



ICADE

**ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE LOS CATEGORY
KILLERS FRENTE A LA COMPETENCIA ONLINE**

Autor: Antonio Díaz Ponce

Director: Victoria Labajo González

Madrid

Junio 2014

Índice

1. Introducción
 - 1.1. Objetivos
 - 1.2. Metodología
 - 1.3. Partes del TFG
2. Marco teórico
 - 2.1. Estado de la cuestión
 - 2.2. Category killers o Grandes Especialistas No Alimentarios (GENAS)
 - 2.2.1. Definición de category killers
 - 2.2.2. Características de los category killers
 - 2.3. Comercio electrónico
 - 2.3.1. Definición de comercio electrónico
 - 2.3.2. Características del comercio electrónico
 - 2.3.3. Evolución del comercio electrónico
3. Análisis
 - 3.1. Análisis DAFO de los Grandes Especialistas No Alimentarios
 - 3.1.1. Análisis externo de los GENAS
 - 3.1.2. Análisis interno de los GENAS
 - 3.1.3. Análisis DAFO de los GENAS
 - 3.2. Análisis DAFO del comercio electrónico
4. Resultados
5. Alternativas estratégicas para los GENAS
6. Conclusiones
7. Bibliografía

Índice de tablas y figuras

- i. Tabla 1. Características de los GENAS
- ii. Figura 1. Evolución del comercio electrónico en España (M€)
- iii. Figura 2. Análisis PEST de los GENAS
- iv. Figura 3. Análisis de las cinco fuerzas de los GENAS
- v. Figura 4. Cadena de valor de los GENAS
- vi. Figura 5. Análisis DAFO de los GENAS
- vii. Figura 6. Análisis DAFO del comercio electrónico

RESUMEN

Este trabajo de investigación aborda los problemas competitivos a los que se enfrentan las grandes superficies especializadas o category killers, frente al comercio electrónico.

Partiendo de la hipótesis de que las dos ventajas competitivas tradicionales de los category killers, la amplitud de surtido y los precios competitivos, son fácilmente imitables por el comercio online, se estudian las fortalezas y debilidades de ambos formatos.

Para realizar este trabajo se han empleado las herramientas clásicas del management como son: el análisis PEST, la cadena de valor de Porter, las cinco fuerzas competitivas de Porter y el análisis DAFO.

Las conclusiones principales son que los category killers se tienen que centrar en esas ventajas que no son imitables por internet, como son la experiencia de compra, la experiencia sensorial y la gratificación inmediata de sus necesidades.

Posteriormente, se establecen unas estrategias centradas en competir de forma más eficaz.

Palabras clave: category killers, comercio electrónico, Porter, análisis estratégico, ventaja competitiva, formatos comerciales, competencia interformato

ABSTRACT

This paper analyses the competition threat that ecommerce supposes to category killers.

Starting from the hypothesis, that considers category killers traditional competitive advantages, wide assortment and competitive pricing, easily to imitate by e-commerce, the strength and weaknesses of each retail format are studied.

To achieve this, classical management tools have been used: Pest analysis, Porter's value chain, Porter's five forces and swot analysis.

Main conclusions state that category killer should focus on developing advantages not imitable by online competition such as customer experience, sensorial experience and immediate gratification of needs.

Later, strategies focus on competing more effectively are stated.

Key words: category killers, e-commerce, Porter, strategic analysis, competitive advantage, commercial models, inter-format competition.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos

El presente trabajo de investigación académica está centrado en analizar como la irrupción del comercio electrónico afecta a una categoría de formato comercial, las grandes superficies especializadas o category killers.

El objetivo de este estudio es determinar cuáles son los cauces de acción o estrategias que los category killers tienen que adoptar para mantener su dominancia en algunos sectores del mercado.

Este tema es de especial interés debido a que analiza y contrasta las características de un formato comercial emergente, como es el comercio electrónico, con un formato comercial consolidado, como son los category killers. Asimismo, consigue aportar respuestas estratégicas a los category killers para subsistir en el mercado, y disminuir el impacto de la creciente competencia online.

La cuestión reviste gran relevancia debido al cambio actual existente en los comportamientos y procesos de compra del consumidor moderno. Estamos ante un consumidor que domina las nuevas tecnologías y cuenta con mucha más información sobre los productos que compra. Esta tendencia unida al hecho de que las características intrínsecas de un category killer como la amplitud de surtido y la oferta de precios competitivos son fácilmente imitables por los comercios electrónicos, conlleva a una migración de los consumidores al medio online.

1.2. Metodología

Para trazar el marco conceptual y disponer de información de partida acerca del sector se ha realizado una revisión de la literatura, tanto académica como especializada, e informes sectoriales.

La literatura académica analizada se centra en estudios sobre el sector retail, tanto físico como electrónico. El sector retail analizado es de carácter minorista, es decir, vende sus productos al consumidor final. La literatura académica utilizada incluye:

- (Awais & Samin, 2012)
- (California State University, Los Angeles, 2012)
- (Lal & Álvarez, 2011)
- (Puelles Gallo, 2006)

Se han empleado informes sectoriales de procedencia estatal y privada de dos tipos. Por un lado, los informes centrados en el comercio electrónico y por otro, los informes que tratan de manera global sobre el sector minorista de una economía. Estos informes son:

- (Burt & Sparks, 2003)
- (Comisión Nacional de los Mercados y Competencia, 2013)
- (Lee, et al., 2006)

Para cumplir con el objetivo de esta investigación, que consiste por un lado, en el análisis de la competencia entre el formato comercial de gran superficie especializada o category killers y el canal de venta actualmente considerado como su principal amenaza, el comercio electrónico, y por otro, la propuesta de estrategias dirigidas a mejorar la competitividad del primero, hemos utilizado las siguientes herramientas clásicas del management estratégico:

- a. Para facilitar la comprensión de la estructura de los mercados se recurre a su representación mediante la herramienta de la Cadena de Valor de Porter (Porter, 1985)
- b. Para analizar el microentorno y valorar la intensidad competitiva se recurre a las 5 fuerzas (Porter, 1979)
- c. Para abordar el análisis del marcoentorno, el PESTEL (Grant & Jordan, 2012)

1.3. Partes del TFG

Este trabajo de fin de grado consta de una estructura dividida en cinco bloques.

En el primer bloque, se muestran los objetivos perseguidos en este trabajo y se contextualiza la situación de los category killers en el entorno actual que sufren los grandes especialistas, con la amenaza que supone internet y los nuevos hábitos de compra de los consumidores. Asimismo, se explica la metodología y las herramientas utilizadas en la realización de la investigación para alcanzar los objetivos propuestos al inicio del trabajo.

En la segunda parte, se provee al lector del marco teórico necesario para la correcta comprensión del tema, enumerando la literatura actual respecto a la cuestión estudiada. También se proporcionan las definiciones y características necesarias para comprender los dos conceptos principales, siendo éstos, el comercio electrónico y los grandes especialistas no alimentarios (GENAS). Por último, se establece como punto de partida, el estudio de la evolución que han sufrido ambos formatos comerciales hasta la actualidad.

En el tercer bloque del trabajo se procede al análisis estratégico de ambos modelos comerciales. Para ello se van a realizar dos análisis DAFO de cada formato comercial, donde se aprecian las ventajas y desventajas, tanto internas como externas, de cada uno de ellos. El fin de este estudio es comprender como compiten ambos formatos entre sí para poder aportar recomendaciones de índole estratégico a los category killers.

Asimismo, en el cuarto apartado se van a definir y enumerar las posibles elecciones estratégicas que pueden adoptar los category killers con el fin de hacer frente a la competencia online.

Finalmente, en el último bloque, se extraerán las principales conclusiones del trabajo, con las que se pretende invitar a la reflexión y a la acción de los category killers.

2. MARCO TEÓRICO

Este apartado se compone de tres sub-epígrafes en los que se definen y analizan en profundidad cada uno de los conceptos necesarios con el fin de facilitar al lector el pleno entendimiento de este estudio. En primer lugar, se introduce un apartado acerca de la situación actual de ambos formatos comerciales, y posteriormente, se examinan detalladamente las características de los Category killers o GENAS y del comercio electrónico.

2.1. Estado de la cuestión

Actualmente existen numerosos estudios sobre cómo el comercio electrónico incrementa la competitividad del comercio minorista y afecta a las ventas de los comercios tradicionales. Sin embargo, no existe literatura extensa sobre cómo afecta concretamente a los category killers (Lal & Álvarez, 2011).

Resulta especialmente interesante este análisis comparativo entre ambos formatos comerciales debido a la gran amenaza que supone el comercio electrónico para los category killers, que ven rápidamente erosionadas sus ventajas competitivas. Estas importantes ventajas son, entre otras, el amplio surtido y los precios competitivos ofrecidos al público (Puelles Gallo, 2006). El gran problema, y punto de partida de este análisis, aparece debido al hecho de que estos atributos son fácilmente imitables por el comercio electrónico de manera menos costosa gracias a los más bajos costes de almacenamiento y a la posibilidad de la web de ofrecer extensos catálogos. De esta manera, los category killers ven como lo que tradicionalmente ha sido su mayor baza, ahora es utilizada de manera más efectiva y menos costosa por el comercio electrónico. Por tanto, es necesario estudiar esta amenaza desde el punto de vista de las grandes superficies especializadas y encontrar alternativas estratégicas viables que permitan la supervivencia de los category killers.

Como es apreciable, el problema antes analizado unido a los nuevos hábitos de consumo de la sociedad, donde las personas compran por internet y buscan una mayor cantidad de

información antes de realizar las compras, incrementa el hecho de que el comercio electrónico se erija como una gran amenaza para los category killers, suponiendo una importante pérdida en las ventas de los GENAS. (Burt & Sparks, 2003)

La consolidación de estas amenazas y la necesidad de determinar vías estratégicas adecuadas que aseguren la continuación del éxito de los category killers justifican el cometido de este estudio.

2.2. Category killers o Grandes Especialistas No Alimentarios (GENAS)

2.2.1. Definición de category killers

Los GENAS suponen un formato comercial difícil de definir dado que algunas características del mismo parecen difusas. Vamos a utilizar la definición propuesta por Puelles Gallo, M. (2004) por su flexibilidad y exactitud:

Establecimientos dedicados de forma especializada a categorías no alimentarias, cuya superficie de ventas generalmente es superior a los 1.500 m² en los que se ofrece un surtido amplio en una o pocas categorías de productos relacionadas entre sí, situados inicialmente en la periferia de las ciudades, aunque comienzan a proyectarse hacia su interior, con formatos más pequeños, creando sinergias con otros centros de la misma o distinta categoría y con una gestión de precios percibidos bajos. Están basados en el autoservicio y cuentan con personal escaso, pero bien formado.

