia competitiva de la empresa. En la práctica, ello implica cubrir unas necesidades de personal tanto de tipo cuantitativo como cualitativo. Por un lado, para prestar un servicio satisfactorio al cliente se requiere de un número suficiente de trabajadores, pero también la formación y los conocimientos adecuados son importantes en base a esta forma de competir. Por otro

lado, el desarrollo del personal para cubrir puestos de mayor responsabilidad es una práctica habitual en la empresa que apoya la estrategia de crecimiento a nivel corporativo.

Por todo ello, en los últimos años Leroy Merlin ha sido galardonada con varios premios concedidos por instituciones y círculos profesionales nacionales e internacionales, principalmente en el ámbito de los recursos humanos y la gestión del talento. La empresa ha sido certificada como Top Employer España en 2015 y 2016 por su excelente gestión en recursos humanos. Esta certificación se concede a las mejores empresas del mundo que han demostrado poseer los más altos estándares en su oferta hacia los empleados.

Tabla 6: Gastos de Personal

Empresa	2015		2014		2013		2012		2011	
Leroy Merlin	2.304	260.485	2.286	240.129	2.130	215.758	2.103	213.193	2.184	212.971
Brico Depot	1.983	446.278	1.932	44.666	2.017	38.122	2.082	32.616	2.109	28.933
Bricoman	1.807	35.108	2.024	25.386	1.604	18.976	1.637	14.279	1.969	11.551
Aki	1.876	37.687	1.845	33.740	1.896	33.844	1.769	32.291	1.747	33.844
Bricor	2.093	24.611	2.140	22.620	2.055	21.695	1.960	20.383	2.068	27.098
Bricoking	1.291	4.719	1.149	5.549	1.660	7.555	1.887	8.771	1.645	9.030

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la base de datos SABI.

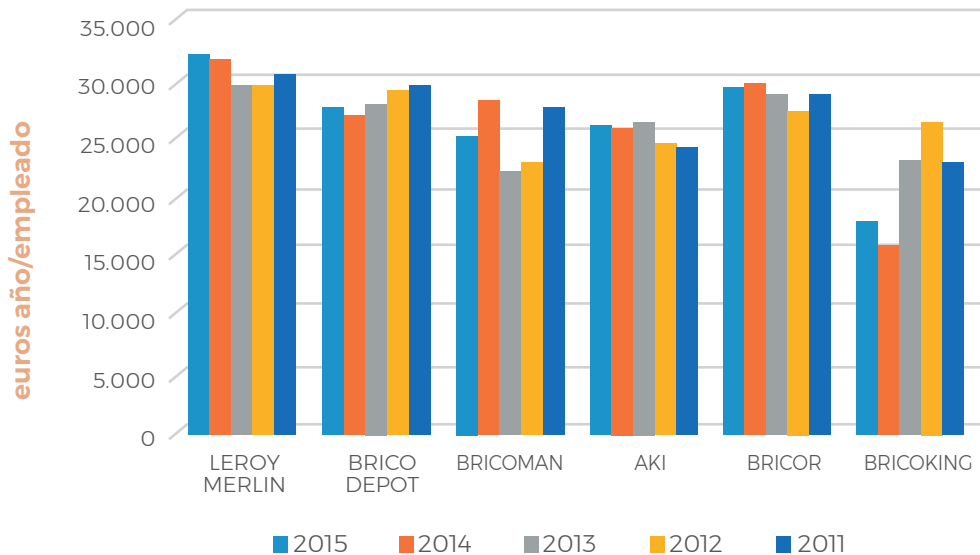
La tabla 6 recoge, para cada año analizado, los gastos de personal totales por empresa y el mensual por empleado (media), expresados en miles de euros y en euros, respectivamente. La columna de la derecha representa el gasto total que cada empresa dedica anualmente a los empleados, expresado en miles de euros. La de la izquierda representa el gasto por empleado mensual ((gasto total de empleados / número de empleados de la empresa)) / (14). De esta manera vemos el gasto en personal teniendo en cuenta al número de empleados de la empresa y expresado en 14 mensualidades.

La partida dedicada al gasto de personal de la empresa es un indicador del papel que juegan las personas para la organización y la importancia que se les concede en la misma.

