

“LA DIVERSIDAD DE EXPERIENCIAS INNOVADORAS EN EL AMBITO DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL: DESARROLLO TECNOLÓGICO Y NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN”

Fernández Rodríguez, Roberto; Martínez Martínez, Miryam
Saá Teja, Paloma; Sáenz Bravo, María Luisa
Universidad San Pablo – C.E.U

RESUMEN:

El objetivo del presente trabajo consiste en analizar el efecto de las últimas innovaciones tecnológicas y las nuevas formas de gestión aplicadas al ámbito de la distribución comercial como fuente de ventaja competitiva para una mejor satisfacción de las necesidades del cliente. El proceso de globalización en el que estamos inmersos, el incremento de la competencia y los rápidos avances tecnológicos y de comunicación, obligan a las empresas a manejar un gran volumen de información con el fin de desarrollar su actividad con la rapidez, flexibilidad y eficiencia que exige el mercado. Entre las principales herramientas objeto de estudio destacan: ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor), EDI (Intercambio Electrónico de Datos), Gestión de Categorías, DPP (Rentabilidad Directa del Producto), *Rack Jobbing* o *Space Management*.

1. INTRODUCCIÓN

La economía española reafirma paulatinamente su carácter de economía de servicios. La aportación de estos al PIB, ha alcanzado ya prácticamente el sesenta por ciento del mismo (55 por 100 a precios constantes de 1986 y 59,48 por 100 a precios corrientes de 1998). Esta circunstancia enmarca bien la distribución comercial en el conjunto del sistema económico, toda vez que esta actividad es una de las principales de los servicios dedicados a la venta. Actualmente el comercio representa en torno al catorce por ciento del PIB (Dirección General de Comercio Interior, 1998).

Sin embargo, las empresas españolas vinculadas al sector de la distribución comercial se ven forzadas a competir en un mercado abierto y en unas condiciones de vulnerabilidad que ponen en peligro su supervivencia. Existe una clara necesidad de reforzar su competitividad que tiene su punto de partida en la transformación de sus procedimientos de gestión. Una de las claves fundamentales en el futuro de las distintas organizaciones que conforman el canal de distribución consiste en hacer de la gestión el elemento diferencial aprovechando efectivamente la tecnología. El objetivo final consiste en aportar al último y más importante eslabón del canal de distribución, el consumidor, el valor que éste requiere para satisfacer sus necesidades (ver figura 1).

Dicho valor ha evolucionado a lo largo del tiempo hasta llegar a la actualidad donde se pueden identificar cuatro conjuntos de valores por los que paga el consumidor (IDELCO, 1994):

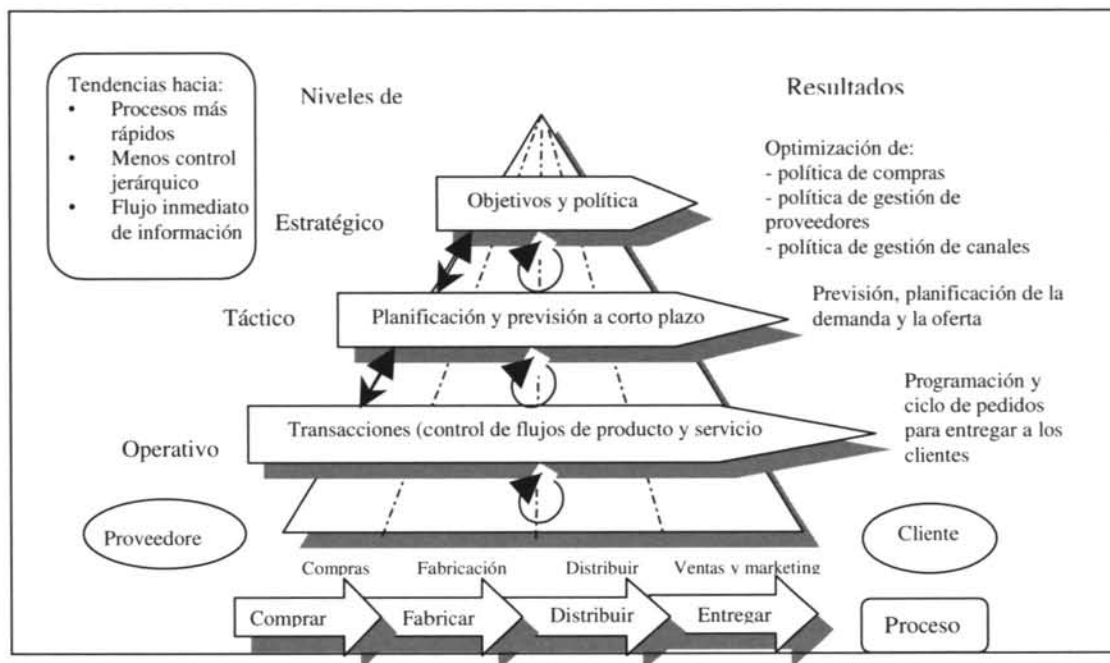
- **Valor del producto**, que incluye aspectos como el producto en sí mismo, sus distintos formatos, el grado de innovación que presenta, su calidad, la funcionalidad del envase, el carácter ecológico o la información que se proyecta a través de su etiquetado.
- **Valor del precio**, referido fundamentalmente al precio del producto, y que es mayor a medida que éste último disminuye.
- **Valor de identificación** del consumidor con la imagen y el mensaje que transmite el fabricante y el detallista.
- **Valor del servicio**, que integra aspectos referidos a la amplitud del surtido, el tiempo de puesta a disposición del consumidor desde el envasado, la localización del producto dentro del punto de venta, la celeridad en la compra, el aparcamiento, la utilización de medios de pago diferentes, el trato o la disponibilidad del producto en el lineal.

