

# La concentración de la oferta como fuente de innovación de los nuevos negocios: el estudio de un caso en el sector de la automoción en Cataluña<sup>1</sup>

80



**David Urbano**

Universitat Autònoma de Barcelona



david.urbano@uab.es

**Nuria Toledano**

Universitat Autònoma de Barcelona



nuria.toledano@uab.es

The concentration of supply as a source of innovation for new businesses: a case study on the automotive sector in Catalonia

## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos meses hemos sido testigos de las primeras reacciones del sector del automóvil ante las decisiones gubernamentales en cuanto a la paralización parcial del Plan Prever para el año 2007, y su desaparición definitiva prevista para comienzos del 2008<sup>2</sup>. Este sector, ve peligrar así el estímulo producido en la compra-venta de turismos durante los pasados años, en concreto, desde la aprobación legal<sup>3</sup> de una serie de medidas fiscales que beneficiaban la adquisición de vehículos de turismo y de vehículos industriales ligeros, en los casos en los que dicha adquisición fuera acompañada de la

CÓDIGO JEL:  
M130; L260

Fecha de recepción y acuse de recibo: 7 de noviembre de 2007 Fecha inicio proceso de evaluación: 7 de noviembre de 2007 Fecha primera evaluación: 3 de diciembre de 2007 Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2007



### **RESUMEN DEL ARTICULO**

La innovación es un elemento clave para la creación y desarrollo de empresas exitosas, sobre todo para aquellos negocios que se integran en sectores maduros o complejos. En el presente trabajo, adoptando la metodología cualitativa de estudio de casos, se analizan los aspectos innovadores que han definido y desencadenado la creación de un nuevo negocio en el sector de la automoción en Cataluña, basado en la concentración de la oferta.

### **EXECUTIVE SUMMARY**

Innovation is a key element in the creation and development of successful businesses, especially for those firms that are integrated into mature or complex sectors. In this paper, focusing on the concentration of supply side, innovative elements that have been influential in the creation of a new business in the automotive sector in Catalonia are analysed. Qualitative methodology based on case studies is used.



baja de un vehículo equivalente con una determinada antigüedad. Si a esto le unimos la reciente subida de los tipos de interés, con el consecuente agravio del endeudamiento de las familias españolas y la pérdida parcial de su poder adquisitivo, es de entender, en parte, la preocupación del sector por la incertidumbre del futuro que se presenta y el posible impacto negativo en las decisiones de compra de la mayoría de los consumidores, para quienes el automóvil constituye la compra más importante, superada sólo por la de la vivienda.

No obstante, los mismos hechos que, a priori, plantean una situación problemática para la industria del automóvil y sus concesionarios, constituyen el punto de partida de la iniciativa empresarial analizada en este trabajo, la cual, pese a integrarse en un sector maduro y complicado como el de la automoción, ha encontrado el apoyo necesario para su puesta en marcha en una de las comarcas más ricas de la provincia de Barcelona: el Vallés Occidental.

Así pues, el objetivo del presente artículo es analizar los aspectos innovadores que han definido y desencadenado la creación de un nuevo negocio en el sector de la automoción, y que se han basado, en esencia, en la concentración de la oferta. Para ello, se adopta una metodología cualitativa basada en el estudio de casos, lo que nos permite profundizar en el fenómeno dentro de su propio contexto (Yin, 1994). Todas estas cuestiones se mostrarán en las páginas que siguen, prestando especial atención al caso objeto de estudio —el proyecto empresarial— y a las conclusiones e implicaciones más significativas que de él se extraen.

## 2. LA INNOVACIÓN COMO ELEMENTO CLAVE EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA

Cuando analizamos el proceso de creación de una empresa, se descubre que existe una gran variedad de alternativas y caminos posibles. Aunque es difícil extraer un elemento común, se podría afirmar que en todas las opciones que culminan con éxito destaca la presencia de un elemento innovador que justifica, en gran parte, la creación de la nueva empresa. Por tanto, puede decirse que son las “nuevas combinaciones”, entendidas desde la perspectiva de Schumpeter (1934), las que se encuentran detrás de todo proyecto de éxito. En este sentido, dentro de estas nuevas combinaciones quedarían incluidas la introducción de un nuevo producto, servicio o

*Se podría afirmar que en todas las opciones que culminan con éxito destaca la presencia de un elemento innovador que justifica, en gran parte, la creación de la nueva empresa.*

método de producción, la apertura de un nuevo mercado, el descubrimiento de una fuente de aprovisionamiento o la creación de una nueva forma de organización dentro de cualquier sector (Schumpeter, 1934). Esta última alternativa es, precisamente, la que singulariza la innovación de la iniciativa empresarial objeto de estudio, cuya idea de negocio se inspira en los grandes centros especializados de venta.

