

EL COMERCIO MINORISTA MODERNO: LA INFORMACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA

Carmen Bocanegra Gastelum*
Miguel Ángel Vázquez Ruiz*

*“El nuevo comercio se da en el ciberespacio...los servidores
y los clientes intercambian información, conocimiento,
experiencias e incluso fantasías...el objetivo es suministrar acceso
a nuestra propia existencia cotidiana”.*
Jeremy Rifkin

*El valor que una empresa crea
se mide por la cantidad de dinero
que los clientes están dispuestos a pagar
por sus productos o sus servicios*
Michael Porter

Resumen

Hoy en día con la globalización de los mercados es imprescindible el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) entre los empresarios de todas las actividades productivas. El comercio minorista es uno de los sectores económicos donde el uso y aplicación de las TIC, ha revolucionado completamente a la organización empresarial, llevándola a un grado mayor de competitividad. El objetivo de este trabajo es conocer cuáles son las TIC que usan y que aplicaciones le dan los comerciantes minoristas medianos y grandes de Hermosillo, Sonora. El estudio se basa en 20 preguntas efectuadas a dichos comercios. Obteniendo como resultados que el gran empresario comercial foráneo es el que más posee y obtiene los beneficios que proporcionan las innovaciones tecnológicas en el ámbito de la informática, lo que implica ser competitivo en el mercado.

Palabras clave: Tecnologías de la Información y la comunicación, comercio minorista, Hermosillo.

CJEL: B21 Microeconomía

*Profesora investigadora del Departamento de Economía de la Universidad de Sonora, correo electrónico: cboca@pitic.uson.mx

*Profesor investigador del Departamento de Economía de la Universidad de Sonora, correo electrónico: mvazquez@pitic.uson.mx

Abstract

Nowadays with the globalization of markets is essential to the use of Information Technology and Communication (ITC) among employers of all productive activities. Retail is one of the economic sectors where the use and application of ITC, has completely revolutionized the business organization, bringing it to a higher degree of competitiveness. The aim of this study was to determine what ITC use and applications give retailers medium and large Hermosillo, Sonora. The study is based on 20 questions posed to such outlets. Data analysis showed that the large foreign business entrepreneur is the one that owns and get the benefits provided by technological innovations in the field of informatics, which means to be competitive in the market.

Keywords: Information Technology and communication, retail, Hermosillo

Introducción

La convergencia entre las telecomunicaciones y la informática, genera las redes para el traslado, almacenamiento y procesamiento de la información. La nueva economía se caracteriza por este vínculo dando formación a la telemática.

La información que se obtiene en milésimas de segundos, nos permite tener acceso a diferentes servicios electrónicos, como la banca, salud, viajes, esparcimiento, cultura, y educación ente otros. De igual forma se aprecia en los mercados de bienes tangibles mayor acceso a productos que se adquieren por el comercio electrónico, que se puede considerar, es el mercado que se encuentra en la cima de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Las innovaciones tecnológicas en la información y la comunicación son impulsadas por las empresas mundiales, al mismo tiempo, el desarrollo en los sistemas de comunicación y en la obtención y procesamiento de la información, ha sido definitivo en la transformación de las organizaciones, acortando las distancias y agilizando en tiempo y forma todo tipo de operaciones, incluyendo las de empresa – empresa, (B2 – B2); y empresa – consumidor (B2-C2); en esta última, homogeneizando los gustos y preferencias de los consumidores de todas las latitudes posibles.

La operatividad de las grandes empresas hoy en día, se registra en el ciberespacio, donde se maneja una completa información, tanto del oferente como del demandante en los diferentes tipos de mercados, de bienes personales, financieros y de factores productivos. Ello intensifica las redes empresariales a través de Internet, la información

generadora en los ordenadores fluye al interior de las empresas, y al exterior de las mismas, para conocimiento del mercado en cuestión.

Entre los cambios se encuentran la reducción en los procesos y los ciclos de vida de los productos, la agrupación de firmas para compartir costos en investigación, distribución, comercialización de las mercancías y reducción de inventarios (Rifkin, 2000: 38). Para esta última es fundamental la instalación de la terminal en el punto de venta, misma que va a generar la información que se va a enviar hasta el proveedor, el cual, va a abastecer de la mercancía necesaria en el momento preciso.

Una de las actividades económicas que se ha impactado de esta dinámica internacional de los mercados, es el comercio. En especial el comercio minorista¹, que ha incursionado en nuevos mercados impulsado por innovadoras estrategias competitivas, como lo es el uso de las tecnológicas de la información y la comunicación, que definen toda una renovadora forma de desarrollo de la actividad comercial. La globalización de las economías es el marco de la evolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)². En este entorno mundial, la estructura empresarial en todas sus vertientes, esta siendo modificada por el proceso de transformaciones incesantes en las TIC.

El comercio minorista es uno de los sectores en donde la aplicación de las TIC es cada vez más común, como por ejemplo en el control que se requiere de las mercancías desde el proceso de producción hasta su consumo final; en las estrategias de mercado por parte de los canales de comercialización y ventas; en la organización y control de los recursos humanos; todo con la finalidad de hacer competitiva a la organización, de mejorar, ampliar e intensificar las relaciones entre las sucursales, así como con proveedores, distribuidores y clientes.

Indiscutiblemente las TIC son una herramienta fundamental para que el comerciante detallista pueda ser competitivo en el mercado. La revolución tecnológica ha conducido invariablemente a la transformación total de la organización, es decir, a la revolución de toda la actividad comercial minorista.

Las TIC empleadas en la distribución comercial, encuentran su aplicación en las negociaciones de compras con descuentos, control y manejo de las mercancías por medio de sistemas computarizados, de sistemas de información que van destinados a

¹ “El comercio minorista comprende establecimientos que venden mercancías al por menor, generalmente sin realizar transformaciones, y prestan servicios relacionados con esa venta. Se trata de la última etapa del proceso de distribución de mercancías y, por lo tanto, las empresas minoristas se organizan para vender mercancías en pequeñas cantidades al público en general” (OIT, 2003: 6).

² Se designa al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones contenidas en señales de naturaleza acústica, (sonidos), óptica (imágenes), o electromagnética (datos alfanuméricos) www.transformando.com/minisites/tecnologia. 27/04/2009.

la gerencia; el etiquetado de la mercancía, y la tecnología necesaria para su lectura; así como el intercambio electrónico de datos, (EDI). Un ejemplo de la reducción de costos que puede representar el uso de estas tecnologías es el costo que representa la operación electrónica y la manual en el tratamiento de la información, actualmente es 8 000 veces menor que hace 30 años. Entre 1958 y 1980, la operación electrónica se ha hecho 80 millones de veces más pequeña. La tasa de error del registro de datos mediante el código de barras es de 1 entre 3 millones, siendo el del registro manual de 1 entre 300 (Porter, 1999: 87). Estas son algunas muestras que permiten darnos cuenta de la reducción de costos y la eficiencia que se obtiene con el uso de las TIC.

Para la gestión, promoción y realización del comercio minorista, el último paso en el proceso de distribución -ya que vende directamente al consumidor final-, el uso de las TIC es prioritario para mantenerse competitivamente en el mercado.

Debido a la importancia que esto representa para los comerciantes en función de la competitividad, en el contexto de globalización de los mercados, la cual se retroalimenta por el uso de las TIC por los agentes económicos mundiales, se planteó la importancia de conocer el uso de las tecnologías de la información y la comunicación por las medianas y grandes³ empresas comerciales que estructuran el grupo moderno en Hermosillo, Sonora. Conociendo primeramente qué tecnología poseen y cómo la aplican. Estas son algunas de las 20 preguntas que se diseñaron para el estudio, en donde se tomó una muestra representativa de 86 empresas de un universo de 94⁴ medianas y grandes unidades minoristas.⁵ Es importante aclarar que este trabajo forma parte de un proyecto de investigación más amplio que estudia también el uso y aplicación de las TIC en los establecimientos comerciales micro y pequeños de Hermosillo, Sonora.

El gran comercio y la revolución digital

La innovación en las tecnologías de la información y la comunicación ha permitido que por medio de la computadora pueda realizarse la aplicación de sistemas para la obtención y manejo de información estratégica en las organizaciones, un claro ejemplo de ello, es el Sistema de Información para la Gerencia⁶ en las empresas detallistas (MIS Management Information Systems).