Ante una definición tan extensa, resulta de gran utilidad el esfuerzo realizado por (Mora & Rustarazo, 1997) para discernir lo que realmente es importante a la hora de calificar un establecimiento como category killer.

El núcleo fundamental de la definición de lo que es un category killer lo encontramos en la definición de su surtido. Este formato se caracteriza por la especialización en una categoría de producto claramente definida, ofreciendo la máxima amplitud y profundidad de surtido en esta categoría. En otras palabras, su objetivo es "ofrecerlo todo" en esa categoría de productos.

2.2.2. Características de category killers

Ahora bien, sabiendo que lo más característico e importante de un category killer reside en su peculiar surtido, a continuación se expone una tabla donde se resumen las características más importantes de este formato comercial.

i. Tabla 1. Características de los GENAS

Atributo	Descripción
Surtido	<ul style="list-style-type: none">▪ Especializado en una categoría de productos, o varias estrechamente relacionadas a ojos del consumidor▪ Surtido muy amplio y profundo dentro de la categoría
Dimensión	<ul style="list-style-type: none">▪ Suelen ser mayores a 1.500 m²
Localización	<ul style="list-style-type: none">▪ En las afueras de la ciudad, cercanos a otros detallistas para garantizar el máximo flujo de personas▪ Comienzan a implantarse dentro de las ciudades con formatos más pequeños
Personal	<ul style="list-style-type: none">▪ Altamente formado para fijar estatus de experto en la categoría de productos
Precio	<ul style="list-style-type: none">▪ Competitivos y con ofertas promocionales puntuales
Sectores de implantación	<ul style="list-style-type: none">▪ Bricolaje, deportes, electrónica, juguetes, ocio y cultura, muebles y componentes para automóvil
Ejemplos en España	<ul style="list-style-type: none">▪ Leroy Merlin, Decathlon, Toys “R” Us, La Casa del Libro, Ikea y Norauto, entre otros.

Fuente: Adaptado de (Mora & Rustarazo, 1997); (Puelles Gallo, 2004)

Estas características no son excluyentes, es decir, el incumplimiento de una no significa que el establecimiento no sea un category killer. A excepción del surtido, que sí tiene que cumplir con las características citadas, puesto que es el eje central de la ventaja competitiva del category killer, frente a otros formatos comerciales.

Finalmente, es importante señalar que el origen del término “killer” proviene del hecho de que cuando se establece un nuevo category killer, el cual abarca un segmento de producto en profundidad y por tanto, domina el mercado de ese producto, merma las ventas de los comercios minoristas centrados en ese productos, y asimismo, las ventas de dicha categoría de producto en los grandes generalistas. (Mora & Rustarazo, 1997).

2.3. Comercio electrónico

2.3.1. Definición de comercio electrónico

El comercio electrónico consiste en la compra-venta de bienes y servicios a través de medios electrónicos. A continuación se expone la definición propuesta por la (Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, 2012):

Toda transacción realizada electrónicamente a través de Internet, excluidas las realizadas en cajeros automáticos, EDI, terminales de telefonía móvil, con independencia del medio de pago utilizado, y del mecanismo de intercambio utilizado (adhesión, subasta, negociación entre las partes, etc.).

Es importante resaltar que el medio de pago no es relevante para el concepto de comercio electrónico. En una transacción electrónica el pago puede ser en efectivo, no es necesario que el pago se produzca electrónicamente.

Existen numerosas modalidades de comercio electrónico, sin embargo, este estudio se centrará en el Business to Consumers (B2C). El B2C consiste en la venta directa al consumidor final, es decir, el B2C hace referencia a la naturaleza minorista de este canal de distribución.

2.3.2. Características de comercio electrónico

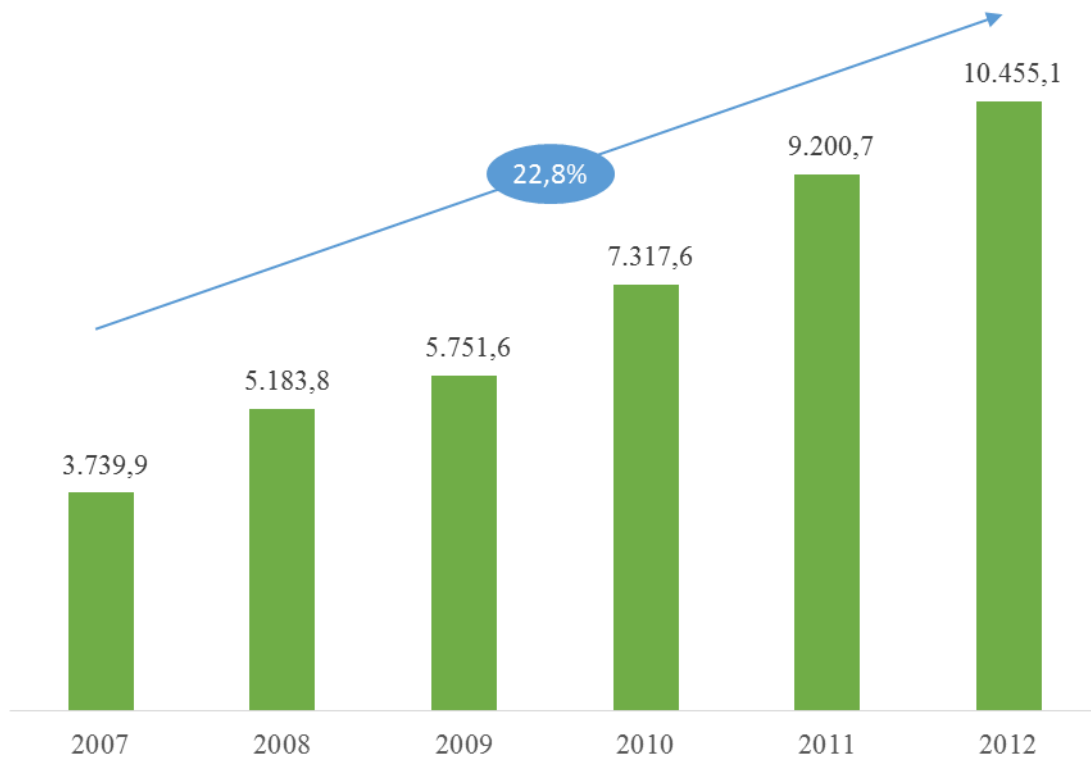
A continuación se enumeran las características más relevantes del comercio electrónico con el fin de ahondar más en la naturaleza del B2C (Martín-Moreno Redondo & Sáez Vacas, 2004):

- i. **Mayor posibilidad de competir empresas pequeñas contra empresas grandes.** Esto ocurre debido a que internet es un medio gratuito de difusión masivo, por lo que los recursos económicos no son tan importantes como en la venta física.
- ii. **Actualización continua de la información mostrada al consumidor.** En internet el gasto que se realiza para mostrar nueva información es menor, ya que no es necesario cambiar físicamente la tienda.
- iii. **Veinticuatro horas de actividad comercial.** Las tiendas online nunca cierran, salvo por mantenimiento de los servidores, permitiendo al consumidor realizar compras a cualquier hora.
- iv. **Eficiencia del mercado.** El medio electrónico permite la rápida comparación de productos y precios, consiguiendo que la oferta se adecue a la demanda rápidamente.
- v. **Mayor poder del consumidor.** Al permitirse la rápida comparación de precios y productos, los consumidores ejercerán mayor poder sobre los vendedores.
- vi. **Individualización de la comunicación.** Internet permite adquirir rápidamente conocimientos sobre los clientes, además de poder dirigirse individualmente a cada uno. Esto consigue unos resultados más efectivos de las acciones de marketing.

2.3.3. Evolución del comercio electrónico

Es esencial entender la evolución del comercio electrónico para darnos cuenta de su importancia actual y futura. En el siguiente gráfico se puede ver la evolución que ha experimentado el comercio electrónico en España.

ii. Figura 1. Evolución del comercio electrónico en España (M€)



Fuente: Adaptado de (Comisión Nacional de los Mercados y Competencia, 2013)

El comercio electrónico en España ha crecido a tasa del 22,8% anual en el periodo 2007-2012, alcanzando los 10.455,1 millones de € en 2012. Esta increíble evolución ocurre en la mayoría de los países OECD, incrementando esta facturación especialmente en los países más avanzados de la OECD.

El formato de distribución comercial que supone el comercio electrónico es ya una realidad. Cada año tiene un mayor peso en las ventas minoristas, por tanto es de especial actualidad y relevancia el estudio del mismo. El crecimiento de las ventas del comercio electrónico a tasas mayores que el consumo minorista de un país significa que el comercio

electrónico está creciendo en detrimento de las ventas de los comercios minoristas de naturaleza tradicional o física, es decir, está canibalizando las ventas del sector físico.

3. ANÁLISIS

En este apartado se pretenden analizar las circunstancias externas e internas de ambos formatos para poder diagnosticar la evolución de uno y otro modelo comercial, y las consecuencias del formato electrónico sobre los GENAS.

Para ello se realizarán dos análisis DAFOS de cada formato.