### Los centros especializados de venta: un modelo de referencia para la innovación en el sector de la automoción

Los grandes centros especializados de venta<sup>4</sup> constituyen hoy en día una realidad común para la mayoría de las grandes ciudades. Estimulados por la buena acogida que tuvieron los grandes supermercados –hipermercados– gracias, en parte, a la amplitud de la oferta, la flexibilidad de los horarios, el servicio ofrecido y la relación precio-calidad, la implantación de este tipo de establecimientos en España ha seguido, hasta el momento, una clara tendencia ascendente (Puelles, 2004). En este sentido, Leroy Merlin, Ikea, Toys'R`Us o FNAC, entre otros, conforman ejemplos de la proliferación de este fenómeno.

Sin embargo, la aplicación de este modelo al sector del automóvil aún no se encuentra muy desarrollada en nuestro país, pese a que la actual normativa lo favorece a través de los denominados “*supermercados de vehículos*”<sup>5</sup>. En este nuevo escenario, se ha puesto en marcha en Barcelona una iniciativa empresarial en el sector de la automoción que rompe los esquemas tradicionales de venta. En los próximos apartados se analizan las actividades que tienen lugar a lo largo de su proceso de desarrollo desde el punto de vista comercial, comenzando por el momento en el que se descubre la oportunidad de negocio y concluyendo con la consecución del apoyo necesario para su explotación o aprovechamiento. Previamente, se exponen los principales aspectos de la metodología empleada.

### 3. METODOLOGÍA

Tal y como se ha comentado anteriormente, para llevar a cabo la presente investigación se adoptó una metodología cualitativa basada en el estudio de casos (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Dicha metodología viene utilizándose cada vez con mayor asiduidad en el ámbito de la creación de empresas y de las PYMEs (Beaver y Murphy, 1996; Chetty, 1996; Godel, 2000; McMullan y Vesper, 2000, entre

#### PALABRAS CLAVE

Creación de empresas, innovación, concentración de oferta, estudio de casos, Cataluña.

#### KEY WORDS

Entrepreneurship, innovation, concentration of supply, case studies, Catalonia.

otros), y su principal ventaja radica en su idoneidad para analizar en profundidad procesos complejos, como los que subsisten durante el proceso de puesta en marcha de una empresa. En concreto, hemos seleccionado el estudio longitudinal de un único caso con el fin de obtener una mejor comprensión del fenómeno en cuestión (Yin, 1994). De este modo, el seguimiento del caso durante un periodo prolongado en el tiempo (febrero 2006- junio 2007) nos permitió aproximarnos a su problemática desde múltiples perspectivas, facilitándonos así la comprensión de los aspectos más relevantes. Al mismo tiempo, con el fin de aumentar la validez y fiabilidad del estudio (Yin, 1994), adoptamos un diseño encajado (*“embedded”*), diferenciando diversos niveles y sub-unidades de análisis, así como utilizando distintos métodos de recogida de la información (ver Tabla 1).

Específicamente, el proyecto en su conjunto fue caracterizado, en términos de la idea y oportunidad de negocio, a partir de entrevistas personales mantenidas con el promotor<sup>6</sup> y con representantes de

Tabla 1: Niveles de análisis, fuentes y métodos de obtención de la información.