³ Se retoma la estratificación de las empresas según el número de trabajadores: micro hasta 5 empleados; pequeña de 6 a 20; mediana de 21 a 100 y grande de 101 en adelante, emitida por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999.

⁴ <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/saic/principal.asp>.

⁵ La encuesta se aplicó en un muestreo aleatorio simple del 2 al 31 de marzo del 2009. Se manejó un nivel de confianza del 95 % (1.96), con un error muestral del 3%.

⁶ Sistema automatizado que mediante una programación diseñada de acuerdo a las características, tamaño y necesidades específicas de la compañía. Le proporciona reportes de información de operación y

Una de las características principales de los comerciantes que conforman el grupo moderno o gran comercio es el uso de tecnología de la información para la obtención de datos, su procesamiento y envío a las áreas especializadas de la organización. El acopio de información a través del ordenador, es la herramienta básica de las TIC. Un ejemplo de ello, entre las detallistas que estructuran el grupo moderno en Sonora, es Wal Mart⁷ empresa de carácter mundial, -ubicada en Hermosillo, Sonora- se asoció con HP, al seleccionar la plataforma de almacenamiento de datos HP Neoview para mejorar el análisis de la información obtenida de sus más de 4 mil unidades, localizadas tan solo en Estados Unidos.⁸

Otra de las nuevas formas de comercializar por las grandes compañías minoristas es el comercio electrónico⁹. En este proceso de intercambio digital entre el oferente -vendedor o empresario- y el demandante o -comprador-; es necesaria la obtención, el procesamiento y transmisión de datos entre ambas partes, la tecnología de la información y la comunicación es el medio. Entre las ventajas más importantes que se obtienen con la compra – venta a través del comercio electrónico, se encuentran para el vendedor, por un lado; la transferencia de información en tiempo real con los clientes; la reducción significativa en los costos que implica el intercambio o transacción¹⁰; los servicios centralizados de facturación, cobro, financiación y logística, y una de las más destacadas ventajas para los grandes comercios, la obtención de la información sobre el comportamiento del mercado, es decir, del comprador final: qué adquiere, cuándo, con qué frecuencia, edad, preferencias, formas de pago, entre otras variables que definen la decisiones del consumidor. Por el otro lado, entre los beneficios que obtiene el comprador se señala el menor costo de la transacción por la automatización de la compra; la interacción en distintos mercados virtuales, las 24

resultados de todas las áreas administrativas y de trabajo de la empresa a la alta gerencia y su staff ejecutivo, ayudándoles a tomar más y mejores decisiones. Es el área de sistemas o informática de los detallistas (Randy, 2000:81).

⁷ Wal-Mart Stores, Inc. Tiene más de 200 millones de clientes por semana en más de 8.000 unidades en 15 países. En 2009 las ventas ascendieron a 401 mil millones de dólares. Emplea a más de 2,1 millones de asociados. Ocupó según la revista Fortune, el primer lugar entre los minoristas del mundo en 2009. <http://walmartstores.com/AboutUs/272.aspx>, 2/04/2010.

⁸ “HP Neoview es la principal plataforma de almacenamiento de datos empresariales de la compañía que integra hardware, software y servicios para ofrecer el gran desempeño y la alta disponibilidad que requieren los clientes como Wal Mart” <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/41894.html> 14/11/2008.

⁹ El comercio electrónico es cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en las que las partes interactúan utilizando tecnologías de la información y comunicación (TIC). Teniendo en cuenta las partes que intervienen en el proceso de intercambio se pueden mencionar tres formas: Comercio Business to Business (B2B) o comercio de empresa a empresa; Comercio Electrónico Business to Consumer (B2C) y Consumer to Consumer http://www.e_global.es/portalministeriodelcomercioexterior.

¹⁰ De esta forma los costos menores se observan en los precios de los predios de almacenaje y velocidad: costo de 1Mhz de procesamiento, en 1970 era de 7 601 dólares, en 1999 de 0.17. El costo de 1Mgb de almacenaje pasó de 5 257 a 0.17 dólares de 1970 a 1999. Y el costo de enviar 1 trillón de bits, de 150 000 a 0.12 dólares, de 1970 a 1999 (ALADI, 2001: 2).

horas del día y la optimización de los precios¹¹, entre otros. Las tecnologías de la información como instrumento para recopilar, procesar y distribuir nueva información, se convierten en sistemas integrados que comprenden toda la organización, en particular cuando se emplean como tecnologías de “organización” o incluso de “red” (OIT, 2003: 11-15).

El uso de tecnología permite a los empresarios minoristas decidir las estrategias competitivas que aplicarán para sobresalir en el mercado de su competencia. Para establecer la estrategia competitiva, Michael Porter, considera que es necesario la planeación formal de la estrategia, es decir determinar primero la estrategia a seguir, analizando el ámbito interno de la empresa, su entorno y sus preferencias (Porter, 1980: 9)¹².

Este movimiento competitivo acelera el ciclo de vida de la empresa, en este caso del gran comercio minorista, que según la teoría del ciclo de vida del comercio al detalle, consta de cuatro etapas por las cuales transcurre su permanencia en el mercado: Innovación, Desarrollo acelerado, Madurez y Declive (Santesmases, 1999: 571-572).

La primera de las fases es de vital importancia en el ciclo de vida del negocio, dado que puede ampliar su permanencia y ser más competitivo en la medida que la innovación sea constante en factores como oferta de precios menores, mayor surtido, facilidad y rapidez de compra y localización. Actualmente se puede agregar el uso de las TIC en todos los procesos operativos de la empresa minorista, los cuales hacen referencia a la infraestructura, al proceso de producción para las grandes cadenas que elaboran productos genéricos, (integración vertical) distribución, comercialización y ventas de la mercancía.

La segunda fase se refiere al desarrollo acelerado del comercio donde se elevan las ventas rápidamente, reinvirtiendo en nuevos establecimientos, acrecentando el número de unidades de la firma. Los supermercados, las tiendas de descuento y las de conveniencia son ejemplos de ello (Casares y Rebollo, 1996: 63).

La tercera etapa del ciclo de vida comercial, define un periodo de estabilización de la participación del mercado, surgiendo problemas en la organización, los cuales elevan sus costos operativos. Al mismo tiempo surgen nuevas firmas comerciales con diferentes formatos, las cuales empiezan a absorber parte del mercado, al competir con mayor ventaja por encontrarse en su primera fase de su ciclo de vida empresarial.

¹¹ http://www.e_global.es/portalmisteriodelcomercioexterior

¹² Para definir la estrategia competitiva Porter considera necesario el planteamiento de 3 interrogantes: 1) ¿qué podría hacer?, 2) ¿cuáles son las oportunidades y amenazas que enfrenta? y 3) ¿cuáles son los deseos y valores éticos y sociales de la organización? (1980: 9).

Aquí se pueden ubicar 2 de las 5 fuerzas básicas que es necesario evaluar como factores del movimiento estructural de la competencia del sector o actividad de que se trate. Estas particularidades permitirán construir la estrategia competitiva según lo plantea Michael Porter estas fuerzas pueden ser: las que ejercen los competidores por un lado, y las de los nuevos posibles competidores, por el otro (Porter, 1980:10).

El Declive es la cuarta y última fase, en ella las ventas y los beneficios de la empresa minorista caen, provocando su desaparición o menor participación en el mercado. Sin embargo el comerciante detallista puede evitar su desvanecimiento si consigue adaptarse a los cambios del entorno, replanteando su estrategia de distribución y comercialización, convirtiéndose en una nueva empresa comercial (Casares y Rebollo, 1996: 63). En esta fase se puede manejar también la fuerza de la competencia planteada por Porter al analizar el entorno de la organización detallista, para la definición de la estrategia a seguir, conociendo estructuralmente al sector y la forma en que este cambia (Porter, 1999: 9).

Se puede decir, que el factor clave para mantenerse permanentemente en el ciclo de vida del comercio detallista, es en definitiva la estrategia competitiva que se a de aplicar en el mercado. Ello es particularmente importante a raíz de que la competencia entre las grandes empresas comerciales se ha intensificado con el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), es decir, en las innovaciones tecnológicas que han llevado a una revolución comercial al transformar todo el proceso de distribución y comercialización de las mercancías, por medio del acopio de información envío y procesamiento de la misma, reduciendo sustancialmente el tiempo y el costo de operación de las transacciones comerciales entre empresas proveedoras y comerciales y entre estas últimas y el consumidor final.