3.1 Análisis DAFO de los GNAS

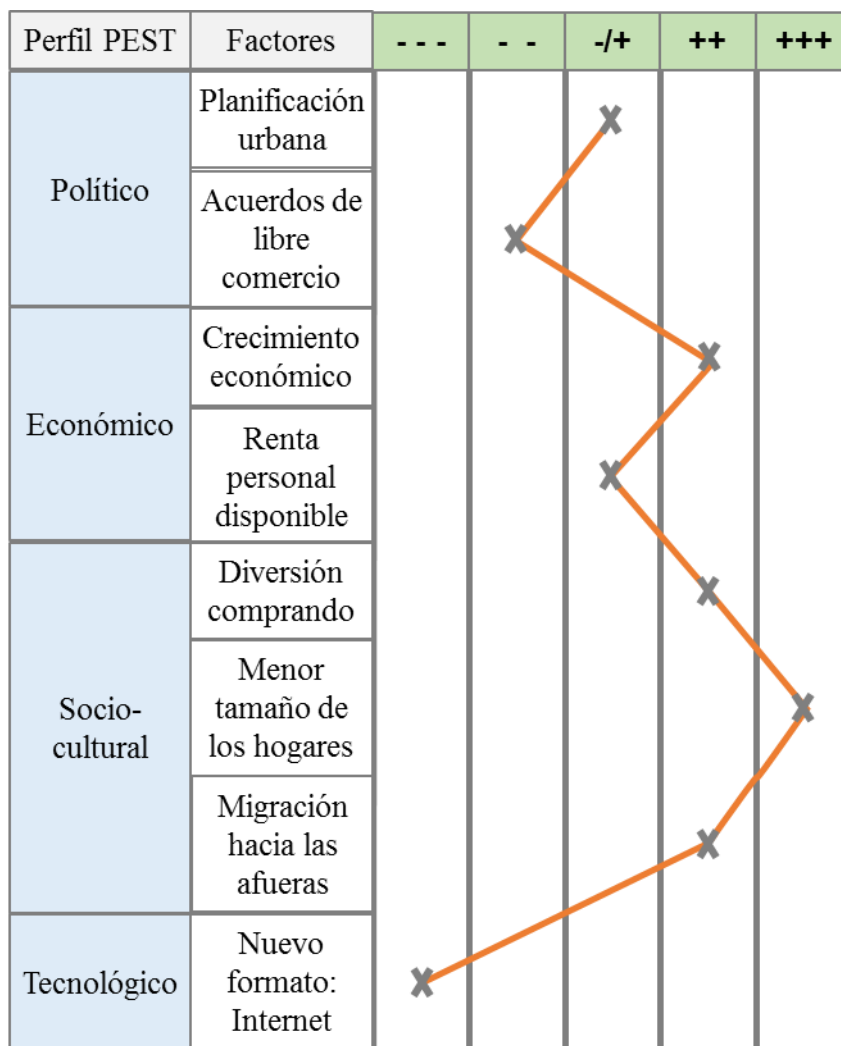
Debido a la falta de información acerca de los análisis DAFO de los Category Killers, se van a realizar algunos análisis intermedios para llegar a la consecución final del análisis DAFO. Con este cometido, se realizarán dos tipos de análisis:

- i. Un análisis externo, mediante el uso de las herramientas PEST y las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1979)
- ii. Un análisis interno, mediante el uso de la cadena de valor propuesta por Porter. (Porter, 1985)

3.1.1. Análisis externo de los GENAS

Primeramente, se realizará un análisis PEST para evaluar los factores del macroentorno que afecta a los GENAS. Para ello, se analizarán los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos del mismo. Con ello se conseguirá analizar las tendencias externas que afectan a los category killers y que son originadoras de posibles oportunidades o amenazas del entorno.

iii. Figura 2. Análisis PEST de los GENAS



Fuente: Adaptado de (Burt & Sparks, 2003)

Político

- Planificación urbana: Los GENAS requieren grandes espacios para la localización de sus tiendas. Por ello, según la laxitud de cada ciudad en materia de planificación urbana, tendrán distinto grado de dificultad para establecerse. Principalmente, los GENAS se sitúan en las afueras de las grandes ciudades. Por tanto, es necesario que haya suficientes carreteras para que estos comercios sean accesibles con vehículo propio. Debido a que no existen cambios en esta materia ni se prevén dificultades, será considerado un factor neutro.
- Acuerdos de libre comercio: Los acuerdos de libre comercio, especialmente aquellos que facilitan la inversión extranjera directa, ponen en peligro los category

killers locales. Esto ocurre por dos motivos fundamentales. Primero, existen países con grandes retailers muy competitivos como EE.UU o Reino Unido. Lo cual, incrementa altamente la competitividad de la industria. Segundo, los acuerdos de libre comercio facilitan las importaciones a través de internet. Por tanto, los consumidores pueden comparar precios a nivel internacional, formando un mercado interno más competitivo. Por estos motivos será considerada una amenaza leve.

Económico

- Crecimiento económico: La salida de la crisis económica y financiera mundial está consiguiendo que empiecen a repuntar los niveles de consumo. Este aumento de consumo se traduce en mayores ventas para productos que no son de primera necesidad, como son los productos que venden los GENAS. Por ello será considerado una oportunidad leve.
- Renta personal disponible: La renta personal disponible afecta al consumo por parte de los hogares, es decir, afecta directamente a las ventas de los minoristas. La crisis económica ha cambiado la presión fiscal en muchos países, dando paso a dos tipos de políticas fiscales en el mundo occidental. Por un lado, en el mundo anglosajón se ha optado por reducir la presión fiscal con la intención de aumentar el consumo. En estos países las ventas minoristas se han visto afectadas de manera positiva gracias a estas medidas que buscan el estímulo del consumo. Por otro lado, en la zona euro se han optado por medidas que aumenten la presión fiscal sobre los hogares. Esto se ha debido principalmente a dos razones. La primera razón se debe a que ha existido un fuerte desequilibrio presupuestario en los países de la zona euro que se traduce en graves déficits fiscales agravados por la caída de la recaudación fiscal inherente a la crisis. La segunda razón ha sido que existían también grandes desequilibrios de la balanza comercial. Al existir una moneda única, no se puede devaluar para ganar competitividad, por lo que han tenido que usar medidas anitinflacionistas que reducen el consumo. En definitiva, en los países anglosajones la renta personal disponible ha aumentado, mientras que en la zona euro se ha visto reducida. Por tanto, este factor será considerado como una oportunidad en algunos países y como una amenaza en otros.

Socio-cultural

- **Diversión comprando:** Los hábitos de compra en el mundo occidental muestran una clara tendencia. Ahora los consumidores esperan disfrutar de su experiencia de compra. Debido a una mayor preocupación por mantener un balance entre el trabajo y el ocio, el consumidor quiere que el realizar compras sea parte del ocio. Quieren disfrutar de la experiencia. Esto supone una gran ventaja para los GENAS porque sus productos suelen estar enfocados más allá de las necesidades primarias, otorgándose mayor peso a productos de ocio. Además al especializarse en una categoría de productos, los GENAS pueden aportar al consumidor una gran experiencia de compra en esa categoría. Por estos motivos será considerada una oportunidad leve.
- **Menor tamaño de los hogares.** Hoy en día, en la sociedad abundan cada vez más las pequeñas familias o incluso los hogares unipersonales. Esto hace que las compras sean más fragmentadas, es decir, se realizan mayor número de compras de menor cantidad. Esto es muy positivo para los category killers porque éstos al centrarse en una sola categoría de productos, representan una parte muy pequeña de la cesta de la compra del consumidor. Por tanto para resultar rentables necesitan una muy alta rotación de clientes. (Mora & Rustarazo, 1997). Debido a estas razones será considerado una oportunidad alta.
- **Migración hacia las afueras:** En las últimas décadas se ha producido un fenómeno muy importante que ha favorecido a los category killers. Consiste en que debido a la migración hacia las grandes ciudades y el aumento de precio del metro cuadrado en las zonas céntricas, muchas familias se han afincado en los extrarradios de las grandes ciudades. Esto ha proporcionado a los GENAS un público muy cercano, habituado a tener que usar el coche en cada desplazamiento. Este aumento de población en las afueras también ha aumentado el número de zonas comerciales con alto tráfico de personas que tanto beneficia a este tipo de establecimientos. Será categorizado como una oportunidad leve.

Tecnológico

- Internet nuevo formato: Internet es un nuevo formato de comercio que compite directamente con la venta física. En los últimos años las ventas de comercio minoristas online se está disparando. Esto supone el mayor desafío de los category killers actualmente porque las ventajas competitivas se erosionan rápidamente con la competencia online. Esto supone que internet será considerado una amenaza de alto riesgo para los GENAS.

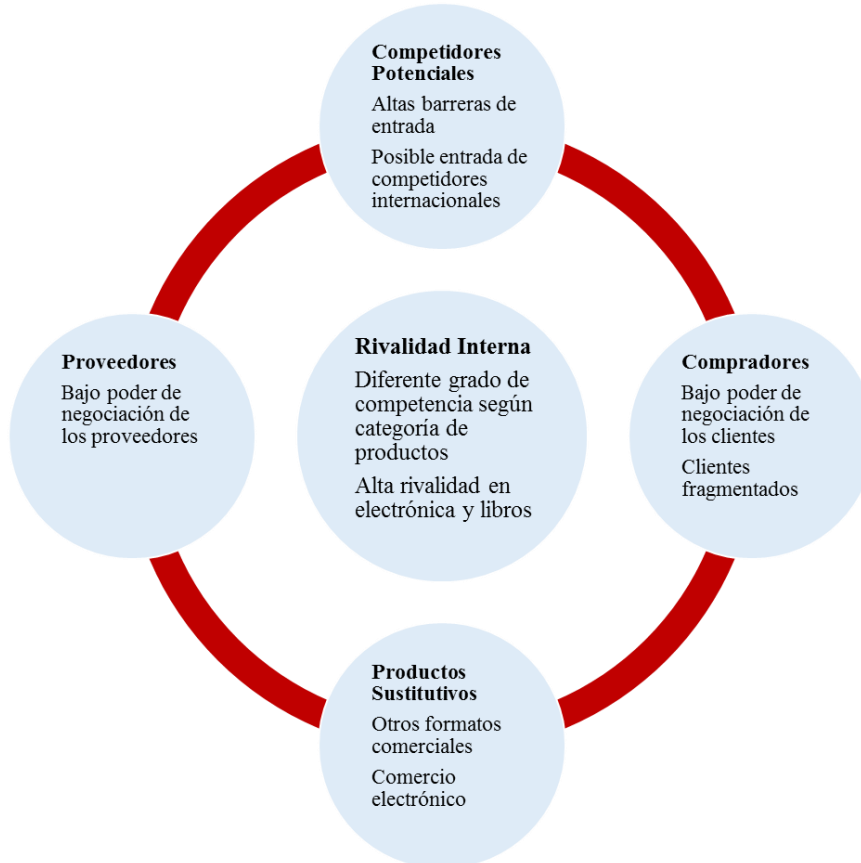
De este análisis PEST se derivan varias conclusiones muy importantes. Primero se valorarán los aspectos positivos más importantes. En primer lugar, la tendencia de crecimiento económico que vive el mundo occidental, acompañada del consecuente aumento del consumo de los hogares. Asimismo, es importante señalar, la nueva mentalidad hacia los procesos de compra por parte del consumidor, donde se valora la diversión y la experiencia de compra. Más aún, la migración hacia las afueras de las ciudades fomenta la aparición de un mayor número de GENAS. Finalmente, y de máxima importancia es la nueva demografía familiar presente en la sociedad occidental, donde hay un mayor número de hogares de menor tamaño, facilitando, por consiguiente, la mejora de la rotación de clientes para los category killers.

En cuanto a los aspectos más negativos del análisis PEST, es de destacar, muy por encima de todos, el internet. El comercio electrónico se erige como un nuevo competidor que muestra unas tasas de crecimiento altísimas, y que pone en peligro los niveles de ventas de los GENAS. Como segundo factor, aunque de menor importancia, se encuentran los acuerdos de libre comercio. Estos logran que haya más competencia para los GENAS procedentes de otros países y también en forma de importaciones minoristas a través de internet.