UNIDAD DE ANÁLISIS	NIVEL DE ANÁLISIS	SUBUNIDADES DE ANÁLISIS	TIPO DE FUENTE/ MÉTODO DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN
Proyecto empresarial	• Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundador o promotor</li> <li>• Responsables de organismos de apoyo a la creación de empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria: entrevista personal semi-estructurada.</li> <li>• Secundaria: diversa documentación (programas de apoyo; plan de empresa).</li> </ul>
	• Intermedia	• Competencia	• Primaria: entrevistas telefónicas.
	• Individual	• Clientes finales	• Primaria: encuestas telefónicas.

los organismos de apoyo a la creación de empresas, las cuales fueron complementadas con la revisión de diversa documentación. Por otra parte, también fueron entrevistados los agentes de distribución de los concesionarios que conforman la competencia de la nueva empresa, y encuestada una muestra de la población identificada como cliente potencial<sup>7</sup>.

Finalmente, para el análisis del caso seguimos un criterio cronológico, resumiendo los eventos más importantes ocurridos a lo largo del tiempo de estudio (Miles y Huberman, 1994, Yin, 1994). Además,

para asegurar los requisitos de validez en esta etapa, antes de la elaboración de la versión actual del presente caso se preparó un borrador que fue revisado por algunos de los informantes clave.

#### 4. EL PROYECTO EMPRESARIAL: ANÁLISIS DE UN CASO

En el presente apartado se analizan las características principales del caso objeto de estudio. Su historia cronológica se divide en cuatro fases, que vienen determinadas por los eventos ocurridos en torno a la concentración de la oferta del producto, dada su especial relevancia como aspecto innovador.

##### 4.1. Descubrimiento de la oportunidad de negocio, determinación de la localización y del área de influencia

La creciente demanda de coches que se había producido en los últimos años entre la población del Vallés Occidental, fue percibida por el promotor de la iniciativa empresarial como una oportunidad para un futuro negocio. En concreto, fue a finales del año 2005 cuando el empresario comenzó a pensar en la posibilidad de crear un centro especializado en la exposición y venta de automóviles-turismos. De este modo, la concentración de la oferta del producto se convertía en el principal aspecto innovador del negocio, materializando así una de las formas de innovar definidas por Schumpeter (1934).

En este contexto, el promotor inició el estudio sobre la posible localización de la nueva empresa y el potencial de su área de influencia.

El gran tamaño necesario para el establecimiento (en torno a 13.000m<sup>2</sup>) limitaba su posible localización a una zona periférica que, al mismo tiempo, debía estar bien conectada con las redes viarias de forma que facilitara el acceso a los clientes. La existencia de barrios dormitorio o zonas residenciales cercanas, fue un valor añadido a tener en cuenta para la determinación de la localización, tal y como apuntó el propio promotor: *“...el acercamiento físico al potencial consumidor, con independencia del producto que se trate, siempre es un aspecto estimulante para la actividad de compra, ya sea por la materialización de la compra en sí misma o por la publicidad que los propios residentes dan a tu empresa”*.

Una vez examinadas diversas alternativas de localización, la decisión final recayó sobre el término municipal de Ripollet, centró neurálgico del Vallés Occidental.

Por otro lado, el empresario analizó las posibles zonas que se



integrarían dentro del área de influencia de la nueva empresa, la cual quedó determinada por los 23 municipios que conforman el Vallés Occidental, y otros que por su proximidad a Ripollet también podían considerarse incluidos en dicha área<sup>8</sup> (ver Mapa 1). En la Tabla 2, se refleja el número de habitantes y la distancia a Ripollet de los diferentes municipios pertenecientes al área de influencia, datos que arrojan una primera aproximación del potencial de mercado del proyecto empresarial.

#### 4.2. Análisis del mercado potencial

*“...Conocer las características del cliente potencial es fundamental para el éxito de cualquier negocio...”. “...¿Dónde innovar? Indudablemente, en cualquier aspecto del negocio que se oriente directamente hacia el cliente...”.*

Con estas palabras, el promotor de la idea justifica la importancia de dedicar el tiempo necesario para estudiar todos aquellos aspectos que facilitan la comprensión del comportamiento de compra del consumidor. En este sentido, y según manifestó el propio promotor, la revisión de datos concernientes a la edad, educación o renta del cliente potencial fueron de gran ayuda para valorar la oportunidad

86

Tabla 2: Número de habitantes y distancia de los municipios integrados en el área de influencia.