En ese sentido, la definición de estrategia competitiva, tiene que llevar implícitamente la forma que en que se ha de enfrentar la competencia, la cual se transformará en una ventaja competitiva, según la metodología planteada por Michael Porter, como premisa es necesario conocer las 5 fuerzas de la competencia que influyen en la formación de una estrategia: 1) el poder de negociación de los compradores; 2) el poder de negociación de los proveedores; 3) la amenaza de entrada de nuevos competidores; 4) la amenaza de productos sustitutivos, y 5) la intensidad de la rivalidad (Porter, 1999: 9). Estas 5 fuerzas definen la situación de la competencia, -que incluye a clientes, proveedores, bienes sustitutos y competidores potenciales- y la estrategia a seguir.

Es importante dejar claro que es la estrategia competitiva para M. porter "...es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos" (1980: 17). Su objetivo

es “encontrar una posición en el sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor” (Porter, 1980: 24).

Ahora bien ¿cómo puede obtenerse la ventaja competitiva a través de la información?. Del acopio de datos obtenidos en tiempo real, por ejemplo, en el momento exacto en el que el consumidor realiza su compra. Si se encuentra en un mercado físico, la transacción de compra-venta arroja datos en el proceso de lectura del código de barras por el lector óptico, donde se genera toda la información solicitada por el sistema automatizado que procesará la información y la enviará a las áreas correspondientes. Si el intercambio se efectúa en un mercado virtual *on line*, la información se obtiene por los datos requeridos por el software y que el consumidor proporciona, como el número de visitas a la página Web, los artículos que observa, etc. De ambos mercados el físico y el virtual, se obtiene la serie de datos necesaria para la toma de decisiones de corto o largo plazo de la empresa comercial.

El control que ejerce la organización de la mercancía desde su proceso de fabricación hasta la venta directa al consumidor, la entrega justo a tiempo, la conexión con proveedores y la comercialización, entre otros pasos; implica recopilar información, procesarla y enviarla a través del Sistema de Información de la Gerencia (MIS), originando una reducción en su costo. Este cambio en la rapidez con que se obtiene la información y se procesa para la toma de decisiones ha transformado a la organización, en este caso la empresa comercial minorista. Lo que Michael Porter, denomina como la revolución de la información (1999: 79).

Con la obtención de la información y el manejo de la misma, se logran eficientar los procesos internos de la empresa; conocer cómo opera la competencia y el mercado en general; descubrir las potencialidades y debilidades; y por consecuencia se puede generar una estrategia con todo el dominio que esto representa, lo cual se convierte a su vez en la ventaja competitiva, desde diferentes aristas, de la organización. Verbigracia de la eficiencia que se obtiene en los procesos internos están las etiquetas de radiofrecuencia (RFID) colocadas en los productos que ofrece Wal Mart. El objetivo es obtener información de las existencias y gestionar en los almacenes los pedidos de manera automática, manejar la frecuencia de compra, forma de pago, características del producto, así como agilizar el pago en cajas automáticas.

Otro uso de la tecnología de la información y la comunicación por Wal Mart y uno de sus principales proveedores, Procter & Gamble, es la factura electrónica, que permite cerrar el ciclo comercial de mensajes electrónicos: de la orden de compra, al pago y facturación.¹³

¹³<http://www.enterate.unam.mx/Articulos/2003/junio/facelec.htm> 15/11/2008.

Según Porter la revolución de la información afecta a la naturaleza de la competencia de tres maneras: 1) modifica la estructura del sector, lo que altera la competencia; 2) crea ventaja competitiva al plagiar las innovaciones del competidor y 3) origina negocios nuevos (Porter, 1999: 92-93). Estos factores se pueden observar en la actividad minorista de Sonora y de Hermosillo en particular, ciudad capital, en la década de los noventa del pasado siglo XX, cuando en un primer momento se vio modificada la estructura comercial de la entidad, al estar conformada por grandes establecimientos comerciales oriundos como la cadena de supermercados VH y la Cadena Ley, del vecino estado de Sinaloa, como líderes del grupo moderno. Conformación que se ve alterada en los noventa por el arribo de minoristas como Carrefour, Wal Mart, Sam's Club, Home Depot, y Soriana entre otros. Lo que condujo a la reestructuración del grupo moderno, configurándose por firmas extranjeras, nacionales, regionales y locales, lo que alteró sustancialmente la competencia en el sector, inclusive desplazando del mercado poco a poco a los comercios nativos, como fue el caso de Valenzuela Hermanos (VH) y la departamental Mazón. Liderando la actividad y el grupo moderno, las cadenas extranjeras (Bocanegra, 2005: 81- 83).

Actualmente es necesario e imprescindible el uso de tecnología de la información en las grandes empresas minoristas para poder ser competitivas. Como ya se ha planteado las TIC han cambiado toda la funcionalidad de cada uno de los departamentos que la integran. Entre los cambios que se presentan se destacan los vínculos entre proveedores, distribuidores y clientes, tanto en mercados locales como globales. El diseño y fabricación del producto se reducen considerablemente, generando nuevas presentaciones de la mercancía en menor tiempo, gracias a la información computarizada, que lo modifica. Obteniéndose con el uso de esta herramienta tecnológica los objetivos generales de las ventajas competitivas: disminución de los costos y la diferenciación en el producto (Porter: 1980: 56), factores decisivos en los mercados competitivos o de competencia imperfecta como las estructuras de monopolio¹⁴, competencia monopolística¹⁵ y oligopolio¹⁶.

De alguna manera la teoría planteada por Michael Porter sobre las tecnologías de la Información nos proporcionan los elementos teóricos, para entender la relevancia de su aplicación por las medianas y grandes empresas comerciales al detalle que estructuran el grupo moderno.

¹⁴ Se conoce como la empresa que ofrece un producto y no tiene sustitutos cercanos. Es el único vendedor en su mercado porque otras empresas no pueden entrar en éste y competir con él (Mankiw, 2009: 312):

¹⁵ Estructura de mercado donde con varias empresas que ofrecen bienes similares pero no idénticos, es decir, con leves diferencias (Mankiw, 2009: 346).

¹⁶ Estructura de mercado con pocos vendedores ofreciendo productos similares o idénticos (Mankiw, 2009: 346).

En general, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, en primera instancia permiten la reducción de costos de operación al utilizar menos papel, menor tiempo en cada transacción con el cliente, en cada operación con el proveedor; descenso en el costo de almacenaje y manejo de existencias mínimas por la entrega a tiempo; agilizando con ello la cadena de montaje y el proceso de distribución y comercialización en su totalidad.

Con todo ello, se observa como la revolución tecnológica promueve la revolución comercial, haciendo de esta última, un factor prioritario y competitivo en el sector.

Con el propósito de conceptualizar lo anterior, el cuadro 1, refleja los cambios por la aplicación de las TIC en la distribución comercial de las empresas, las relaciones entre ellas, y el vínculo que se establece entre el comerciante minorista y el consumidor final.

Cuadro 1. Cambios en la distribución comercial por el uso de la TIC

Cambios	Efectos
Empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferentes formas de organización y coordinación 2. Costos menores 3. Posibilidad de ofrecer servicios nuevos 4. Redefinición de los segmentos de mercado 5. Reformulación de las actividades tradicionales
Relación: empresa - empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor grado de cooperación 2. Utilización de nuevas armas competitivas. 3. Alteración de las pautas tradicionales de rivalidad competitiva
Relación: empresa –consumidor final	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos hábitos y comportamientos de compra 2. Demanda de nuevos servicios 3. Aparición de nuevos formatos comerciales

Fuente: Jiménez Zarco, Isabel y Martínez Ruiz, Pilar (2006): “La influencia de las TIC en la distribución comercial: implicaciones estratégicas para la gestión promocional”, en revista Electrónica, *CTS+I*, núm. 7, sept. – dic.

En el cuadro se puede observar que el uso de la tecnología incluye todo el proceso de distribución comercial, esto es la "...función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición o consumo" (Díez de Castro, Navarro García, 2004: 5). Esto implica organizar todo el proceso de venta directa al consumidor final, generando las mejores condiciones en el lugar adecuado y en el momento preciso, a través de los distintos canales de bienes de consumo.