En definitiva, los category killers se enfrentan a una amenaza de un riesgo extremo como es internet. Sin embargo, existen algunas oportunidades en el entorno como es la recuperación económica mundial, el aumento de hogares en los países el cual incrementa la rotación de clientes y los cambios en los hábitos de compra. Por tanto, el entorno sólo se muestra hostil por la amenaza que supone internet, pero hay motivos económicos y sociales que invitan al optimismo.

A continuación se expondrá un análisis de las cinco fuerzas de Porter en la industria, que completará el análisis externo de los category killers.

iv. Figura 3. Análisis de las cinco fuerzas de los GENAS



Fuente: Adaptado de (Burt & Sparks, 2003) (California State University, Los Angeles, 2012) (Golberg, et al., 2005)

Competidores potenciales

Existen altas barreras de entrada para nuevos entrantes, y por tanto una baja amenaza de competidores entrantes, por diversos motivos:

- Altas economías de escala conseguidas por el tamaño de los principales competidores.
- Fidelidad del consumidor a marcas fuertemente establecidas.
- Altas necesidades de capital para entrar debido a los altos volúmenes de venta necesarios para obtener beneficios.

- Sin embargo, existe la posibilidad de entrada de nuevos competidores de otros países. Es decir, en algunos países con menor competencia entre category killers existe la amenaza de que vengan nuevas marcas del exterior.

Proveedores

Los proveedores tienen un muy bajo poder de negociación debido principalmente a las siguientes razones:

- Alto volumen de compra a proveedores concentrado en pocas empresas. Hay pocos competidores por categoría de producto.
- Alta presencia de marca del distribuidor en algunos GENAS, restando importancia a la marca del fabricante sobre las ventas totales.
- Existen abundantes fabricantes con productos sustitutivos en la mayoría de las categorías de productos. Esto baja considerablemente el poder de negociación de los proveedores.

Compradores

En la industria de los GENAS, los compradores o clientes tienen poco poder de negociación, aunque dependiendo de la categoría de productos puede haber diferencias:

- Gran número de distintos clientes, lo cual causa que no haya dependencia de ningún cliente en particular.
- El gasto de ningún cliente supone una fracción considerable de las ventas de los establecimientos.
- En algunas categorías con mayor número de competidores (electrónica y recambios de automóviles por ejemplo), el consumidor tiene algo más de poder ya que tiene bajos costes de cambio de proveedor.

Productos sustitutivos

Actualmente existe una gran cantidad de productos sustitutivos que pueden satisfacer las mismas necesidades que los category killer. Esto supone que haya una gran amenaza de que algunos clientes se pasen a estos productos sustitutivos:

- Existe una infinidad de formatos comerciales diferentes que pueden satisfacer la misma necesidad que ya satisfacen los GENAS.

- Internet es el nuevo formato que está ganando cuota de mercado y que supone un producto sustitutivo muy peligroso.
- Los clientes no sufren costes significativos al cambiarse de un GENAS a otro producto sustitutivo del mismo.

Rivalidad interna

El grado de competencia existente en este tipo de formato comercial depende en gran medida de la categoría de productos en la que se encuadre. Por ejemplo, en España en el segmento de electrónica hay una competencia muy fuerte (MediaMarkt, Worten, Urende...), mientras que en el sector deportes hay una competencia escasa, con un competidor muy por encima del resto (Decathlon):

- En las categorías de productos con category killers presentes, siempre existe alguno suficientemente grande como para haber desarrollado unas economías de escala poderosas. Es decir, siempre hay algún competidor fuerte y de gran tamaño.
- Dentro de cada categoría de productos existe baja diferenciación de productos. Por tanto, es difícil adquirir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Este análisis de las cinco fuerzas de Porter muestra que la industria de los category killers es una industria con un atractivo medio-alto. La escasez de competidores potenciales y el escaso poder de negociación de proveedores y clientes hacen que sea un sector atractivo en el que permanecer. Sin embargo, las altas barreras de entrada logran que sea una industria poco atractiva para adentrarse, pues los costes de acceso son muy altos y los recursos necesarios son difícilmente accesibles. La fuerza competitiva que mayor atractivo resta a la industria son los productos sustitutos. Éstos son muy numerosos, entre ellos, internet supone una gran amenaza que muestra un ritmo altísimo de crecimiento a nivel mundial. Para valorar definitivamente el atractivo final de la industria es necesario distinguir entre las distintas categorías de productos en las que se centran los category killers, pues el grado de rivalidad interna varía altamente entre ellas.

En esta última parte del análisis externo de los GENAS se recogen las principales conclusiones extraídas tanto del análisis PEST, como del análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado sobre la industria.

Los GENAS tienen grandes aspectos positivos actualmente. Estamos en un contexto, donde pasada la crisis financiera global, el consumo se está activando. Gracias a este

repunte del consumo se están recuperando los ingresos de este tipo de comercio. A día de hoy, existen varios fenómenos socioculturales que soplan a favor de este formato comercial. Éstos son, la preocupación de los consumidores por divertirse comprando, la nueva coyuntura demográfica, donde hay un mayor número de hogares de tamaño reducido, y el fuerte crecimiento de la población en los extrarradios de las ciudades. Asimismo, es un formato donde hay competidores ya establecidos que han formado grandes barreras de entrada para nuevos competidores.

En cuanto a los aspectos negativos, la numerosa competencia de productos sustitutivos, destaca por encima de todos. Especialmente hay un competidor cuyos efectos parecen que van a ser devastadores, internet. Internet está cada día más integrado en la vida cotidiana de las personas, está ayudando a desarrollar el comercio electrónico. La gente cada vez incorpora más internet como canal de distribución para sus hábitos de compra. Esto lo hace a la vez, en complemento y detrimento al gasto en comercios físicos, como los category killers.

Debido a estas circunstancias, los category killers deben aprovechar todas las oportunidades que presenta el mercado. Pero con más hincapié, tendrán que competir contra el comercio online, deberán definir estrategias e implementarlas de forma rápida y eficiente para poder sobrevivir y no ver reducido su negocio en gran cuantía.

3.1.2. Análisis interno de los GENAS

Para realizar el análisis interno del formato GENAS se va a utilizar la herramienta de la cadena de valor de Porter. Se prescindirá de las actividades de apoyo que Porter menciona, debido a su disparidad dentro de las distintas cadenas dentro del formato. Además la logística de entrada y de salida se ha agrupado bajo un único concepto, logística, debido a su menor peso en el estudio.

v. Figura 4. Cadena de valor de los GENAS

Logística	Operaciones	Marketing & ventas	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compras centralizadas ▪ Abastecimiento global ▪ Gran número de proveedores ▪ Los clientes transportan la compra a casa ▪ Rígidos horarios comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilización de datos ▪ Tiendas de gran dimensión ▪ Establecimientos en las afueras ▪ Presencia en parques comerciales ▪ Régimen de autoservicio ▪ Amplios inventarios ▪ Empleados formados ▪ Baja motivación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplio surtido especializado ▪ Precios competitivos con ofertas promocionales ▪ Alto branding del distribuidor ▪ Presencia de marcas del distribuidor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistencia al cliente en tienda ▪ Garantías para el producto ▪ Instalación y reparación ▪ Servicios ofrecidos en crecimiento

Fuente: adaptado de (Burt & Sparks, 2003) (Lee, et al., 2006)

Logística

La logística de entrada se caracteriza por el alto número de proveedores y la gestión centralizada de los mismos. Por su parte la logística de salida se caracteriza por el transporte por cuenta del cliente.

- **Compras centralizadas:** Las compras las realiza el departamento de compras para todo el grupo. Esto es fundamental para la obtención de precios reducidos gracias al alto volumen de compras. Asimismo, se ahorran costes al evitar duplicidades en los procesos de aprovisionamiento y se ofrece una oferta estandarizada de productos en todos los establecimientos.
- **Abastecimiento global:** los productos de consumo ofrecidos al público proviene de muchos fabricantes distintos, muchos de los cuales están establecidos en el extranjero.
- **Gran número de proveedores:** La amplitud del surtido requiere la existencia de una gran variedad dentro de la categoría de productos. Para obtener esta gran variedad es necesario comprar mercancías un amplio número de proveedores.
- **Los clientes transportan la compra a casa:** La logística de salida de los category killers es muy simple, ya que los propios clientes son los encargados de transportar los productos de la tienda al destino de consumo. Esto supone un gran ahorro de costes para los GENAS.

- Rígidos horarios comerciales: Los horarios comerciales de los category killers están sujetos a la regulación del comercio minorista. Esto supone una rigidez y falta de libertad a la hora de establecer el horario de apertura, que se traduce en una menor disposición y conveniencia para los clientes.

Operaciones

En las operaciones de los GENAS destacan el tamaño y la localización de las tiendas, así como la presencia de personal altamente formado.

- Utilización de datos: El alto número de clientes de los category killers permite la minuciosa recolección de datos. Éstos son empleados de dos maneras. Por un lado, el uso táctico que permite la mejora en la gestión de stocks y las promociones dirigidas. Por otro, es uso estratégico de los datos facilita las decisiones de segmentación y localización de la tienda, entre otras.
- Tiendas de gran dimensión: La superficie de tienda es de gran tamaño, normalmente superior a los 5.000 m². Esto se antoja necesario para dar cabida a toda la extensión del amplio y profundo surtido. Cuanto más amplio y profundo es el surtido, mayores son las necesidades de espacio en la tienda.
- Establecimientos en las afueras: el gran tamaño de las tiendas hace que los establecimientos se sitúen en las afueras de las ciudades por dos motivos principales. Uno es el precio del suelo que suele ser inferior en los extrarradios de las ciudades. El otro es la dificultad para encontrar una superficie comercial lo suficientemente grande en el centro de una ciudad, donde por norma general las superficies comerciales suelen ser de menor tamaño.
- Presencia en parques comerciales: Los category killers suelen estar presente en parques comerciales o zonas donde coexisten otros comercios minoristas. Esto se debe a que un category killer al suponer una pequeña parte de la cesta de la compra para el consumidor, necesita ofrecer esa pequeña parte a muchos clientes. Es decir, necesita una muy alta rotación de clientes. Esto provoca la necesidad de estar en zonas con gran flujo de clientes, que bajo el supuesto previamente establecido de estar en las afueras, son los parques comerciales en los extrarradios de la ciudad.
- Régimen de autoservicio: Los GENAS por lo general no ofrecen al cliente el envío de la compra a su domicilio, es decir, los clientes transportan desde la tienda al

lugar de destino los productos comprados. Esta característica cada vez está menos presente, dado que el incremento de la competencia está provocando el aumento de los servicios ofrecidos por los category killers.