Es precisamente la ventaja competitiva basada en la calidad del servicio al cliente junto con el hecho de hacer de la gestión el elemento distintivo aprovechando el desarrollo de las nuevas tecnologías en forma de experiencias innovadoras, la circunstancia que se va a constituir en factor clave para determinar la competitividad del comercio.

En el futuro la calidad orientada hacia el servicio al cliente y el desarrollo de nuevas fórmulas de gestión que impliquen a todos los eslabones del canal de distribución se constituirán en el eje medular de

la acción directiva. La búsqueda de la calidad orienta la empresa hacia los clientes, motiva al personal, y ayuda a mejorar la productividad y reducir los costes.

FIGURA 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: Ávila, V. (1995, p. 92).

2. LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA ECR (*RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR*) COMO MÉTODO DE GESTIÓN ENTRE PROVEEDORES Y DETALLISTAS.

Entre las nuevas iniciativas y movimientos estratégicos a nivel global en el sector de gran consumo destaca **ECR** o **Respuesta Eficiente al Consumidor** (*Efficient Consumer Response*), que supone un método de gestión y colaboración entre proveedor y detallista que surge como respuesta necesaria a los cambios en el entorno donde la competencia y la importancia del consumidor es cada vez mayor. ECR engloba un conjunto de estrategias en las que fabricantes y distribuidores del sector de gran consumo se comprometen a trabajar para ofrecer un valor adicional al consumidor, reduciendo los costes totales del ciclo comercial. El aspecto fundamental del desarrollo del ECR es la colaboración entre los distintos eslabones de la cadena de aprovisionamiento, incluyendo proveedores de materias primas y embalajes, mayoristas, minoristas y consumidores, con la finalidad de acortar el tiempo de suministro, reducir costes totales en la cadena, incrementar la calidad de los productos y aumentar el servicio al cliente.

ECR engloba estrategias orientadas al consumidor consistentes, por una parte, en eliminar de la cadena de suministros aquellas actividades no necesarias que le añaden costos y, por otro lado, en buscar mecanismos de actuación concertada entre fabricantes y distribuidores tendentes a aumentar la eficiencia de su actividad común en las áreas de **surtidos** y **reaprovisionamiento eficientes (ER)**, para que el consumidor encuentre en el lineal (sin rupturas) el producto que desea con un mínimo de stocks, de mantenimiento y de esfuerzo administrativo; **lanzamiento de productos**, asegurando el éxito de los productos que tienen verdadero valor añadido para el consumidor y **promociones eficientes** para proporcionar mayor atractivo al consumidor, evitando las no rentables. El ECR consiste en dar al consumidor lo que quiere, cuando quiere y de la manera más eficaz (AECOC y PROMARCA, 1996).