La aplicación de la tecnología por el comerciante minorista puede empezar aún antes de la fase de distribución, si se dedica a elaborar su 'marca propia'¹⁷, es decir, el producto genérico que represente a su establecimiento comercial, lo que genera particularidades propias en el bien que lo identifica en el mercado y lo diferencia de sus similares. Lo cual se traduce, en el dominio y control de los bienes elaborados ante el fabricante sin marca, lo que se refleja en una ventaja competitiva¹⁸ para el comerciante minorista en el mercado. En general las ventajas del uso de las TIC, entre otras son:

1. Mejora el vínculo de las empresas detallistas con los clientes, abastecedores, socios, asociaciones, instituciones financieras e instituciones públicas.
2. Propicia el acceso inmediato a información necesaria para la gestión del comercio.
3. Automatización de trabajos, disminución de errores, e incremento en la eficacia del trabajo.
4. Posibilidad de nuevos negocios por medio de la red.
5. Acceso a nuevas fuentes de ingresos y mercados.¹⁹

A estas ventajas se le pueden agregar entre otras, mejores vínculos entre empresas del ramo, control de unidades de la misma cadena, dominio de la mercancía y de la fuerza de trabajo que labora en dichos establecimientos comerciales.

¹⁷ "Se entiende como marca de distribuidor (MD) aquellos productos fabricados por un determinado industrial que son ofrecidos al consumidor bajo el nombre o marca de distribuidor o detallista, que es quien realiza las funciones de marketing en relación con las mismas" (Puelles Pérez y Puelles Gallo, 2004: 101)

¹⁸ Se retoma la definición de M. Porter "La capacidad que tienen las empresas para producir o mercadear sus bienes o servicios en mejores condiciones de calidad, oportunidad o costos que sus rivales" (1980: 64).

¹⁹ "La distribución comercial ante el giro de la innovación tecnológica". Cámara de Navarra de Comercio e Industria. <http://www.navactiva.com/web/doc/articulos/2006.20/04/2009>.

Sistema de Intercambio Electrónico de Datos (EDI)

Este procedimiento de transferencia electrónica de información entre las empresas, beneficia la comunicación de las unidades que conforman la cadena de distribución, al eficientar la solicitud de pedidos y facturas a los proveedores, así como la entrega de las mercancías en las cantidades necesarias y en el tiempo justo; por mencionar solo una de las formas de comunicación que se pueden establecer entre las unidades que integran la actividad económica. Para ello, es imprescindible que todos los establecimientos converjan en la instalación del Sistema de Intercambio Electrónico de Información (EDI).

El EDI es considerado como “el intercambio electrónico de documentos comerciales estandarizados entre empresas que mantienen relaciones comerciales, a través de las redes de telecomunicaciones entre ordenadores que disponen del mismo software, lo que posibilita que la información pueda ser procesada automáticamente...” (Diez de Castro y Begoña Peral, 2004: 284).

Para que el sistema de comunicación sea efectivo en cuanto a la reducción de costos y de aumento en la productividad, es importante integrar a todos los socios productivos con el EDI a través de la red; desde las actividades primarias, como los proveedores de materias primas; las secundarias, con los fabricantes y las terciarias con los abastecedores y detallistas. La instalación del EDI, propicia el manejo de la ofertas de bienes por la red, de productos requeridos por las empresas industriales como distribuidoras y comerciales, la expedición de facturas de los proveedores y los pagos de las mismas. A este intercambio de información se le conoce como comercio electrónico entre empresas (B2B) (Diez de Castro y Begoña Peral, 2004: 282).

Ventajas que proporciona el EDI para las empresas según Diez de Castro y Begoña Peral:

- Rapidez en la elaboración y envío de documentos mercantiles
- Menores costos de administración
- Gestión de stocks más eficiente
- Reducción de errores en los escritos
- Incremento en la productividad y eficacia del personal
- Crecimiento en la capacidad de producción

- Genera alta competitividad
- Aumenta las posibilidades de nuevos proveedores o clientes (2004:284 – 286).

Este sistema de intercambio de información, necesita de aparatos tecnológicos como la computadora y los scanners instalados en las terminales punto de venta (TPV), las pistolas láser y la radiofrecuencia; y de innovaciones en la codificación de las mercancías como el sistema de código de barra²⁰.

Los códigos de barras son una técnica de entrada de datos, con imágenes formadas por combinaciones de barreras y espacios paralelos, de anchos variables. Representan números que a su vez pueden ser leídos y descifrados por lectores ópticos o scanners, con la finalidad de identificar los artículos de forma única por todo el mundo (sistema EAN-UCC)²¹. Aún cuando su aplicación también incluye a la industria, instituciones de educación, de gobierno, la banca, servicios de salud, aduanas y aseguradoras, entre otras.²²

Uso de las TIC en el mediano y gran comercio de Hermosillo

La tendencia de crecimiento registrada en los grupos que componen el comercio minorista en Sonora, el tradicional y el moderno²³, han manifestado la misma trayectoria desde décadas anteriores, de crecimiento sostenido, particularmente de los comercios dedicados a bienes de consumo personal y alimentos.

²⁰ El primer sistema de código de barras fue patentado en 1940 por Norman Woodland y Bernard Silver. La primera lectura de un código de barras en un comercio se realizó en 1974 en Estados Unidos. http://www.inegi.gob.mx/comercio/textos/texto_codbarras.htm

²¹ Agiliza el traslado de información tanto a nivel nacional como internacional, entre los agentes que integran el sistema de red. Lo componen estándares multisectoriales para identificar cada producto, servicio o locación. Conduce los datos permitiendo el proceso automático de ítems, y mensajes electrónicos que complementan la logística y proveen intercambios de información entre las partes que integran todo el sistema. Es importante mencionar los beneficios que se obtienen con el uso de este sistema internacional: elevan la eficiencia y la productividad; reducción de costos burocráticos, de tiempos de pedido y entrega; mayor exactitud y mejor manejo de toda la cadena de abastecimiento; entre otros. <http://www.webpicking.com/hojas/ean.htm> 2/06/2010.

²² En México desde 1986 se creó la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico (AMECE). Actualmente agrupa a más de 15 mil empresas. E identifica el 95% de los productos que se distribuyen a través de las cadenas de autoservicio. http://www.inegi.gob.mx/comercio/textos/texto_codbarras.htm.

²³ El grupo moderno se caracteriza por lo siguiente: Son medianos o grandes según el número de personas empleadas: el primero de 21 a 100 y el segundo de 101 en adelante. Solicitan personal especializado. Se dividen en tiendas de autoservicio y departamentales. Adquieren la tecnología más reciente para el control, administración, organización y venta de las mercancías. La infraestructura incluye estacionamientos y áreas de ventas. Las cantidades de productos son en grandes volúmenes y diversificadas. La productividad por trabajador es alta. Poseen integración vertical y horizontal (Bocanegra, 2008: 64-65).

El cuadro 2 muestra la propensión del grupo moderno, objeto de estudio del presente trabajo, donde se observa en 1980, tan solo el 2% de participación en el número de establecimientos comerciales en el estado; en 1998, ésta cae al 1.4%; para descender aún más en 2004, llegando hasta el 0.9 entre los dos tipos de unidades comerciales, las medianas y pequeñas. El contraste se percibe en los micros y pequeños comercios, donde se manifiesta una clara tendencia de crecimiento sostenido, de 98% en 1980, creció hasta el 99.1% el número de establecimientos en 2004. Lo cual sin lugar a dudas, refleja que Sonora, a pesar de contar con empresas líderes del comercio mundial como Wal Mart, el comercio tradicional continua abasteciendo de bienes de consumo básico, principalmente a la población de ingresos medios y bajos, El moderno esta integrado por cadenas como, la mencionada Wal Mart, Soriana, Casa Ley, City Club, Sam's Club, Costo, Comercial Mexicana y Santa Fe, entre las empresas lideres del grupo. El asentamiento de las unidades que conforman el comercio minorista se ubica principalmente en Hermosillo, capital del estado de Sonora; así en 1985, se localizaba el 24.3%; en 1993, creció al 27.5% y en 2004, se ubican en este municipio el 27.2 % del total de comercios al por menor. En los municipios menos poblados de la entidad, como los ubicados en la sierra sonorense, se localizan principalmente los comercios que corresponden al grupo tradicional, que abastecen principalmente de bienes de consumo básico al consumidor local; mientras que los establecimientos medianos y grandes se encuentran en las ciudades con mayor actividad económica como: Hermosillo, Obregón, San Luis Río Colorado y Guaymas, los cuales proveen de insumos básicos y de lujo a la sociedad consumidora.