Estos datos pueden ser una aproximación para comprender, entre otras cosas, las políticas de recursos humanos llevadas a cabo por cada una de estas empresas y si consideran al factor humano como un factor estratégico o por el contrario como un factor fácilmente sustituible. El gráfico 5 muestra el gasto de personal por año y empleado.

No obstante, en la actualidad, la mayor cualificación de los empleados ha favorecido que la retribución no sea la única forma con la que cuentan las empresas para atraer y retener al personal altamente motivado y comprometido con la organización. En efecto, los trabajadores, especialmente los cualificados, son más exigentes y no valoran únicamente el trabajo en términos económicos, sino que, además, son sensibles a otros factores como la conciliación entre vida familiar y profesional, las posibilidades que ofrece la empresa de hacer carrera profesional dentro de la misma, la autonomía y capacidad de decisión en el puesto de trabajo, formar parte en nuevos proyectos, etc.

Gráfico 5: Gastos de personal de las seis primeras empresas del sector del bricolaje en España



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la base de datos SABI.

Conclusiones

Las conclusiones que se desprenden de este trabajo son relativas al grado de competitividad de la gran distribución de bricolaje en España, para lo cual se ha realizado un análisis comparativo de las seis empresas más importantes de este sector de actividad. Se trata, por tanto, de empresas que ofrecen una amplia variedad de productos y que, además, su estrategia comercial les permite que éstos estén disponibles en las tiendas para los clientes.

En primer lugar, se han identificado tres grupos estratégicos (gran superficie especializada, tiendas medianas y hard-discount) y las empresas que compiten en cada uno de ellos. Se ha arrojado luz sobre la estructura del sector y la fuerte posición competitiva que muestran unas pocas empresas (Leroy Merlin, Brico Depot, BricoMan, AKI, Bricor y Bricoking), las cuales cuentan con el 90,35% de la cuota de mercado de la gran distribución en España. Por otro lado, el análisis comparativo de estas empresas ha puesto de manifiesto la clara posición de liderazgo de la principal empresa del sector, Leroy Merlin. Como se muestra en los resultados, los ingresos de explotación de Leroy Merlin son cuatro veces superiores a los de su principal competidor Brico Depot. De forma similar, los resultados muestran que el 60,11% de los ingresos de explotación totales de estas seis empresas corresponde a Leroy Merlin.

En base a los resultados obtenidos podemos afirmar, además, que la pertenencia a un grupo empresarial internacional mejora la posición competitiva de la empresa. Las empresas con una posición competitiva fuerte (Leroy Merlin, Brico Depot, BricoMan y AKI) se encuentran dentro de alguno de estos grupos empresariales. Por su parte, las empresas con una posición competitiva más débil (Bricor y Bricoking) pertenecen a grupos empresariales que operan exclusivamente en el mercado nacional. Las razones que se derivan de estas conclusiones pueden ser una fuerte imagen de marca reconocida a nivel internacional, las economías de escala derivadas de un elevado nivel de compras para abastecer mercados

mucho más amplios, o la transferencia de conocimiento del nivel corporativo a las diferentes divisiones de cada país. Esta última cuestión es especialmente relevante cuando existen diferencias en relación a la fase del ciclo de vida de la industria entre países, es decir, cuando el sector en unos países se encuentra en la fase de madurez mientras en otros está todavía en la fase de crecimiento. Esto es lo que ocurre en países como Francia, al que se le reconoce una larga trayectoria en el sector, y España, en el que hace relativamente pocos años que este sector comenzó a desarrollarse. En ese sentido, las empresas multinacionales han sabido aprovechar el mayor conocimiento del sector en unos países para transmitirlo a otros.

Finalmente, cabe preguntarse, aun cuando no ha sido nuestro principal objeto de estudio, en qué posición quedan las pequeñas y medianas empresas del bricolaje en nuestro país. No cabe duda, que la presencia de empresas multinacionales ha alterado la competencia en el sector, que tradicionalmente estaba compuesto por pequeñas y medianas empresas que competían a nivel local o regional. Este hecho pone de manifiesto la necesidad de tomar medidas por parte de las PYMES para hacer frente al nuevo entorno competitivo, que lejos de favorecer su forma tradicional de operar pone ante ellas un reto competitivo importante. Así, se hace necesario definir estrategias conjuntas que alineen los intereses de estas empresas y mejoren su capacidad competitiva frente a los nuevos grupos extranjeros.