- **Amplios inventarios:** La principal baza del category killer es el ofrecer siempre al cliente el producto deseado dentro de la categoría. Por este motivo, para un category killer las roturas de stock suponen un coste muy pernicioso. El hecho, de que un cliente acuda a un GENAS y no encuentre lo que necesita por el mero motivo de que está agotado, supone romper la proposición de valor fundamental de este tipo de comercios.
- **Empleados formados:** Parte del éxito de un category killer depende del estatus de experto adquirido en la categoría de productos. Por tanto el personal debe tener conocimientos sobre los productos. Son muchos los consumidores que buscan consejo y asistencia en la compra de los productos en los GENAS. Por tanto, es importante que el personal esté formado en la materia relevante sobre la categoría de productos del establecimiento.
- **Baja motivación:** En algunos GENAS existe desmotivación en el puesto de trabajo debido al carácter rutinario del mismo y a que muchos de los puestos requieren pocas calificaciones para ejercerlos.

Marketing & ventas

El marketing y ventas de este formato están caracterizado por su surtido, sus precios competitivos y los esfuerzos realizados en materia de branding.

- **Amplio surtido especializado:** Esta es la razón de ser de un category killer, ofrecer todos los productos posibles en una categoría de producto determinada. Por ello los surtidos son amplios y profundos dentro de la categoría elegida. Esto tiene un doble efecto en el comportamiento de los consumidores. Por un lado, el consumidor masculino percibe la gran amplitud del surtido como una manera de reducir el tiempo utilizado en la compra. Mientras que el género femenino percibe la vasta amplitud del surtido como una oportunidad para tener más opciones de compra. Por tanto, el amplio surtido tiene efectos diferentes en los consumidores, pero son atributos positivos en cualquier caso.

- Precios competitivos con ofertas: Los GENAS tienen unos costes competitivos derivados del gran volumen de negociación que tienen con sus proveedores. Esta ventaja se traslada al cliente y se potencia mediante la publicidad. Para ofrecer una imagen de precios competitivos los GENAS cuentan también con ofertas puntuales en algunos productos. Además de otras promociones basadas en precio que utilizan para atraer a los consumidores al establecimiento.
- Alto branding del distribuidor: El branding del distribuidor se sitúa en dos niveles en los category killers. La marca corporativa del distribuidor se posiciona como un elemento de garantía para los clientes que les proporciona confianza y decantan la balanza hacia un distribuidor u otro. Esta marca no solo viene dada por los productos que ofrece el distribuidor, sino por todos los servicios y comunicaciones que el GENAS pone a disposición del cliente. Este alto componente de branding en los category killers conduce a un alto gasto en promoción con el fin de mejorar el posicionamiento de la marca del establecimiento e incrementar las ventas
- Presencia de marcas del distribuidor: La existencia de productos de marca blanca otorgan un mayor nivel de branding a los category killers y permiten una diferenciación con la competencia. Los productos de marca blanca cuentan con distintos posicionamientos en cada GENAS. Aunque la presencia de productos de marca blanca es heterogéneo entre los distintos GENAS y varía tanto por categoría de productos como por cadena de GENAS, éstos tienen una utilidad muy importante para los distribuidores. Consiguen fidelizar a sus clientes porque solo podrán encontrar productos de su marca en sus establecimientos. Esto crea clientes más fieles y genera barreras de entrada importantes para los posibles competidores.

Servicios

Existen dos servicios universales que se prestan de manera universal en los GENAS, la asistencia personal en tienda y las garantías para los productos vendidos. Algunas cadenas van más allá y ofrecen servicios de instalación y reparación de los productos. La tendencia actual indica un incremento progresivo en los servicios ofrecidos por los GENAS.

- Asistencia al cliente en tienda: Este supone uno de los servicios fundamentales donde se espera que un category killer destaque. El category killer ha de tener un

estatus de experto en la categoría de producto y ha de transmitírsela al cliente en la tienda. Gracias a ello, consigue atraer a clientes que por conveniencia podrían irse a otro formato comercial a comprar. El GENAS ha de invertir en la formación y captación de personas con conocimientos sobre los productos para ofrecer una excelente asistencia a los clientes en la superficie comercial.

- **Garantías para el producto:** La tendencia en los category killers es ofrecer servicios de garantía superiores a la competencia para justificar la compra del producto en su establecimiento. Esto aporta seguridad y valor al cliente. Además, gracias a los grandes volúmenes que manejan con los proveedores, los GENAS tienen facilidad para trasladar estos costes de garantía hacia atrás. Ofreciendo un mejor servicio a bajos costes. Esta práctica varía según las distintas categorías de productos, siendo más común en GENAS relacionados con electrónica y electrodomésticos.
- **Instalación y reparación:** Este servicio es muy dispar en las distintas categorías de productos, debido a que la complejidad de la instalación de productos varía de un segmento a otro. En segmentos con mayor dificultad de instalación es muy común la existencia de un servicio técnico encargado de la instalación de los productos.
- **Servicios ofrecidos en crecimiento:** El aumento de la competencia, tanto intraformato como interformato, ha provocado el incremento de los servicios ofrecidos por los GENAS. Esta tendencia parece estable debido a las previsiones que indican aumento de la competencia y a la rápida erosión que están teniendo las ventajas competitivas basadas en costes, que con la expansión de la competencia internacional e interformato se ha diluido gratamente.

El uso de la cadena de valor nos ha permitido conocer cómo funciona un GENAS internamente y conocer sus fortalezas y debilidades.

Entre las fortalezas destacan las compras centralizadas, el abastecimiento global, la presencia en parques comerciales, la formación de sus empleados, el amplio surtido, el fuerte branding y la asistencia especializada en tienda. Esto le otorga una configuración de formato muy atractiva en algunas categorías de productos para el consumidor.

En cuanto a las debilidades cabe destacar la rigidez de los horarios comerciales, los costes asociados a las tiendas de gran dimensión, la escasa conveniencia de la situación de las superficies en las afueras de las ciudades y los amplios inventarios.

En conclusión los category killers tienen unas ventajas muy claras en cuanto a surtido, precios y servicio. Sin embargo, no hay que olvidar que este formato conlleva algunos problemas asociados a la escasa conveniencia y los costes de tan amplios inventarios.

3.1.3 Análisis DAFO de los GENAS

Para la realización del análisis DAFO de los category killers utilizaremos la información extraída del análisis externo e interno concluido previamente. De este modo podremos compilar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas características de los GENAS.

A continuación se muestra la matriz del análisis:

vi. Figura 5. Análisis DAFO de los GENAS

Análisis DAFO de los GENAS		
Análisis Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compras centralizadas ▪ Abastecimiento global ▪ Los clientes transportan la compra a casa ▪ Abundancia de datos ▪ Tiendas de gran dimensión ▪ Presencia en parques comerciales ▪ Empleados formados ▪ Amplio surtido especializado ▪ Precios competitivos ▪ Alto branding del distribuidor ▪ Presencia de marcas del distribuidor ▪ Asistencia al cliente en tienda ▪ Garantías para el producto ▪ Servicios de instalación y reparación 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gran número de proveedores ▪ Los clientes transportan la compra a casa ▪ Rígidos horarios comerciales ▪ Tiendas de gran dimensión ▪ Establecimientos en las afueras ▪ Amplios inventarios ▪ Baja motivación
Análisis Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento económico ▪ Tendencia a divertirse comprando ▪ Menor tamaño de los hogares ▪ Migración hacia las afueras 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competidores extranjeros ▪ Nuevo formato: internet ▪ Multitud de formatos comerciales ▪ Efecto showroom

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

- **Compras centralizadas:** Las compras las realiza el departamento de compras para todo el grupo, consiguiendo unos precios de productos muy reducidos.
- **Abastecimiento global:** Los GENAS realizan las compras en todo el mundo, consiguiendo los mejores costes para cada producto.
- **Los clientes transportan la compra a casa:** Esto reduce los costes para los category killers.
- **Abundancia de datos:** Los category killers tienen mucha información propia de los consumidores, facilitando la realización de campañas y la segmentación.

- Tiendas de gran dimensión: suponen un elemento de atracción para los consumidores.
- Presencia en parques comerciales: Facilita la afluencia de personas.
- Empleados formados: Permite adquirir estatus de experto en la categoría de productos
- Amplio surtido especializado: Se convierten en el lugar referencia para comprar ese tipo de productos.
- Precios competitivos: Atractivo para el consumidor.
- Alto branding del distribuidor: Genera fidelidad a los clientes.
- Presencia de marcas del distribuidor: Incrementa los costes al consumidor de cambiarse de marca, redundando en mayor fidelidad.
- Asistencia al cliente en tienda: Permite aconsejar personalmente al cliente, aportándole valor.
- Garantías para el producto: genera confianza a la hora de comprar.
- Servicios de instalación y reparación: Facilita el uso del producto al cliente, le aporta más valor.

Debilidades

- Gran número de proveedores: Esto genera costes en la gestión de los proveedores.
- Los clientes transportan la compra a casa: Supone un coste en tiempo para el consumidor.
- Rígidos horarios comerciales: reduce las posibilidades de compra para el cliente.
- Tiendas de gran dimensión: Suponen altos costes de inmovilizado.
- Establecimientos en las afueras: Resta conveniencia a los consumidores.
- Amplios inventarios: Altos costes derivados de su gestión.
- Baja motivación: Reducción de la eficacia de la asistencia en tienda.

Oportunidades

- Crecimiento económico: Existe la capacidad de crecer igual al mercado.
- Tendencia a divertirse comprando: Los clientes buscan divertirse mientras compra, esto es fácil de conseguir para los GENAS porque solo tienen una categoría de productos.

- Menor tamaño de los hogares: Existen más hogares con los que incrementar la rotación de clientes.
- Migración hacia las afueras: Este fenómeno acerca a más consumidores al área de influencia de los GENAS.

Amenazas

- Competidores extranjeros: La liberalización de los mercados permite una mayor entrada de competidores.
- Nuevo formato, internet: Este formato permite igualar algunas de las características de los GENAS a menor coste, suponiendo una gran amenaza.
- Multitud de formatos comerciales: Con el tiempo, se crean nuevos formatos comerciales que se adaptan a algunos segmentos de nuestros mercados, suponiendo un riesgo potencial.
- Efecto showroom: El estatus de experto de los GENAS atrae a mucha gente a informarse sobre el producto, al mismo tiempo el internet en móviles permite la comparación de precios inmediata. Esto crea que haya consumidores que busquen el asesoramiento en GENAS pero compren en otro comercio electrónico.