Cuadro 2. Establecimientos comerciales en Sonora, 1980 – 2004
(Porcentaje de participación)

	1980	%	1998	%	2004	%
Comercio Minorista	10,468	100.0	29,990	100.0	29,226	100.0
Micro	9 421	90.0	27,466	91.6	28 161	96.5
Pequeño	815	8.0	2 080	7.0	783	2.6
Mediano	127	1.2	306	1.0	218	0.7
Grande	80	0.7	138	0.4	64	0.2

Fuente: Elaboración propia con datos de VIII Censo Comercial, 1981 INEGI, XII Censo Comercial Censos Económicos, 1999, INEGI. Sistema de Consulta de los Censos Económicos, 2004, INEGI.

El cuadro 3 muestra la configuración de las unidades por tamaño del comercio minorista en Hermosillo en 2004. Se observa como los establecimientos con mayor participación son los micros, 7 579, lo que representa el 95% del total de la localidad. Si se adicionan los pequeños locales comerciales se conforma con el 98.6%, el grupo Tradicional. El resto se distribuye entre 75 unidades medianas y 19 grandes, lo que constituye el 1.14%.

La concentración del comercio minorista en Sonora se registra con el mismo patrón de localización desde la década de los sesenta del pasado siglo XX, hasta el año 2004, en los 5 municipios con mayor actividad económica de la entidad: Hermosillo, 27.2%; Cajeme, 16.8%; Nogales, 7.7%; Guaymas, 6.4% y Navjoa, 6.4%. Estas localidades agrupan el 64.5%; aportando la mayor concentración, Cajeme y Hermosillo, con el 44% (cuadro 4). La tendencia se proyecta de igual forma, al ser los municipios con mayor agrupación de las actividades productivas, industriales, financieras, agrícolas y por consecuencia comerciales. Hermosillo, conserva la mayor participación de unidades comerciales en ambos grupos, de ahí la importancia de ubicar el objeto de estudio, el grupo moderno, integrado por medianos y grandes comercios, en la capital sonorense.

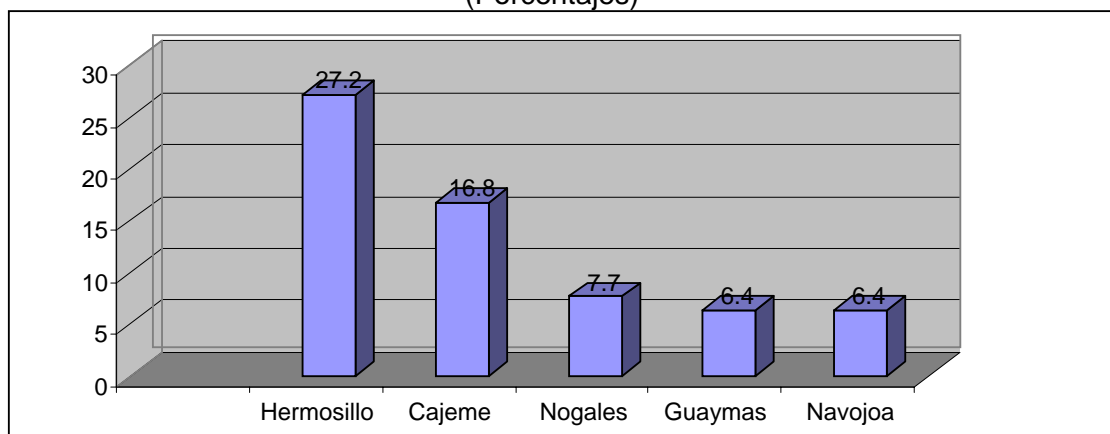
Cuadro 3. Comercio minorista por tamaño en Hermosillo, Sonora, 2004

Tamaño	Establecimientos	%
Sonora	29 226	
Hermosillo	7 964	27.2
Micro	7 579	95.0
Pequeño	291	3.6
Mediano	75	0.94
Grande	19	1,17

Elaboración propia con datos de

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce1999/saic/principal.asp>

Gráfico 1. Concentración del número de establecimientos del comercio minorista en municipios del estado de Sonora, 2004
(Porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce1999/saic/principal.asp>

Respuestas del grupo moderno: medianas y grandes

El estudio sobre el uso y aplicación de las tecnologías de la información en el mediano y gran comercio de Hermosillo, Sonora, se realizó con una encuesta de 20 preguntas, la cual se aplicó del 2 al 31 de marzo de 2009 en la ciudad de Hermosillo, Sonora. Las unidades comerciales se trabajaron por el muestreo aleatorio simple; con un nivel de confianza del 95% ($K = 1.96$); un margen de error del 3%; con una población de 94 establecimientos comerciales y una muestra de 86 comercios. Cabe recordar, que este artículo forma parte de un proyecto más amplio que comprende las mismas interrogantes, sobre el uso y aplicación de las tecnologías de la Información y la comunicación a empresarios comerciales minoristas del grupo tradicional de Hermosillo, Sonora.

La primera interrogante ubica la actividad específica del comerciante, así se observa que la mayor cantidad de establecimientos se dedica a proveer de alimentos y artículos básicos 31%. La moda incluye ropa, calzado y bisutería para todas las edades, principalmente para damas, 20%.

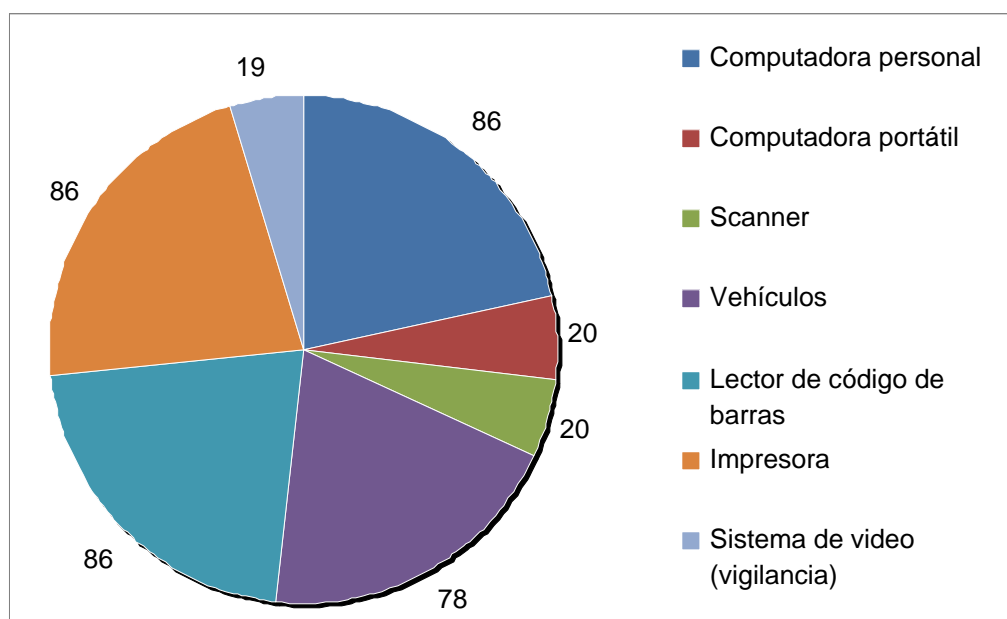
Otra de las preguntas es si poseen 1, 2, ó más de dos unidades, el 75% tiene más de dos comercios: En este subgrupo se ubica principalmente el gran comercio de Hermosillo, como son las cadenas de supermercados, Súper del Norte, Bodegas Aurrerá, Soriana, Ley, Wal Mart Súper Center, Sam´Club, Santa Fe, Sears, líderes en el comercio de la localidad.

Es interesante observar como el 75% de las unidades comerciales, tiene más de 6 años en el mercado, ello significa pleno conocimiento del consumidor local, lo que ha

mantenido su permanencia. El 10 %, entre 3 y 6 años, y sólo el 4% menos de 1 año. Como se observa la mayoría son empresas consolidadas. Esto puede representar poco crecimiento competitivo en cuanto a nuevas empresas se refiere.