Concretamente las cuatro estrategias en las que se centra ECR, participan de un conjunto de ca-

racterísticas que se definen a continuación:

- "Reaprovisionamiento Eficiente":
 - Incrementos de venta por reducción de faltantes.
 - Reducción de existencias en la cadena de suministros.
 - Reducción de costes de obsolescencia.
 - Reducción de costes de gestión de pedidos, almacenaje, manipulación, transporte (redes óptimas, automatización selectiva, E.D.I.) por acortamiento de la cadena de suministros.
- "Surtido Eficiente":
 - Incrementos de venta y márgenes por metro cuadrado.
 - Disponibilidad de producto para el consumidor final.
- "Promociones eficientes":
 - Incremento de ventas por selección óptima del segmento de mercado, forma y momento de la promoción.
 - Reducción de costes de producción, almacenaje y distribución por la estacionalidad promocional inducida.
 - Reducción del coste de gestión y control de las promociones.
- "**DESARROLLO EFICIENTE DE PRODUCTOS**":
 - Reducción de lanzamientos no rentables.
 - Optimización de los márgenes comerciales de los lanzamientos.

El objetivo de ECR supone generar una adecuada previsión de ventas y la integración entre la demanda, distribución y producción. En la figura 2 se observan dos modalidades de reaprovisionamiento continuo, una con la intervención de un centro de distribución y la otra, directamente entre la tienda y el fabricante.

FIGURA 2. MODALIDADES DE REAPROVISIONAMIENTO CONTINUO



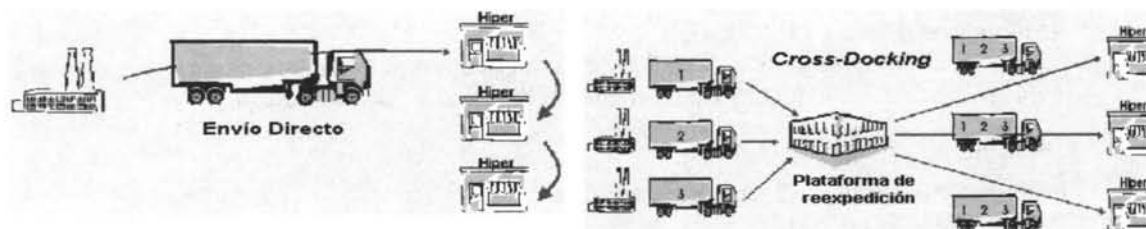
Fuente: AECOC, Andersen Consulting y PROMARCA, (1998, p. 6)

Además, en el ámbito de la **logística integral**, el ECR utiliza ciertas herramientas como el citado reaprovisionamiento eficiente, el **EDI** (Electronic Data Interchange) **básico**, la utilización de los **terminales electrónicos de venta** (EpoS), el EDI adaptado a las necesidades del ECR o *cross-docking* (Miquel, 1997), el análisis de las **unidades de carga eficientes** y la denominada **secuencia de contenedores de ruedas** (*roll-cage sequencing*), consistente en que el almacenamiento y recogida de productos se realiza en función de las categorías, substituyendo el criterio tradicional de colocación por velocidad de rotación, de forma que el contenido de cada contenedor de ruedas se determina informáticamente, colocando los productos ligeros encima de los más pesados; este sistema mejora la recepción en las tiendas y la colocación de los lineales.

El proyecto de ECR España, supuso la puesta a prueba de dos soluciones para reducir los costes totales de suministro. La primera de ellas, suponía el envío directo de un camión completo a uno o varios establecimientos y la segunda, la reexpedición o *cross-docking* consistente en la reunión de las cargas de distintos fabricantes en una plataforma sin *stock*, reagrupando las mismas en camiones completos con

destino a los establecimientos (ver figura 3). Ambas precisaron de un alto grado de coordinación entre proveedores y detallistas en las áreas de planificación de recepción, recogida, empaquetado y entrega.