3.2. Análisis DAFO del comercio electrónico

En este apartado se va a estudiar la situación interna y externa del comercio electrónico mediante un análisis DAFO. De esta manera, ve podrán alocar sus ventajas y debilidades competitivas frente a los GENAS.

A continuación se muestra la matriz con los datos del análisis:

vii. Figura 6. Análisis DAFO del comercio electrónico

Análisis DAFO del comercio electrónico	
Análisis Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance global ▪ Ahorro de tiempo ▪ Horario de apertura ilimitado ▪ Comparación precio-producto ▪ Eficiencia en costes ▪ Segmentación del público objetivo flexible ▪ Fácil intercambio de información ▪ Menores costes de transacción ▪ Extensión del catálogo de productos ▪ Rápido procedimiento de compra ▪ Sin necesidad de instalaciones físicas ▪ Bajos costes operativos ▪ Facilidad de implementación de estrategias nicho <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguridad ▪ Fraude ▪ Imposibilidad de negociar precios ▪ Tiempos de envío ▪ No se puede percibir las cualidades organolépticas del producto ▪ Limitación del tamaño y peso de los productos ▪ Ausencia de servicio personal ▪ Mayores costes de envío ▪ Exposición limitada ▪ Publicidad limitada ▪ Dificultad para ganar notoriedad ▪ Falta de interacción personal con el cliente
Análisis Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencia cambiante ▪ Nuevas tecnologías ▪ Consumidor inteligente ▪ Expansión del comercio internacional ▪ Alta disponibilidad (24 horas, 7 días a la semana) ▪ Altas posibilidades de crecimiento ▪ Reducción de la competencia local ▪ Alta tasa de penetración del internet en la sociedad ▪ Facilidad de expansión a nuevos mercados <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competidores extranjeros ▪ Cambios en el entorno, leyes y regulaciones ▪ Creciente preocupación por la privacidad ▪ Fraude ▪ Riesgos

Fuente: Adaptado de (Awais & Samin, 2012; Fisher, et al., 2000)

Primero se van a examinar los condicionantes internos del análisis, es decir, las fortalezas y las debilidades.

Fortalezas

- Alcance global: Internet facilita la comunicación con cualquier punto del mundo, haciendo posible la venta a puntos remotos.
- Ahorro de tiempo: Facilita el ahorro del tiempo al no tener que requerir ningún desplazamiento físico para efectuar la compra.
- Horario de apertura ilimitado: La compra se puede realizar a cualquier hora del día, dado que los servidores siempre permanecen en funcionamiento.
- Comparación precio-producto: Permite al consumidor comparar los precios del mismo producto en distintas plataformas electrónicas rápidamente.
- Eficiencia en costes: Minimiza costes de almacenamiento y de merchandising.
- Segmentación del público objetivo flexible: Facilita los cambios de público objetivo gracias a la escasez de costes fijos asociados con la localización.
- Fácil intercambio de información: Permite el intercambio de información mediante formularios y herramientas como foros y redes sociales.
- Menores costes de transacción: La automatización entre la acción de compra y el movimiento de la mercancía en el almacén y posterior envío, permite abaratar costes de transacción.
- Extensión del catálogo de productos: Debido a la ausencia de estanterías, no se necesita espacio disponible en tienda para tener artículos en venta.
- Rápido procedimiento de compra: La ausencia de intermediarios y de la necesidad de desplazamiento físico, se traduce en una rápida compra.
- Sin necesidad de instalaciones físicas: Esto supone que se reduzcan los costes destinados a tienda física.
- Bajos costes operativos: La plataforma online puede mantenerse con bajos costes y un número reducido de personal.
- Facilidad de implementación de estrategias nicho: Mercados nicho de pequeño tamaño tiene cabida en internet, gracias a su largo alcance geográfico.

Debilidades

- Seguridad: El proceso de pago puede tener problemas de seguridad.
- Fraude: El uso incorrecto de datos personales y financieros supone un grave problema para el comercio electrónico

- Imposibilidad de negociar precios: Los negocios online no tienen la facilidad de los negocios físicos para establecer ventajosas condiciones comerciales a grandes clientes.
- Tiempos de envío: Los envíos pueden tardar varios días. Esto es especialmente problemático cuando el cliente quiere satisfacer sus necesidades de manera inmediata.
- No se puede percibir las cualidades organolépticas del producto: Productos online no pueden ser tocados, olidos o saboreados.
- Limitación del tamaño y peso de los productos: No todos los productos son adecuados para la venta online, ya que el tamaño y el peso pueden elevar cuantiosamente los costes de envío.
- Ausencia de servicio personal: No existe la figura del vendedor que pueda asistirte de manera personalizada en la compra del producto.
- Mayores costes de envío: El servicio online suele suponer mayores costes de envío, ya que éste se externaliza.
- Exposición limitada: En zonas geográficas con poco desarrollo de internet, la tienda online se muestra inefectiva.
- Publicidad limitada: En el comercio online, por lo general el uso de medios masivos no es aconsejable.
- Dificultad para ganar notoriedad: El universo online es inmenso, por tanto ganar atención entre el público es una tarea muy compleja.
- Falta de interacción personal con el cliente: Esto dificulta la posibilidad de convencer a un cliente en la compra de un producto, ya que no existe la figura del vendedor.

Ahora serán explicados los factores externos del comercio electrónico, es decir, las oportunidades y amenazas.

Oportunidades

- Tendencia cambiante: Cada año aumentan las cifras del comercio online, y los consumidores se empiezan a sentir más seguros realizando compras online.
- Nuevas tecnologías: La conexión a internet está cada vez presente en más lugares, además de ser más rápido. Esto favorece el crecimiento del comercio electrónico.

- Consumidor inteligente: Con el auge de los canales de información, el consumidor posee más conocimiento de los productos y los precios. La ventaja en costes online, es una cosa que el consumidor valora enormemente.
- Expansión del comercio internacional: La venta online entre distintos países va en crecimiento.
- Alta disponibilidad (24 horas, 7 días a la semana): La ausencia de horarios de apertura supone que el consumidor puede comprar por internet cualquier día a cualquier hora.
- Altas posibilidades de crecimiento: El comercio electrónico tiene un campo muy amplio todavía por desarrollar.
- Reducción de la competencia local: A nivel local la competencia online es menor que la física, habiendo un entorno menos competitivo.
- Alta tasa de penetración del internet en la sociedad: En las sociedades modernas el uso del internet forma parte del día a día, especialmente en las nuevas generaciones.
- Facilidad de expansión a nuevos mercados: Internet permite mover las ventas del ámbito local al internacional o a otros municipios.

Amenazas

- Competidores extranjeros: El alcance global de internet consigue que compañías extranjeras realicen ventas en el mercado doméstico sin altos costes relacionados con la entrada a un nuevo mercado.
- Cambios en el entorno, leyes y regulaciones: Cambios en las tendencias, preferencias de los consumidores y leyes puede dañar el desarrollo del comercio electrónico.
- Creciente preocupación por la privacidad: La venta de datos, el spamming y otras consecuencias de la facilitación de datos por internet, está causando la aparición de consumidores más cautelosos con el comercio electrónico.
- Fraude: El anonimato del comercio electrónico permite el uso fraudulento del comercio online, dañando la credibilidad y la confianza del formato.
- Riesgos: El consumidor al no poder tocar el producto que compra, siempre que realiza una adquisición está asumiendo un riesgo.

Analizado las capacidades internas del comercio electrónico y los condicionantes externos del entorno, se distinguen varias direcciones estratégicas que van a seguir los comercios online:

- i) Captación del creciente número de consumidores inteligentes, que buscan la mejor relación valor-precio a la hora de realizar las compras. La eficiencia en los costes y el ahorro de tiempo para el consumidor inherentes a la compra online facilita el posicionamiento superior del comercio electrónico.
- ii) Target objetivo internacional, ya que internet supone un sitio global donde se cualquier consumidor puede acceder a cualquier tienda online.
- iii) Captar a los clientes que quieren realizar la compra de manera inmediata, en los momentos en los que los comercios tradicionales permanecen cerrados. Esto significa, que muchas de las compras que los consumidores esperan a hacer al día siguiente, serán reemplazadas por compras en minoristas online.
- iv) Realizar fuertes inversiones en publicidad, que generen la confianza del consumidor. Paliando de esta manera las reticencias de los consumidores con respecto a la seguridad y el fraude.
- v) La facilidad para tener amplios surtidos gracias a la capacidad de la página web para almacenar productos y la eficiencia en costes logísticos supondrá una fuerte pérdida de cuota para superficies, que tradicionalmente basaban sus ventajas en surtido y precio.

En definitiva, los comercios online ganarán cuota de mercado gracias a, entre otras razones, las limitaciones horarias del comercio tradicional, la ventaja en costes y el ahorro de tiempo para el consumidor.

Por el contrario, los comercios online tendrán que ser capaces de mostrar al consumidor que son seguros, y atraer a los consumidores dudosos mediante la atención al cliente y la notoriedad. Además, deberán de estar preparados para competir en un ámbito global y no solamente a nivel local.

4. RESULTADOS

En este apartado vamos a cruzar los datos obtenidos en los DAFOs de los GENAS y el comercio electrónico con el fin de analizar las tensiones competitivas que se crean entre ambos formatos comerciales.

Una vez analizadas estas tensiones, seremos capaces de determinar las posibles estrategias que deben seguir los GENAS para competir contra el comercio electrónico.

Primero vamos a analizar las posiciones de desventaja de las GENAS respecto al comercio electrónico con la finalidad de establecer unas causas:

a. Alcance global (Comercio electrónico) – Tiendas de gran dimensión (GENAS)

Los servicios o productos vendidos online, tienen un alcance global debido al carácter oblicuo común a las plataformas web. Es decir, pueden vender sus productos en cualquier rincón del mundo con solo una página web.

Mientras que los GENAS necesitan de la multiplicación de sus localizaciones físicas para incrementar su alcance.

Esto se traduce en que los category killers son mucho más intensivos en capital para incrementar su crecimiento en ventas, suponiendo esto una desventaja respecto a las tiendas online.

b. Ahorro de tiempo (Comercio electrónico) – tiendas en las afueras (GENAS)

El consumidor no tiene que realizar ningún transporte cuando realiza una compra online, lo cual se traduce en una reducción del tiempo empleado en el proceso de compra.

Los GENAS por su parte requieren de un desplazamiento del cliente, generalmente largos debido a la situación de sus establecimientos en el exterior de las ciudades.