MUNICIPIO	Nº HAB.	DISTAN- CIA A R (KM-MIN)	MUNICIPIO	Nº HAB.	DISTAN- CIA A R (KM-MIN)
Badia del Vallès	14.123	8-10	Sabadell	200.545	13-14
Barberà del Vallès	28.633	7-9	Sant Cugat del Vallès	73.774	14-13
Castellar del Vallès	21.335	21-29	Sant Llorenç Savall	2.271	33-45
Castellbisbal	11.272	23-21	Sant Quirze del Vallès	17.138	11-11
Cerdanyola del Vallès	57.979	2,5-6	Santa Perpètua de Mog.	21.644	12-12
Gallifa	216	37 -42	Sentmenat	7.209	24-23
Matadepera	8.169	25 -27	Terrasa	199.817	20-17
Montcada y Reixac	32.153	4 -7	Ullastrell	1.529	26-22
Palau-solità i Plegamans	13.310	17 -16	Vacarisses	5.094	31-25
Polinyà	7.764	14 -16	Viladecavalls	7.036	24-18
Rellinars	653	46 -36	-	-	-
Ripollet (R)	<b>35.427</b>	-	Vallès Occidental (v.m.*)	836.077	-
Rubí	70.006	16-15	Otras áreas de influencia (v.m.)	565.049	-

\* v.m.: valor medio.



**Mapa 1: Zona de localización y área de influencia del proyecto empresarial.**



de negocio. La información y comentarios que se resumen a continuación constituyen, en esencia, el resultado del proceso de análisis llevado a cabo por el empresario<sup>9</sup>:

- El 70,3% de la población objetivo tiene entre 15 y 64 años. Estos datos, sin embargo, fueron interpretados con cautela, dado que, en palabras del entrevistado, “...la segmentación por el criterio de edad, no es muy convincente en un mundo como el actual, marcado cada vez más por las actitudes y los estilos de vida”.
- La mayoría de la población posee estudios medios o universitarios. Este aspecto lo consideró especialmente relevante, pues según afirmó “...un consumidor con mayores conocimientos supone un consumidor más exigente y a la vez más poderoso”.
- La estructura de los hogares se reparte equitativamente entre hogares integrados por dos, tres y cuatro personas. En opinión del entrevistado, es una particularidad fundamental, debido a que cada vez son más las familias que cuentan con un vehículo propio para cada uno de sus miembros.
- Más de la mitad de la población residente en la zona de influencia trabaja fuera del municipio en el que vive habitualmente, lo que implica que necesita desplazarse para desarrollar su actividad laboral.
- El cliente potencial dispone de un nivel de vida medio alto.

Además de estos aspectos, de acuerdo con el promotor, para el proyecto de empresa también son datos significativos los relativos al parque de vehículos (384.122), al número de matriculaciones





(53.604) o al número de bajas de turismos registrados en el área de influencia (27.044)<sup>10</sup>. Asimismo, otra información relevante se encuentra relacionada con el gasto medio anual que la población catalana dedica a la compra de automóviles (el 10,75%), y con el presupuesto familiar que emplea cada año en la compra de un coche (en torno a los 2.900 euros).

Durante esta etapa de la investigación, tratamos de corroborar estos datos a través de la búsqueda de información adicional. En concreto, las encuestas telefónicas<sup>11</sup> realizadas a los clientes potenciales nos permitieron llegar a las siguientes conclusiones: la mayoría de las personas que tienen previsto comprar un coche, valora positivamente la concentración en un mismo punto de venta de diferentes marcas o modelos de turismo; además, la claridad de la información suministrada por el vendedor y los descuentos en el precio, son aspectos muy valorados por los consumidores en el proceso de compra, el cual, sin embargo, se percibe como un proceso no demasiado agradable.

Estos resultados, de alguna forma, venían a respaldar las posibilidades de éxito del proyecto empresarial, básicamente por las mismas razones que en parte explican la buena acogida de los centros especializados de venta (Puelles, 2004). Específicamente, cabe destacar, entre otras, las siguientes: 1) al concentrar la oferta de diferentes productos/marcas, las promociones de venta serían más probables, y 2) la especialización de la gran superficie en la exposición y venta de automóviles-turismos puede convertir la calidad del servicio (entendida como disponibilidad de la información para el comprador) en uno de sus pilares fundamentales.