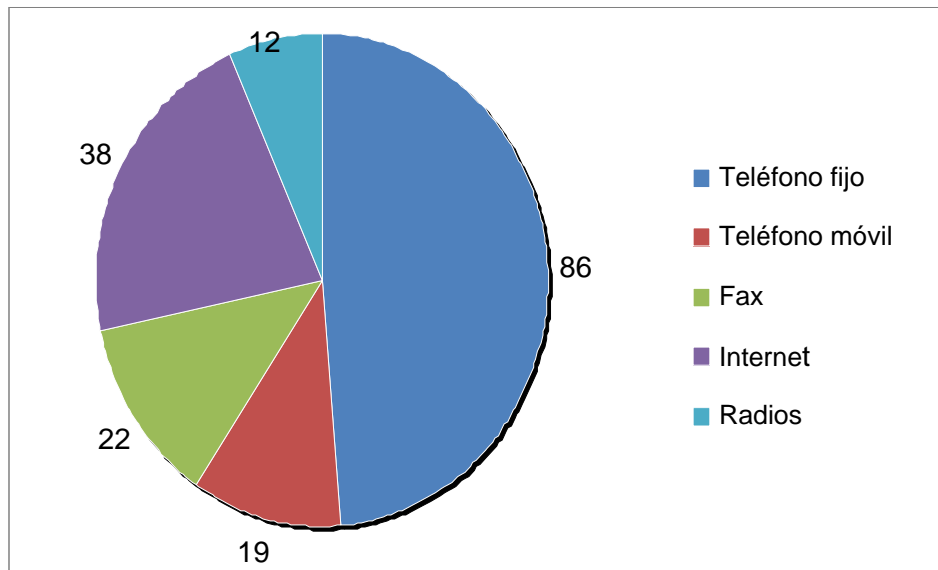
En la gráfica 1, en cuanto al equipo tecnológico principalmente, la mayoría de las empresas tanto grandes como medianas, 86, posee computadora personal, principal herramienta tecnológica para la obtención, procesamiento y traslado de la información que proporciona el mercado, tanto de demandantes como de oferentes. Este aparato para poder convertirse en ventaja competitiva, necesita del lector del código de barras, el cual lo operan de igual manera las 86 empresas encuestadas. Definitivamente sin estos dos instrumentos tecnológicos, la operatividad en el mercado es más costosa en todos los sentidos, por ello, representa una verdadera ventaja competitiva para el comerciante minorista. De igual forma, las 86 unidades comerciales poseen impresora, y 78 tienen vehículos propios. Elementos que las ubican en el grupo moderno.

Gráfica 1. ¿De qué equipo dispone su comercio?



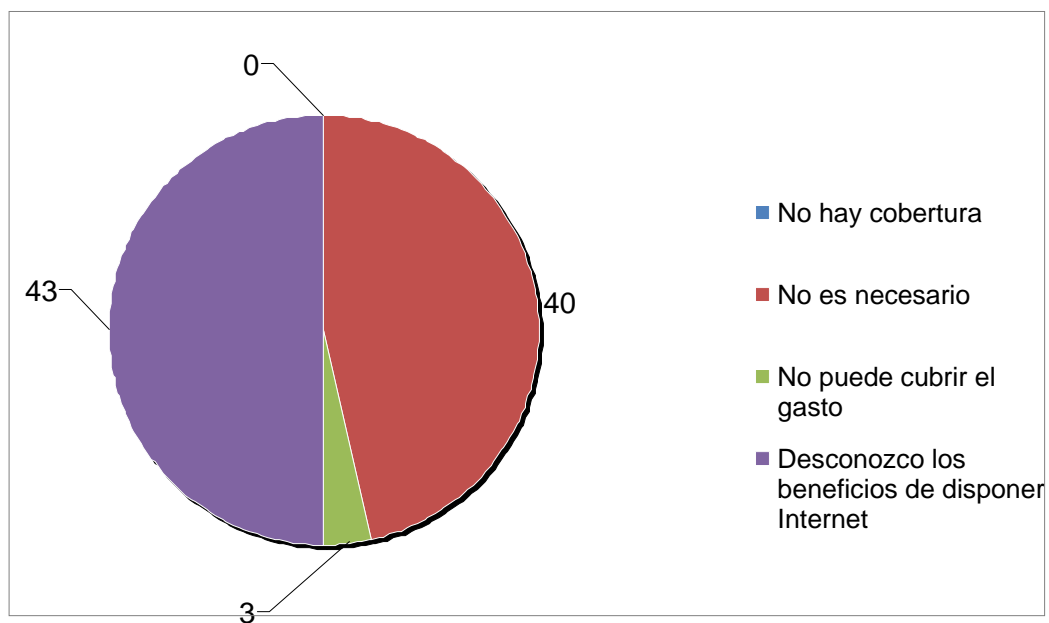
La gráfica 2, hace referencia a los sistemas de comunicación que poseen las empresas, así el 100 por ciento de las unidades hace uso del teléfono fijo, el 44 por ciento, esta conectado a Internet. Sistema sin el cual sería imposible la obtención de la información que proporciona el comercio *on line*, y su traslado entre los diversos agentes participantes de la actividad económica. Factores que los caracterizan como modernos.

Gráfica 2. Sistemas de comunicación



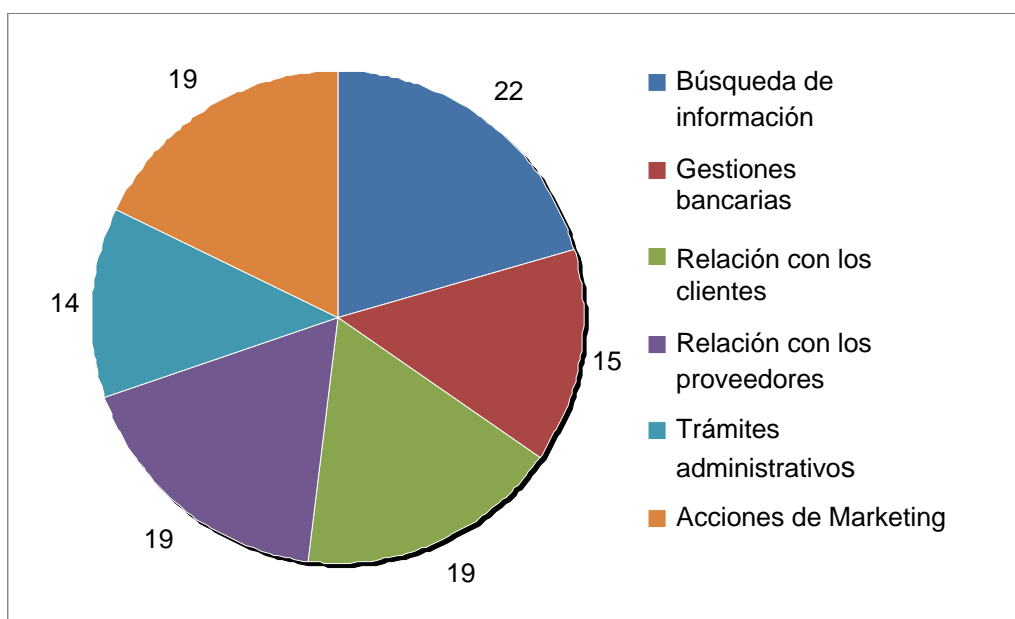
La gráfica 3 aborda las razones por las cuales no hacen uso del Internet las empresas comerciales. De las 48 empresas que no están conectadas a Internet, 43 argumentan que desconocen los beneficios que se pueden obtener. Al mismo tiempo, 40 de ellas, manifiestan que no es necesario para su empresa. Aquí se deduce que llegan a esa conclusión por el desconocimiento a las bondades que ofrece este sistema de comunicación. El poco o nulo conocimiento que ofrece el servicio de Internet es un problema que se debe resolver con asesorías o información sobre los múltiples beneficios que este proporciona, tanto a nivel de ventas, relación con proveedores, con clientes, con nuevos mercados, y principalmente, la reducción de costos que su uso significa en toda la organización.