El esfuerzo en términos de tiempo que un cliente tiene que realizar para comprar online es mucho menor que para efectuar una compra en un GENAS.

c. Horario de apertura ilimitado (Comercio electrónico) – rigidez en los horarios comerciales (GENAS)

En el comercio online no existen horarios de apertura ni supone un coste mayor el tener la plataforma abierta 24 horas debido a que no conlleva gastos adicionales de personal. En cambio, los GENAS están sujetos a horario de apertura fijado por la ley de comercio minorista y en caso, de que fuese posible abrir 24 horas, los costes de personal se dispararían.

Por tanto el comercio electrónico puede satisfacer las necesidades efectuar una compra de los consumidores en cualquier momento del tiempo.

d. Eficiencia en costes (Comercio electrónico) – menor eficiencia en costes (GENAS)

En el comercio electrónico, los costes de inventarios y almacenamiento son mucho menores. No necesitan exposición abierta al público, por tanto los almacenes no suelen estar situados en zonas costosas.

En cambio los GENAS han de tener mucho inventario para no tener roturas de stocks e invertir en zonas de exposición y personal de venta en tienda.

Por ello los costes en el comercio electrónico son menor que en los GENAS.

e. Segmentación del público objetivo flexible (Comercio electrónico) – segmentación geográfica del público objetivo (GENAS)

Las nuevas tecnologías de segmentación web, permiten dirigir la publicidad a públicos objetivos definidos por múltiples criterios de segmentación (geográficos, género y gustos, entre otros).

Mientras que la segmentación que permite un GENAS es meramente geográfica, dado que dentro de la categoría de productos abarcan todo el espectro de mercado a su alcance geográfico.

Esto supone que los esfuerzos en publicidad y promoción sean más efectivos en el medio online, ya que los impactos son más precisos.

Estos cinco puntos son muy importantes para entender la amenaza a la que se enfrentan los GENAS. El comercio electrónico tiene unas fortalezas que inciden directamente con las debilidades de los category killers, significando esto que la amenaza es muy potente.

A continuación vamos a analizar las fortalezas de los GENAS que inciden directamente en los puntos débiles del comercio electrónico para poder establecer vías estratégicas adecuadas.

a. Tiendas de gran dimensión (GENAS) – Ausencia de Tienda (Comercio electrónico)

El tener una tienda de gran dimensión supone una gran fortaleza debido a que permite ofrecer una gran experiencia de compra para el consumidor. El consumidor puede elegir entre una gran cantidad de productos, y la tienda puede ofrecer un touch & feel atractivo que haga que el acudir al establecimiento se convierta en un punto a favor del GENAS.

En cambio, el comercio electrónico no puede ofrecer una experiencia de compra tan real y tangible como un GENAS. Esto en algunas categorías de producto se convierte en algo muy importante porque el cliente quiere disfrutar de la experiencia que supone el proceso de compra.

Esta ventaja que tiene el GENAS ha de ser trabajada, porque la gran dimensión de la tienda no es una condición suficiente para garantizar una gran experiencia de compra.

b. Alto branding del distribuidor (GENAS) – Multitud de comercios con débil branding (Comercio electrónico)

En los GENAS es común que la existencia de cadenas de category killers con muchos establecimientos y una imagen corporativa reconocida y apreciada. Esto logra una mayor fidelidad del cliente y facilita que los consumidores tengan confianza en el GENAS.

En cambio el comercio electrónico, con la excepción de algún actor muy grande como Amazon, se encuentra muy fragmentado en comercios de reducida escala. Esto unido a los problemas de fraude y seguridad en la web hace que los consumidores sean reacios a comprar online.

Esta ventaja es sostenible en el tiempo y proporciona altas tasas de captación de nuevos clientes.

c. Presencia de marca blanca (GENAS) – Ausencia de marca blanca (Comercio electrónico)

La abundancia de marcas blancas en los GENAS asegura la recurrencia de los clientes gracias a los costes que se le genera al consumidor al cambiarse de marca.

El comercio electrónico no prolifera la marca blanca, ni el branding, lo cual crea un hábito de consumo basado en el precio. Esto hace que las barreras de entrada de los competidores sean baja y que los clientes muestren muchos cambios de proveedores. Por ello, se fomenta la competencia en precio y se erosionan los márgenes de venta.

Esta ventaja es fácilmente imitable competidores online que tengan cierta masa crítica de ventas que permita el lanzamiento de una marca blanca.

d. Asistencia al cliente en tienda (GENAS) – Ausencia de venta personal directa (Comercio electrónico)

Esta es una de las ventajas críticas que posee un GENAS frente al comercio online. Esta ventaja es muy difícilmente imitable por las tiendas online. En productos de compra meditada, supone una gran ventaja tener agentes de venta formados que puedan aconsejar y recomendar a los clientes en la elección del producto. Este valor es fundamental para diferenciarse del comercio online. Para que sea efectivo, el personal ha de estar formado y reforzar la experiencia en tienda del cliente.

e. Servicios de instalación y reparación (GENAS) – Servicios de envío (Comercio electrónico)

Dada la naturaleza centralizada del personal en un comercio electrónico, resulta muy costoso tener personal de venta y reparación contratado en distintos puntos geográfico. Por ello este personal solo es rentable si la masa crítica de la web del comercio es muy alta y tiene un gran número de peticiones de instalación y reparación.

En cambio, en los GENAS, en los que la categoría de productos lo requiere, ofrecer servicios de reparación e instalación no resulta muy costoso para el establecimiento. Obteniendo una ventaja significativa respecto al ecommerce. Aunque este tipo de servicios es específico de algunas categorías de productos.

f. Satisfacción inmediata de las necesidades (GENAS) – tiempos de entrega (Comercio electrónico)

El consumidor, dentro del horario comercial establecido, puede satisfacer sus necesidades de forma inmediata. Solo tiene que acudir a la tienda y adquirir el producto. En cambio, en el comercio online un consumidor tiene que esperar a que el producto sea entregado. Por ello la satisfacción de su necesidad se retrasa en el tiempo.

Esta característica tendrá más relevancia en productos cuyo consumo sea de tipo impulsivo o no planificado. Sin embargo, en productos cuya compra sea planificada tiene un impacto escaso.

Las ventajas que tiene un comercio electrónico sobre los GENAS son muy poderosas. En primer orden de importancia, destaca el alcance de sus ventas hasta puntos remotos ya que sólo es necesaria una conexión a internet, encargándose la página del transporte de la mercancía o externalizándolo a empresas de servicios de transporte. Asimismo, la mayor eficiencia en costes también es otro factor de gran relevancia porque permite tener precios de venta al público menores. Por último, otro factor de alta importancia es la apertura ilimitada de sus horarios que supone una gran ventaja por dos motivos. Por un lado, es una ventaja en materia de rentabilidad ya que permite generar ventas en una franja temporal mayor sin incurrir en gastos adicionales. Por otro lado, también permite al consumidor comprar a cualquier hora, incrementado la facturación del comercio.

En un plano secundario se encuentra el tiempo. El tiempo empleado en comprar un producto es un factor que varía de importancia según el tipo de consumidor y la costumbre. Por ello aunque el comercio electrónico conlleva un ahorro de tiempo para el usuario, no supone una ventaja competitiva relevante en todas las categorías de productos por motivos diversos entre los que pueden señalarse, aquellos productos cuya experiencia física de compra es placentera o necesitan de percepciones sensoriales para ser adquiridos, como pueden ser los perfumes. También tiene menor importancia la segmentación más precisa del comercio electrónico porque el GENAS aspira a vender a todo el consumidor que compre ese tipo de producto específico sin importar su segmentación.

Como se puede observar, las ventajas descritas con anterioridad, exigen una mejora estratégica por parte de los category killers que incluye el fortalecimiento de sus ventajas competitivas y la adquisición de nuevas vías de competitividad.

No es de olvidar que, los GENAS también poseen unas ventajas competitivas que les permiten ser rentables y tener una alta cuota de mercado, las cuales no son imitables por el comercio electrónico. A través de la potenciación de estas ventajas, se puede incrementar de manera notable el resultado de los category killers frente a la competencia electrónica.

Entre estas ventajas destacan el branding de los GENAS, que supone un estatus difícil de conseguir en términos de tiempo e inversión. Llegar a los niveles de branding de las cadenas más importante supone un esfuerzo que pocos comercios electrónicos son capaces de alcanzar. Los otros dos puntos claves para los GENAS giran en torno a la experiencia en tienda y a la satisfacción inmediata de las necesidades de los consumidores. De esta manera, la imposibilidad de imitación de estos factores por parte de los comercios electrónicos, los convierte en una palanca muy poderosa. En consecuencia, las decisiones estratégicas y competitivas tomadas por los category killers para combatir la amenaza online han de ir en la dirección de potenciar estas ventajas inimitables.

En otro nivel de importancia, se sitúan las ventajas que tienen los GENAS en relación con la oferta de servicios de instalación y reparación, ya que depende en gran cuantía del segmento de productos y su apreciación por parte del cliente presenta una alta variabilidad.

En definitiva, los category killers o GENAS necesitan aprovechar sus ventajas competitivas y prestar atención a la competencia online que asoma amenazante con sus ventajas en costes y su apertura ilimitada de horarios.

5. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA LOS GENAS

Del análisis anterior se hace evidente que los category killers necesitan tomar rápidamente decisiones estratégicas que mejoren su posición competitiva en el medio y largo plazo.

La dirección a tomar se basa en tres pilares. Enfatizar la gratificación instantánea, ofrecer experiencias de compra únicas y ofrecer un servicio al cliente personalizado. (Lal & Álvarez, 2011)

Debido a la intensa concentración que los GENAS tienen en una categoría de producto, esto le resta libertad para responder a la amenaza que supone el comercio online. Es decir, en las categorías de producto donde se ha creado un alto hábito de compras online es muy difícil competir, como por ejemplo en libros o electrónica.

Los category killers necesitan no pensar en si la categoría de productos se vende más o menos en internet. Lo que deben de hacer es preguntarse cuál es la mejor manera de utilizar los activos de una tienda para generar un atractivo retorno del capital.

Existen dos necesidades estratégicas clave para sobrevivir la situación actual de la industria. La primera es identificar las necesidades de los consumidores que no pueden ser satisfechas online. La segunda es conocer cuál es la configuración más efectiva de los activos del espacio comercial para ofrecer una experiencia de compra única al consumidor.

Para la primera necesidad se han detectado tres factores claves.

- i. El comercio electrónico no puede satisfacer el deseo de consumir instantáneamente un producto.
- ii. La experiencia sensorial que requieren algunos productos, no es imitable a con las tecnologías existentes actualmente. La necesidad de tocar, olfatear o saborear no es transmisible de forma efectiva por internet.
- iii. Cuando el consumidor necesita ser educado en el uso del producto o necesita atención personalizada debido a la complejidad de la categoría de producto. En este caso, los comercios electrónicos tienen difícil llegar a tan altos niveles de asesoramiento.