### 4.3. La búsqueda de cooperación versus competencia

Los diferentes concesionarios, franquiciados en su gran mayoría, ubicados dentro del área de influencia constituían, en principio, una parte de la competencia del proyecto empresarial. Sin embargo, según manifestó el propio fundador, su idea de negocio, aunque inspirada en cierto modo en los grandes centros especializados de venta, no compartía la imagen de “asesinos de categorías” (“*category killers*”) que proporcionaban dichos centros. En este sentido, la búsqueda de relaciones de cooperación con los principales concesionarios de la zona constituía, desde la óptica del promotor, una ventaja competitiva de cara a la obtención de un mayor apoyo

institucional. Como modelo de negocio, la alternativa de cooperación propuesta por el empresario guarda relación en ciertos aspectos con los grupos de empresas (“*business group*”), promovidos en los últimos años en sectores emergentes (Khanna, 2000).

En cuanto a la opinión de los responsables de los concesionarios, hay que destacar que la gran mayoría, el 72%, consideraba la participación en dicho proyecto como una forma de facilitar el acceso a los compradores de distintos modelos o marcas, reduciendo el tiempo dedicado a la compra, y, en definitiva, como una manera de ampliar la confianza del consumidor en la propia marca del concesionario. Adicionalmente, la reciprocidad entre las empresas en actividades tales como la publicidad o la prestación de determinados servicios podría tener un impacto positivo en los resultados logrados. A ello se uniría, en algunos casos, las ayudas con las que determinadas instituciones tratan de fomentar las relaciones entre empresas de un determinado sector, estimulando así la cooperación entre las mismas y, de forma más general, los efectos positivos en el sector.

Teniendo en cuenta lo anterior, la competencia directa de la nueva empresa se limitaría, por tanto, a aquellos establecimientos que poseen características similares, esto es, las grandes superficies dedicadas a la exposición y venta de automóviles, que son, en principio, las que podrían competir en precio, servicio y amplitud de oferta<sup>12</sup>.

Toda la información apuntada constituyó, finalmente, un argumento de peso para que el fundador encontrara “*los socios*” idóneos para el proyecto, terminología que empleó para referirse a los agentes de venta que se establecerían en la gran superficie.

#### **4.4. La búsqueda de apoyo institucional**

La búsqueda de apoyo institucional, en especial en la forma de ayuda económica, suele producirse durante las etapas finales de elaboración del proyecto empresarial. De hecho, así ocurrió en el caso que analizamos. A este respecto, el promotor de la idea se mostraba bastante pesimista argumentando que, en Cataluña, el apoyo que los organismos públicos están otorgando a las iniciativas de reducida dimensión, muchas de ellas desarrolladas por un único empresario, podrían menoscabar las potencialidades que presentarían otros modelos de negocio de mayor envergadura, de los que se acentúan, en ocasiones, los efectos negativos que pueden producir

*La búsqueda de apoyo institucional, en especial en la forma de ayuda económica, suele producirse durante las etapas finales de elaboración del proyecto empresarial*

en las pequeñas empresas.

A pesar de todo, las entrevistas mantenidas con los representantes de los organismos de apoyo que valoraron el proyecto empresarial, presentaron un panorama bastante disparejo al augurado inicialmente, poniendo de manifiesto que: *“...para conceder una ayuda es necesario tener justificado, no sólo la viabilidad del proyecto empresarial, sino, sobre todo, los beneficios que el proyecto puede aportar a la sociedad en la que se inserta”*.