FIGURA 3. SOLUCIONES PARA LA REDUCCIÓN DE LOS COSTES TOTALES DE LA CADENA DE SUMINISTROS



Fuente: AECOC, Andersen Consulting y PROMARCA, (1998, p. 9-10)

Con la finalidad de ofrecer al consumidor un surtido adecuado al menor precio será necesario que las existencias en la tienda sean mínimas y que el suministro sea rápido y frecuente. El *stock* debe desplazarse en la cadena de suministro desde el minorista hasta el fabricante (que deberá tener pequeños lotes, servir rápidamente y controlar el citado stock para hacer frente a la demanda de productos finales de forma rápida y flexible) y desde éste hacia el proveedor de materia prima y embalaje que, para reducir costes y nivel de existencias buscará la colaboración con el resto de miembros de la cadena.

3. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE ECR: EDI, CÓDIGOS DE BARRAS, ESCÁNER Y AUTOESCÁNER.

Son herramientas fundamentales para la implantación del ECR la *transmisión electrónica de datos* (EDI) y el *código de barras*, así como el *escáner* y la experiencia innovadora más reciente, el *autoescáner*. A continuación se procede a una breve descripción de cada una de ellas:

- El **sistema EDI** (*Electronic Data Interchange*), consiste en un instrumento estratégico nacido al amparo del desarrollo tecnológico. Según su propia definición, el EDI es *aquél procedimiento que permite el intercambio de datos comerciales y administrativos entre ordenadores, realizado conforme a un estándar definido previamente*. Supone un sistema de mensajería electrónica para el intercambio de mensajes tales como pedidos, facturas, especificación del material, etc. Esta herramienta, aplicable a cualquier sector de actividad, permite a las compañías ahorrar tiempo, realizar sus operaciones a una mayor velocidad, reducir el volumen de papel que utilizan, limitar las posibles manipulaciones, disminuir los inmovilizados, incrementar la confidencialidad y simplificar los procedimientos administrativos (Teodoro, 1994).
- El **código de barras** se constituye en un procedimiento de marcaje e identificación de productos, compuesto por una serie de barras verticales negras sobre fondo blanco, paralelas y de espesor variable, que permiten la lectura óptica por un sistema electrónico de la información que contienen. Este sistema facilita el trabajo de los puntos de venta y cobro de los productos, al evitar la entrada manual o por teclado de la referencia y precio del producto, y permitir la gestión de inventarios en tiempo real.
- El código de barras tiene como punto de referencia fundamental su vinculación al **escáner** entendido como un lector automático para los códigos de barras, conectado a un ordenador. Se utiliza principalmente en las cajas donde se encargan de registrar automáticamente el precio del producto en el recibo del cliente, al mismo tiempo que ponen al día las existencias en almacén. El escáner facilita la investigación comercial, por la rapidez con que permite obtener los datos, lo que hace posible el desarrollo de modelos de decisión más efectivos e integrados con las bases de datos.
- La innovación tecnológica en la distribución camina hacia nuevos conceptos relacionados con los anteriores como ocurre en el caso del **autoescáner**. Se trata de un escáner de mano que se acopla al carro de la compra al entrar en un establecimiento. Los clientes leen electrónicamente los códigos de barras de los productos elegidos utilizando una especie de pistola. Una vez que se termina la compra, el importe se imprime automáticamente y el cliente se lo entrega a la cajera para realizar el pago.

4. EL MODELO DE LA GESTIÓN DE CATEGORÍAS DE PRODUCTOS COMO INSTRUMENTO DE MARKETING PARA LA DIRECCIÓN DE UN NEGOCIO: LA NECESIDAD DE REDEFINIR LOS CONCEPTOS DE *OUTSOURCING* Y *TRADE MARKETING*.

La implantación de ECR supone la mejora específica de distintas áreas de atención, algunas de las cuales ya han sido tratadas, pero otras requieren de un análisis individualizado como ocurre en el caso de la **Gestión de Categorías** (*Category Management*), que supone una experiencia innovadora más en la distribución comercial. La gestión por categorías tiene su fundamento en un proceso de colaboración entre fabricante y detallista, por el cual se comparten datos externos e internos, políticas, desarrollos y procesos a la vez que se asumen decisiones compartidas más allá de los límites de la tradicional relación comprador-vendedor, a fin de generar máxima eficiencia en el global de la categoría de productos. Dicho esfuerzo se realiza con el claro objetivo de compartir justa e inteligentemente los beneficios incrementales que dicha implantación de gestión conjunta de categoría ha de generar (Coopers & Lybrands, 1996).