Las decisiones estratégicas a tomar por los category killers dependen de varios factores. Fundamentalmente del tipo de categoría del producto, la familiaridad tecnológica de la clientela y la experiencia de compra ofrecida al cliente actualmente.

A continuación vamos a enumerar y explicar las distintas opciones estratégicas a seguir:

- I. No hacer nada. Esta opción requiere la asunción de que la base de clientes actual no se moverá al medio online. Supone creer que el precio y la conveniencia de satisfacer la necesidad de forma inmediata son la combinación que busca el cliente. Por ello no migrará al medio online. No es una alternativa aplicable a la mayoría de los category killers.
- II. Surtido único. Esta alternativa enfatiza la necesidad de tener un surtido único que no pueda ser encontrado en ningún otro comercio. De esta manera se crean lazos de confianza con el consumidor y se estimula la lealtad del mismo. Eliminando a la misma vez la competencia basada en precios.
- III. Experiencia showroom. Crear la atmósfera de una sala de exposición o showroom será crítico para la supervivencia de los category killers. Servicio y conveniencia serán las claves de esta estrategia. Personal y tecnología tendrán que acompañar a los clientes en la tienda para resolver las dificultades que se encuentren a la hora de tomar decisiones de compra. El problema con esta estrategia es que los riesgos de que el cliente acuda a la tienda a recibir consejos de expertos pero compre el producto otro sitio más barato son enormes (Efecto showroom). Los comercios necesitan encontrar la manera de que el consumidor o el proveedor de los productos pague por este incremento de los servicios ofrecidos al público.
- IV. Alquiler de espacios. Los category killers se pueden convertir en unas compañías que alquilan espacios en su zona de exposición, manejando el merchandising y el look and feel de la tienda. Esta opción se hará más atractiva si sigue reduciéndose la productividad del metro cuadrado de los GENAS.
- V. Servicios alternativos. Los category killers pueden desarrollar conocimientos y experiencia en servicios no comunes que pueden ser implementados en sus establecimientos. Con esta estrategia podrían subsidiar algunas categorías de producto que suelen perder dinero constantemente, pero que son necesarias para atraer clientes.

- VI. Hacerse pequeño. Se trata de implementar nuevas tiendas de menor tamaño y con localizaciones más convenientes. Estas permiten estar más cerca del cliente y satisfacer sus necesidades de manera más inmediata.
- VII. Servicio ganador. Consiste en ofrecer un servicio excelente a los clientes. Se necesita ofrecer una experiencia de compra única, algo que el comercio electrónico no puede igualar. Para ello necesita satisfacer tres aspectos del cliente (Kendall & Pinder, 2013):
- i. Conocerlo. Ha de conocer sus necesidades, recopilar todos los datos necesarios y tratar al cliente de manera personalizada, evitando caer en campañas de comunicación que tratan al cliente como un colectivo. El proceso de compra del cliente comienza antes de entrar en la tienda, en ese momento es cuando hay que tratar de conocer al cliente para ofrecerle lo que necesite.
 - ii. Fidelizarlo. Una vez el cliente entra en la tienda, los GENAS deben dar un servicio excelente para crear lazos de afinidad entre el cliente y la marca. Hay que ayudar al cliente a realizar una acción de compra informada e inteligente. Se debe permitir y alentar al cliente a interactuar con el merchandising de la tienda, de manera que el cliente perciba rápidamente los beneficios de comprar en una tienda física sobre un comercio online.
 - iii. Apoyarlo. Para que la relación con el cliente tenga éxito, ésta no acaba en el momento en que se realiza la compra. Se necesita reconocer al cliente su elección de comprar con un establecimiento y no otro, para ello hay que usar comunicaciones post venta que no sea de carácter intrusivo.

5. CONCLUSIÓN

Para realizar este trabajo, se ha partido de un nuevo paradigma al que se enfrentan los category killers en la actualidad. Este paradigma, consiste en entender que las ventajas competitivas tradicionales de los GENAS, por un lado la amplitud de surtido, y por otro la competitividad en precios, ya no son diferenciadores en el mundo actual donde el comercio electrónico puede imitar de manera sencilla estas características.

La facilidad para imitar esta configuración reside en dos motivos fundamentales. Primero, a una plataforma online no le es costoso mantener un amplio catálogo abierto al público, debido que los costes de la plataforma no se incrementan de manera significativa por tener más productos en oferta. La segunda razón es que, los costes de almacenamiento de un comercio electrónico son muy bajos porque los almacenes no necesitan estar en zonas de cara al público, dado que estos almacenes no tienen en ningún momento la función de venta al público.

Estas características, que en otra época convirtieron a los category killers en las fuerzas dominantes de algunas categorías de productos, no suponen hoy en día ningún elemento diferenciador frente a la competencia online. Por ello, es necesario conocer cuáles son las alternativas estratégicas que deben perseguir los GENAS. Este último ha sido el objeto de estudio del trabajo.

Para llegar a definir unas estrategias exitosas, se ha ahondado en las características estratégicas de ambos formatos. Para ello se han realizado dos análisis Porter de cada modelo comercial.

Dada la falta de literatura académica al respecto, para realizar el análisis DAFO de los GENAS se ha tenido que realizar previamente un análisis interno y externo del sector. Con toda la información obtenida en estos análisis, se ha logrado completar un análisis DAFO que será el punto de partida de la comparación entre ambos formatos comerciales.

El DAFO de los category killers ha mostrado que, pese a la imitabilidad de las ventajas tradicionales, también tienen unas ventajas y características que no son fácilmente imitables por el comercio electrónico. Éstas son, principalmente, la experiencia de compra que se ofrece al consumidor en la tienda, la posibilidad de satisfacer las necesidades del consumidor de forma inmediata, sin tener que esperar a que un producto

sea enviado, como es el caso del comercio electrónico, y la capacidad que tiene el consumidor de tocar, oler o saborear el producto, entre otros. Así mismo los category killers suelen ser cadenas con una alto branding que tienen ganada la confianza del consumidor.

Del análisis DAFO realizado para el comercio electrónico, se han extraído las siguientes conclusiones que se configuran como ventajas del mismo. Éstas son: los costes en los que incurre una tienda online para ofrecer el producto son menores, el horario de apertura del comercio electrónico es ilimitado y por último el ahorro de tiempo que conlleva el realizar la compra online, derivado de la ausencia de gasto de tiempo en transporte. Estas ventajas hacen del comercio online un competidor formidable, especialmente entre el público más sensible al precio, debido a los precios más bajos que es capaz de ofrecer.

Vistas las ventajas y características de cada uno resulta aparente que, desde el punto de vista de los category killers, éstos tienen que diseñar e implementar estrategias que potencien estas ventajas competitivas que no son fácilmente imitables por la competencia online.

Para conseguir el objetivo de incrementar la rentabilidad y sobrevivir a la competencia online se han descrito las siguientes estrategias. La primera alternativa definida a destacar es, la posibilidad de ofrecer un surtido único al cliente que diferencie al category killer de la competencia y le permita ganar fidelidad y lealtad de sus clientes. Otra opción estratégica es ofrecer una experiencia showroom al cliente con el soporte del personal de ventas y el soporte de las tecnologías que apoyen el proceso de compra, y así, con ello conseguir el objetivo de que el cliente disfrute del proceso de compra y vuelva al establecimiento. Otra alternativa estratégica consiste en brindar servicios no comunes al cliente, de manera que se acabe rentabilizando el suelo comercial no sólo por los ingresos derivados de la venta de productos, sino también por los ingresos recurrentes procedentes de la venta de servicios. La última alternativa sustraída es la implantación de tiendas de menor tamaño que tengan una mayor cercanía y conveniencia para el cliente. El problema de esta opción reside en que se modifica el núcleo del concepto de category killer que reside en el amplio surtido, por tanto, requiere de un estudio minucioso.

En conclusión, con las alternativas estratégicas propuestas, se quiere destacar que los gestores y empleados de los category killers aún tienen un marco de referencia para poder

reflexionar y actuar en lo relativo a la evolución de su organización, e idear una forma con la que enfrentarse a la competencia online. Así, en este trabajo se han intentado proporcionar soluciones de carácter estratégico que se espera inviten a la reflexión del lector y al estudio de posibles decisiones a tomar por los category killers.

Bibliografía

- Awais, M. & Samin, T., 2012. Advanced SWOT Analysis of E-Commerce. *IJCSI International Journal of Computer Science Issues*, pp. 569-572.
- Burt, S. & Sparks, L., 2003. *Competitive Analysis of the Retail Sector in the UK*, s.l.: Institute for Retail Studies.
- California State University, Los Angeles, 2012. *Sample Case Study: Costco*, s.l.: s.n.
- Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, 2012. *Nota metodológica del Informe de Comercio Electrónico*, s.l.: s.n.
- Comisión Nacional de los Mercados y Competencia, 2013. *Informe sobre el Comercio Electrónico en España a través de Entidades de Medios de Pago*, s.l.: s.n.
- Fisher, D. M., Chrispin, B. & Fisher, S. A., 2000. An E-Commerce Swot Analysis. *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences*, 7(8), pp. 1-7.
- Golberg, K. y otros, 2005. *Wal-Mart and Target*, s.l.: s.n.
- Grant, R. & Jordan, J., 2012. En: *Foundations of strategy*. s.l.:Wiley & Sons, p. 56.
- Kendall, K. & Pinder, S., 2013. *How Category Killers Can Still Win at their Own Game*, s.l.: s.n.
- Lal, R. & Álvarez, J. B., 2011. Retailing Revolution: Category Killers on the Brink. *Harvar Business School*, pp. 1-3.
- Lee, M.-Y., Kelly Green, A., Kim, Y.-K. & Park, S.-H., 2006. Competitive Analyses between Regional Malls and Big-box Retailers: A Correspondence Analysis for Segmentation and Positioning. *Journal of Shopping Center Research*, 13(1), pp. 81-98.
- Martín-Moreno Redondo, M. & Sáez Vacas, F., 2004. *Aplicaciones y abusos de Internet como canal de comunicación del comercio electrónico*, Madrid: s.n.
- Mora, V. & Rustarazo, R., 1997. ¿Qué es un Category Killer?. *Código 84*.
- Porter, M. E., 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard business review*.
- Porter, M. E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Puelles Gallo, M., 2004. Los Grandes Especialistas No Alimentarios (GENAS). *Distribución y Consumo*, Issue Noviembre-Diciembre, pp. 15-21.
- Puelles Gallo, M., 2006. Competencia y nuevas estrategias en el sector de la distribución especializada no alimentaria. *Distribución y Consumo*, Issue Septiembre-Octubre, pp. 8-21.