Gráfica 3. Razones para no disponer de Internet



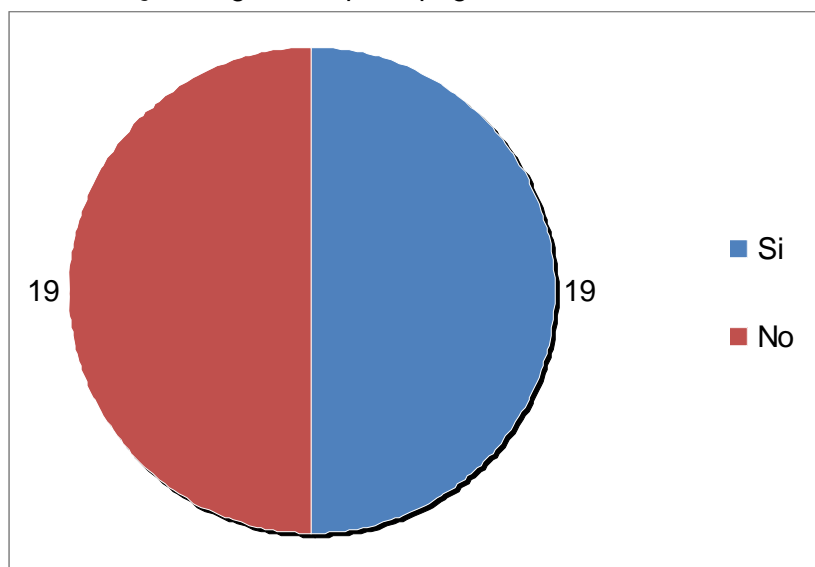
La gráfica 4 hace referencia a las 38 empresas que hacen uso de Internet, de las cuales el 58 por ciento, (22 empresas) buscan información general; el 39 por ciento, (15 unidades), utiliza la red para gestiones bancarias; 19 para relacionarse con los clientes, proveedores y realizar actividades de *marketing*; 14 trabajan trámites administrativos. Como se puede observar, cerca del 50 por ciento de los 38 establecimientos que están conectados a Internet, lo usan en 3 o 4 acciones. Esto es importante para propiciar el uso de esta herramienta tecnológica entre los comerciantes minoristas.

Gráfica 4. Uso de Internet



De los 38 comercios que utilizan la red 19 ofrecen para el intercambio sus mercancías. El 50 por ciento restante, no vende por línea. Y según la gráfica 5, el 50 por ciento (19 establecimientos) maneja página Web. El resto no tiene.

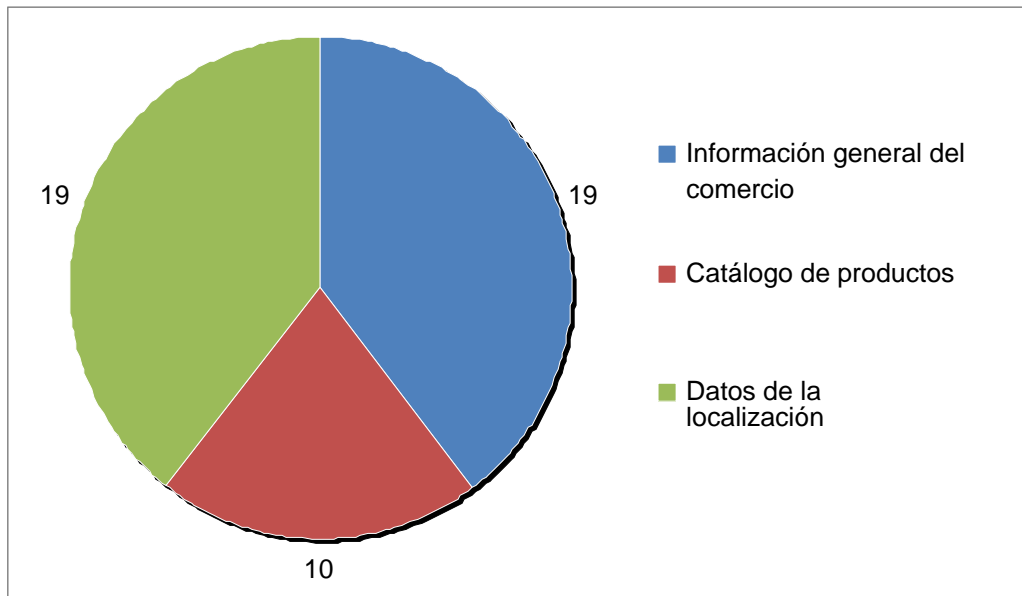
Gráfica 5. ¿Su negocio dispone página Web?



La gráfica 6, explica el contenido de la página Web, las 19 empresas presentan información general del comercio y sus datos de localización. Solamente 10 manejan el

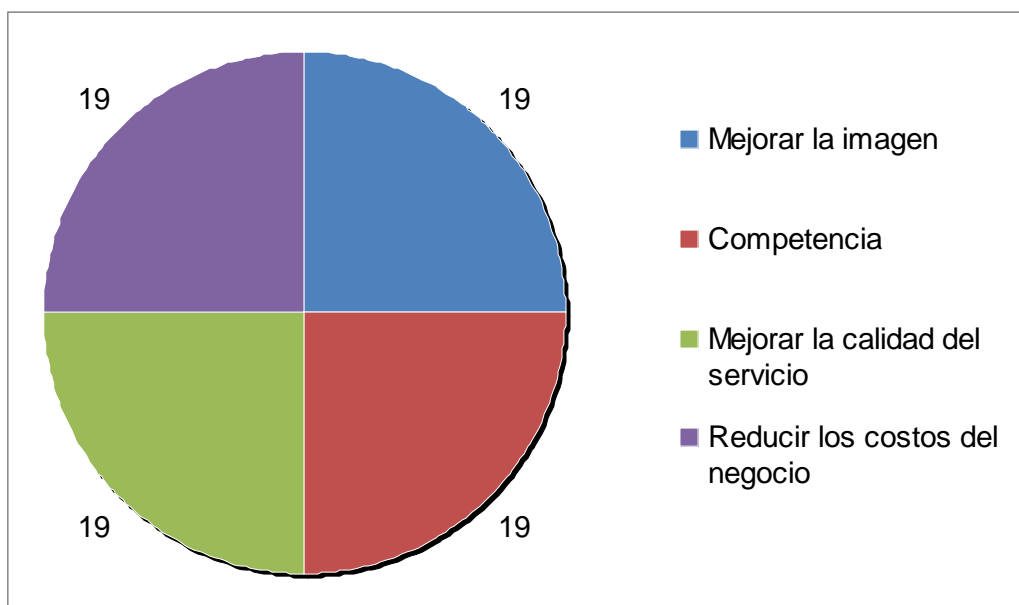
catálogo de productos que ofrecen. Esta es una de las mejores medidas para elevar las ventas por línea, inclusive también impacta positivamente la demanda del mercado fijo.

Gráfica 6. Contenido de la página Web



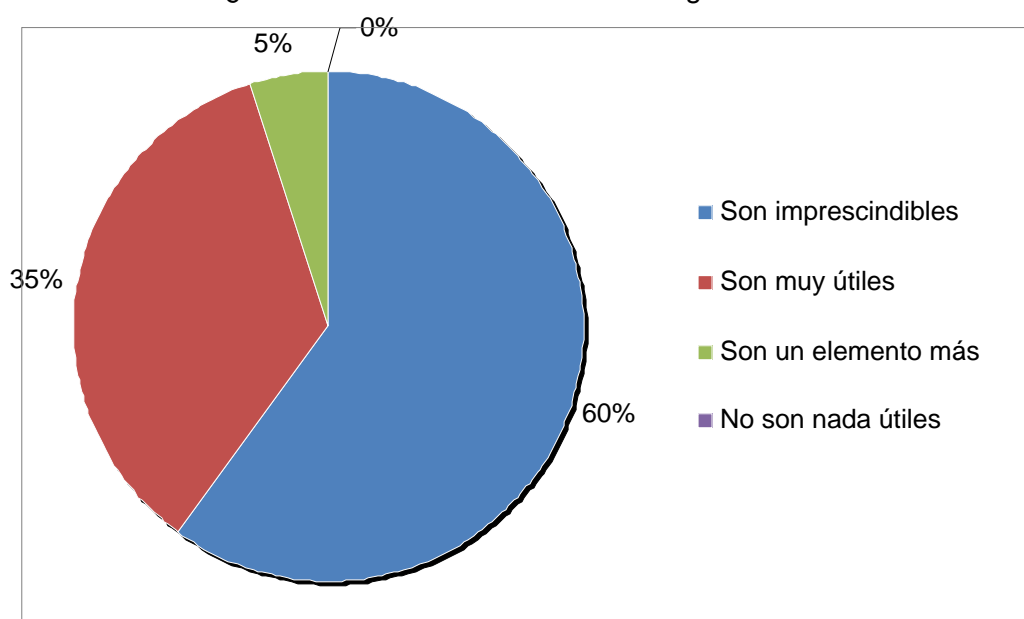
La gráfica 7 hace referencia a por qué es importante vender a través de la página Web. Esta pregunta resulta por demás ininteresante al observar que las 19 empresas detallistas, coinciden prácticamente en las 4 posiciones: mejoramiento de la imagen, del servicio, competencia y una de las más importantes, la reducción de costos que implica el mantener las 24 horas el “*establecimiento abierto*”, sin gastos de personal e instalaciones fijas.