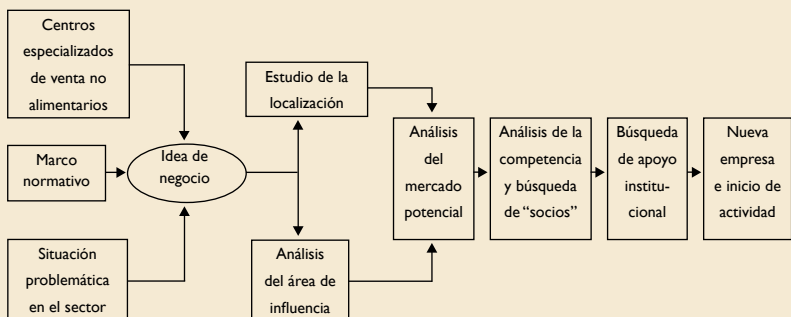
En concreto, los entrevistados argumentaron la valoración positiva que dieron al proyecto de empresa, fundamentalmente, sobre la base del potencial de empleo que se generaría, la satisfacción de una demanda latente y, en especial, a la cooperación que se había planteado con los pequeños concesionarios, los cuales, a priori, podrían haber visto peligrar su supervivencia en el mercado local.

### 5. CONSIDERACIONES FINALES

El análisis del caso que presentamos en este trabajo ha puesto de manifiesto varias cuestiones de interés para empresarios actuales y potenciales.

En primer lugar, se ha comprobado que el éxito en la puesta en marcha de una iniciativa empresarial no se encuentra limitado a determinados sectores económicos, sino que en todos ellos pueden descubrirse oportunidades de negocio y huecos en los que desarrollar algún aspecto innovador. Así, el caso objeto de estudio ha ilustrado cómo una redefinición de la problemática en el sector de la automoción, acompañada de un marco normativo propicio y de parte de la filosofía que caracteriza a los grandes centros especializados de

**Figura 1: Resumen del proceso de desarrollo del proyecto empresarial (perspectiva comercial).**



venta, ha permitido la aportación de originales soluciones que dan como resultado la creación de la nueva e innovadora empresa (ver Figura 1).

En segundo lugar, un modelo de negocio con una clara orientación hacia el cliente se ha revelado como una forma práctica de innovar, la cual, en cierto modo, avala la viabilidad comercial del nuevo proyecto. En concreto, en el presente caso el elemento innovador se deriva de la modificación introducida en la organización de la oferta del producto, con el fin de proporcionar a los clientes un mejor servicio.

En tercer lugar, se ha demostrado que el empresario que fomenta la colaboración entre los agentes implicados en la actividad empresarial puede obtener mejores condiciones de partida en la puesta en marcha de la empresa. Precisamente, este último aspecto está recibiendo gran atención en la literatura sobre creación de empresas. En particular, merecen especial mención los trabajos que acentúan la importancia que adquieren los vínculos establecidos a través de redes sociales o “*networks*”, y que analizan el modo en el que dichos vínculos afectan al proceso de creación de la empresa, tanto en lo que respecta al descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio como en lo relativo a la movilización de recursos (Shane y Venkataraman, 2000; Hite, 2005). En este sentido, creemos que para seguir avanzando en el campo de estudio del proceso emprendedor, sería importante que las investigaciones adoptaran perspectivas cualitativas y longitudinales como la empleada en este trabajo, centrando el análisis en el proceso de creación de la empresa y, en especial, en la repercusión de la red social en la innovación empresarial. Todo ello, en nuestra opinión, contribuiría notablemente a mejorar el conocimiento de este complicado proceso, al tiempo que podría ayudar a potenciales empresarios en su particular camino hacia la creación de la nueva empresa.

---

## REFERENCIAS

- Beaver, G. y Murphy, M. (1996): ‘Carpentry and Joinery (Nottingham) Ltd: A Case Study in Enterprise Support and Development’, *Small Business and Enterprise Development*, Vol.3, núm. 1, p. 28–33.
- Chetty, S. K. (1996): ‘The Case Study Method for Research in Small and Medium Sized Firms’, *International Small Business Journal*, Vol.15, núm. 1, p. 73–85.
- Eisenhardt, K.M. (1989): ‘Building theories from case study research’, *Academy of Manage-*