Referencia bibliográfica

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol.17, No.1, pp. 99-120.
- Cetelem (2005): El observador de la distribución 2005, <http://www.bancocetelem.es/Institucional/corporativo/informes/informes.htm>.
- De Vicuña Ancín, J. M. S. (2000). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. ESIC editorial.
- Eisenhardt, M. y Martin, A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. Vol. 21, No. 10-11, pp. 1105-1121.
- Estudio Ratios Sectoriales de DBK (2016). Establecimientos de Bricolaje (Mercado Ibérico). Enero 2016, 5ª edición.
- Estudio Sectores DBK (2016). *Establecimientos de Bricolaje (Mercado Ibérico)*. Septiembre 2016, 5ª edición.
- Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson-Civitas, 5ª edición.
- Grant, R.M. (2014). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor, 8ª edición.
- Guerras-Martín, L.A., & Navas-López, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson.
- Hatten, K.J. y Schendel, D.E. (1977). Heterogeneity within an industry: firm conduct in the US brewing industry, 1952-71. *The Journal of Industrial Economics*. Vol. 26, No. 2, pp. 97-113.
- Hatten, K.J., Schendel, D.E. y Cooper, A.C. (1978). A strategic model of the US brewing industry: 1952-1971. *Academy of Management Journal*. Vol. 2, No. 4, pp. 592-610.
- Mas-Ruiz, F. (1996). *Competencia y dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español*. Universidad de Alicante. Servicio de Publicaciones. <http://hdl.handle.net/10045/22286>
- Pearce II, J.A. y Robinson, R.B. (2015). *Strategic management. Planning for domestic & global competition*. Nueva York: McGraw-Hill, 14ª edición.

- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: FreePress.
- Porter, M.E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de las empresas y sus competidores*. Madrid: Piramide.
- Sánchez, M., Giménez, M.L. y Pérez, J.A. (2003). Distribución y consumo de electrodomésticos en España. *Distribución y Consumo*. No. 67, pp. 73-91.
- Schendel, D. y Hatten, K. (1972). Business Policy or Strategic Management: A Broader View of an Emerging Discipline. *Academy of Management National Meeting*. Paper No. 37, Minneapolis.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 28, No.13, pp. 1319-1350.
- Teece, J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, No, 7, pp. 509-533.
- Vallet Bellmunt, T. y Mollá Descals, A. (2006). Las estrategias del comercio especializado. *Información Comercial Española (ICE)*. No. 828, pp. 137-156.
- Ventura, J.V. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Editorial Paraninfo.
- Warleta, G.M., Gallo, M.P. y Díaz, M. (2016). Distribución moderna en el mercado del bricolaje: Operadores, productos y marcas. Atributos relevantes para la elección por parte del consumidor. *Distribución y Consumo*. Vol. 26, No. 141, pp. 43-55.

Páginas webs consultadas:

<http://bricomán.net>

<http://www.adeo.com/es>

<http://www.bricodepot.es>

<http://www.bricor.es/bricor/index>

<http://www.leroymerlin.es>

<https://www.bricoking.es>

Encuesta anual de comercio: <http://www.ine.es>

Base de datos SABI: <https://www.einforma.com>

*El rol del dinamismo, el conocimiento y el capital
intelectual en la dirección estratégica de la empresa*
Edición digital 2017-2018.
www.utmachala.edu.ec

Redes

Redes es la materialización del diálogo académico y propositivo entre investigadores de la UTMACH y de otras universidades iberoamericanas, que busca ofrecer respuestas glocalizadas a los requerimientos sociales y científicos. Los diversos textos de esta colección, tienen un espíritu crítico, constructivo y colaborativo. Ellos plasman alternativas novedosas para resignificar la pertinencia de nuestra investigación. Desde las ciencias experimentales hasta las artes y humanidades, Redes sintetiza policromías conceptuales que nos recuerdan, de forma empeñosa, la complejidad de los objetos construidos y la creatividad de sus autores para tratar temas de acalorada actualidad y de demanda creciente; por ello, cada interrogante y respuesta que se encierra en estas líneas, forman una trama que, sin lugar a dudas, inervará su sistema cognitivo, convirtiéndolo en un nodo de esta urdimbre de saberes.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA
Editorial UTMACH
Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje
www.investigacion.utmachala.edu.ec / www.utmachala.edu.ec

ISBN: 978-9942-24-102-3