Gráfica 8. Importancia de vender a través de la página Web



Una de las últimas interrogantes realizadas a los 86 medianos y grandes comercios, fue la de cómo consideran el uso de las TIC en su comercio, a ello respondieron el 60 por ciento, -54 unidades- las consideran imprescindibles, -aún cuando no lo usen, ni sepan en que consiste la utilidad-; el 35 por ciento, piensa que son muy útiles; solo el 5 por ciento considera que son un elemento más de trabajo.

Gráfica 6. ¿Cómo considera el uso de tecnología en su comercio?



Conclusiones

Los avances en la ciencia desde la década de los años 70 en el pasado siglo XX, básicamente en la electrónica, se puede considerar el punto de partida de la era digital, que revolucionada con el desarrollo en las telecomunicaciones, informática y la electrónica, han dado el paso a la interconexión entre las redes.

Esta revolución tecnológica liderada por las TIC, ha conducido a la revolución comercial, es decir al manejo y operatividad de toda la actividad comercial, que inicia desde el proceso de elaboración del producto por el fabricante hasta la venta al consumidor final, a través de la convergencia entre la electrónica, la informática y las telecomunicaciones.

Ello implica el manejo de diferentes sistemas de información que agilizan, dinamizan y acortan el tiempo y costo de todo el proceso comercial. Estas herramientas tecnológicas permiten a la empresa comercial que las usa una importante ventaja competitiva dentro de la actividad minorista. Es el caso de las medianas y grandes empresas comerciales ubicadas en Hermosillo, como Sears, Wal Mart, Ley, Soriana, Santa Fe, Coppel, Liverpool, Elektra, Famsa, por mencionar algunas de las más grandes minoristas.

La obtención de la información de manera eficaz y oportuna es uno de los principales beneficios del uso de las TIC, aunado a la reducción de costos que ello implica.

Sin embargo, pese a todas las ventajas competitivas que ello representa, los establecimientos del grupo moderno, se puede decir que poseen las herramientas tecnológicas básicas como la computadora personal y el lector del código de barras. No obstante, sólo 38 comercios de la muestra estudiada están conectados a la red, de los cuales solo 19 establecen relaciones con proveedores, clientes, acciones de marketing y manejo página Web. Paradójicamente el 60 por ciento, -51 empresas-, considera que las tecnologías de la información y la comunicación son imprescindibles en los negocios. Aún cuando 43 unidades desconocen los beneficios del uso de la red.

Como puede apreciarse, del grupo moderno de comerciantes minoristas localizado en Hermosillo, y con establecimientos en otras localidades del estado, posee las herramientas tecnológicas prioritarias y las de uso más sofisticado. Principalmente las cadenas líderes que provienen de otros países o bien de otros estados de la república, por lo tanto estas se pueden considerar con cierto grado de competitividad. No obstante, para más del 50 por ciento de los establecimientos que configuran este grupo, el uso de la TIC es precario, por lo tanto, se puede considerar que es muy poco su grado de competitividad en el mercado. Para elevar éste es

necesario un mayor conocimiento sobre como operan, en que consisten y cuáles son los beneficios que ofrecen las TIC. Este saber puede ser transmitido por las mismas instancias de educación superior, -las Universidades- o bien las Cámaras de Comercio, o el Gobierno en sus distintos niveles.

Bibliografía

Asociación Latinoamericana de Integración ALADI (2001) La economía digital en México, Informe ejecutivo, Delegación de México, Montevideo, junio.

Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales ANTAD (sf.) *Historia del Comercio*, D.F., México.

Bocanegra Gastelum, Carmen (1998) "Tecnología y competencia en el comercio sonorense. El caso de cuatro cadenas comerciales", revista *Universidad*, núm. 1, Hermosillo, Sonora, julio.

Bocanegra gastelum, Carmen (2005) *Estructura y competencia entre las empresas comerciales líderes en Sonora*, en revista *Imaginales*, núm. 1, enero – junio.

Bocanegra Gastelum, Carmen, Miguel A. Vázquez, (2006) "El comercio tradicional: relevancia y vínculos con la economía sonorense" en Bocanegra Gastelum, Carmen, Miguel A. Vázquez, -coordinadores- *Desarrollo regional y local. Tendencias, retos y estrategias*, Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, octubre.

Bocanegra Gastelum, Carmen, (2007) "El comercio minorista tradicional en Sonora: la relevancia de los abarrotes en Hermosillo", en revista *Imaginales*, núm. 5, enero – junio.

Bocanegra Gastelum, Carmen, (2008) *El comercio en México y su encuentro con la globalización (el caso Sonora)*, Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, noviembre.

Bocanegra Gastelum, Carmen, Miguel A. Vazquez R. (2008) "*Comercio electrónico en una localidad del norte de México*", en Revista electrónica *Tecsistecatl*, número 4, (ISSN 1886-8452) junio.

Brady, M., Saren, M., Tzokas, N. (1999), "Information technology and marketing: An evaluation of IT's impact on marketing in Ireland", Berlin.

Casares Ripol, Javier y Alfonso Rebollo Arévalo (1996) *Distribución comercial*, Editorial Cívitas, Madrid.

Castillo Berthier, Héctor (1994) *Estructura de poder de los comerciantes mayoristas de abarrotes de la Ciudad de México*, Cuadernos de Investigación, Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, México.

Díez de Castro, Enrique, Antonio Navarro García (2004) Naturaleza de la distribución, Enrique Díez de Castro –coordinador- *Distribución comercial*, tercera edición, McGraw-Hill, España.

Díez de Castro, Enrique, Begoña Peral Peral (2004) Cooperación en el canal de distribución, Enrique Díez de Castro –coordinador- *Distribución comercial*, tercera edición, McGraw-Hill, España.

García González, Alejandro (1991) “El código de barras una herramienta de productividad”, en revista *Decisión*, núm. 154, octubre, ANTAD, México.

INEGI (1989): VIII Censo Comercial, 1981, México.

INEGI (1993): X Censo Comercial. Censos económicos, 1989, México.

INEGI (1995): XI Censo Comercial. Censos económicos, 1994, México.

INEGI (2000): XII Censo Comercial. Censos económicos 1999, México.

Jiménez Zarco, Ana y Pilar Martínez Ruiz (2006) “La influencia de las TIC en la distribución comercial: implicaciones estratégicas para la gestión promocional minorista” en revista *CTS+I*, núm.7, septiembre – diciembre.

Liria, Eduardo (2001) *La revolución comercial. Key account, trade marketing, category manager*, McGraw-Hill, España.

Mankiw, N. Gregory (2009) *Principios de economía*, quinta edición, Cengage Learning Editores, S.A. de CV., México.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2006) Diagnóstico tecnológico del sector de comercio minorista, Observatorio de las Telecomunicaciones y la sociedad de la información. Entidad pública empresarial, Red.es. noviembre, España.

Organización Internacional del Trabajo (OIT), (2003) Las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector comercio, Ginebra, Suiza.

Porter, M. (1980) *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México.

Porter, M. (1999) *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Deusto, España.

Puelles Pérez, J. Antonio, María Puelles Gallo (2004) Marcas de Distribuidor, Enrique Díez de Castro –coordinador- *Distribución comercial*, tercera edición, McGraw-Hill, España.

Randy, Allen L. (2000) *Fundamentos del comercio detallista*, Deloitte & Touche, ANTAD, México.

Rifkin, Jeremy (1996) *El fin del trabajo*, Paidós. México.

Rifkin, Jeremy (2000) *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Paidós. México.

Santesmases Mestre, Miguel (1999) Marketing. Conceptos y estrategias, cuarta edición, Ediciones Pirámide, Madrid.