- ment Review*, Vol. 14, núm.4, p. 532-550.
- Godel, S. (2000): "Klaus B: The Success Story of an Entrepreneur: A Case Study", *European Journal of Work and Organization Psychology*, Vol.9, núm.1, p. 89-92.
- Hite, J. (2005): "Evolutionary Processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol.29, núm.1, p.113-144.
- Khanna, T. (2000): "Business groups and social welfare in emerging markets: existing evidence and unanswered questions", *European Economic Review*, Vol. 44, núm. 4-6, p. 748-761.
- McMullan, E. y Vesper, K. H. (2000): "Becoming an Entrepreneur: A Participant's Perspective", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol.1, núm.1, p. 33-44.
- Miles, M.B. y Huberman, A.M. (1994): "Qualitative data analysis: an expanded sourcebook", Sage Publications, Inc, London.
- Puelles, M. (2004): "Los grandes especialistas no alimentarios (GENAS). Una aproximación a la realidad y previsible evolución", *Distribución y Consumo*, núm. 78, p. 15-21.
- Schumpeter, J.A. (1934): "The Theory of Economic Development" Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, Vol. 25, núm.1, p. 217-227.
- Yin, Y. K. (1994): "Case Study Research: Design and Methods", 3ª Ed., Sage, Thousand Oaks, CA.

---

### Nota-título

1. Autor de contacto: Universidad Autónoma de Barcelona; Departamento de Economía de la Empresa, Edificio B, 08193, Bellaterra, Cerdanyola de Vallés (Barcelona), España.

---

### Notas título

1. Este trabajo forma parte de un proyecto más amplio realizado para el Departamento de Trabajo e Industria de la Generalitat de Catalunya. En este contexto, los autores quieren expresar su agradecimiento a los diferentes informantes clave que han colaborado durante todo el proceso de estudio y, muy en especial, al promotor de la idea empresarial, cuyo anonimato ha preferido mantener, el cual es respetado en todo el artículo.
2. Real Decreto-Ley 13/2006, de 29 de diciembre, por el que se establecen medidas urgentes en relación con el programa PREVER para la modernización del parque de vehículos automóviles, el incremento de la seguridad vial y la defensa y protección del medio ambiente.
3. Real Decreto-ley 6/1997, de 9 de abril, por el que se aprueba el programa PREVER para la modernización del parque de vehículos, el incremento de la seguridad vial y protección del medio ambiente, y Ley 39/1997, de 8 de octubre.
4. Entre las denominaciones que se utilizan para identificar este tipo de establecimientos cabe mencionar las de "superficies especializadas", "grandes superficies especializadas", "category killers" o "asesinos de categorías".
5. Reglamento (CE) Nº 1.400 / 2.002 de la Comisión de 31 de julio de 2002, relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 81 del Tratado CE a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas en el sector de los vehículos de motor.
6. Se mantuvo una entrevista cada mes durante un periodo de dieciséis meses, con una duración promedio de una hora cada una de ellas.
7. Se entrevistó telefónicamente a 30 responsables de concesionarios situados dentro del área de influencia. Asimismo, se contactó telefónicamente con una muestra de la población considerada como cliente potencial. A dicha muestra, formada por 359 personas, se le preguntó si tenían previsto comprar o cambiar de coche en los próximos doce meses. Finalmente, la encuesta definitiva se realizó a 154 personas (el 43% de la muestra), que son las que respondieron afirmativamente a la anterior cuestión.
8. Por este motivo quedaron incluidos los municipios de Badalona, Granollers, Manresa, Mollet del Vallés, Sant Adrià de Besos, Sant Andreu de Llaveners y Santa Coloma de Gramanet
9. Las fuentes empleadas fueron el Instituto de Estadística de Cataluña (IDESCAT) y el Departamento de Estadística de la Generalitat de Cataluña.

10. La fuente empleada fue la Dirección General de Tráfico para el año 2006.
11. La encuesta estaba integrada por las siguientes preguntas: 1) ¿valoraría positivamente el hecho de que en un mismo punto de venta pudiera ver y comparar diferentes marcas y modelos de coche?, (respuestas sí/no); 2) ¿qué aspectos valora positivamente en un concesionario?, (pregunta abierta) y 3) ¿con qué grado de atracción percibe la compra de un coche?, (escala de Likert de 5 puntos, donde 1 significa "es para mí una acción muy poco agradable" y 5 supone "es para mí una acción muy agradable").
12. En la provincia de Barcelona hay un centro que cumple en parte estas características, pero dado que se encuentra situado fuera del área de influencia no fue considerado como competencia directa.