Tanto los minoristas como los fabricantes buscan nuevas estrategias para aumentar las ventas y los beneficios en un mercado tan fragmentado y competitivo como el actual. La antigua forma de llevar un negocio, según la cual, el minorista designaba a un solo *comprador* para tratar con un solo fabricante y los vendedores del fabricante se preocupaban exclusivamente de conseguir pedidos, ha quedado desfasada.

En cualquier caso, la consideración de la gestión de categorías como instrumento de marketing para la gestión de un negocio supone la existencia de cinco etapas diferentes (Nielsen, 1992):

- Análisis de la categoría.
- Estudio de los consumidores.
- Planificación del merchandising.
- Implementación de la estrategia.
- Evaluación de los resultados.

Este enfoque fundamentado en la Gestión de Categorías rebasa el tradicional nivel de contacto compra-venta, y deja atrás criterios más avanzados, pero por sí solos insuficientes hoy, como el *outsourcing* y el *trade marketing*, que deben ser redefinidos.

El *Outsourcing* plantea la delegación en una organización externa de determinadas funciones de la empresa. De esta forma una organización puede centrarse en sus competencias y capacidades claves y dar paso al *outsourcing* en aquellas áreas que pueden ser mejor gestionadas por empresas especializadas, como por ejemplo el mantenimiento, la seguridad, e incluso los sistemas informáticos (Rueda, 1995). Se responde así a las exigencias del mercado cada vez más elevadas lo que unido al desarrollo del entorno tecnológico, obliga a las empresas a plantearse nuevas formas de gestionar sus negocios entre las cuales destaca el *outsourcing*. La mayoría de las empresas pueden potenciar sustancialmente sus recursos a través del *outsourcing estratégico*: creando unas cuantas aptitudes básicas bien seleccionadas que sean importantes para los clientes y en las que la empresa pueda ser la mejor del mundo; centrandose en ellos la inversión y la atención de la dirección; y empleando el *outsourcing* estratégicamente para muchas otras actividades en las que no siempre se necesita ser el mejor (Brian y Hilmer, 1995).

Se avanza hacia un mercado cada vez más sofisticado. El consumidor español es más exigente. Ese nivel de exigencia ha pasado también al distribuidor y al comerciante, quienes tienen que esforzarse para proporcionar a su cliente el mejor producto y servicio al precio más adecuado. Por todo ello el *trade marketing* debe ser utilizado como una herramienta que busca la cooperación entre las empresas fabricantes y distribuidoras con el fin de lograr ciertos objetivos comunes: potenciar la demanda, incrementar las ventas, el valor añadido y la rotación de los productos para lograr, en definitiva, una mayor rentabilidad y un mejor posicionamiento en el mercado teniendo en cuenta la satisfacción de las necesidades de los consumidores. La implementación del *trade marketing* implica que la estrategia de marketing del empresario fabricante se diseñe y ponga en marcha en dos direcciones: un marketing dirigido a los distribuidores y otro conjuntamente con los distribuidores dirigido al consumidor. El marketing para los distribuidores se orienta a contactar, negociar y conseguir intercambios con los distintos intermediarios comerciales, con el objetivo de establecer relaciones entre productores y distribuidores que satisfagan las necesidades de cada una de las partes sobre la base de una colaboración real, duradera, objetiva y basada en flujos de información transparente. Para alcanzar la excelencia en el *trade marketing* se impone maximizar la penetración y la rentabilidad en el canal, optimizando el valor de la cartera de producto, la relación comercial a largo plazo y la satisfacción del cliente-consumidor.

5. OTRAS FORMAS DE GESTIÓN Y COLABORACIÓN ENTRE FABRICANTES Y DETALLISTAS: DPP, RACK JOBBING, SPACE MANAGEMENT, MARCAS DE DISTRIBUIDOR Y KEY ACCOUNT.

En la línea de búsqueda de nuevas formas de gestión y de colaboración entre proveedores y detallistas que tengan en la satisfacción del consumidor final su punto de partida se encuentra también el cálculo de DPP, el *Rack Jobbing*, el *Space Management*, el desarrollo de las marcas de distribuidor y la utilización del *Key Account*.

El DPP, entendido como cálculo de la **rentabilidad directa del producto** (*Direct Product Profitability*), consiste en una herramienta de gestión que permite conocer la rentabilidad real, producto a producto, tras su proceso de distribución y venta. El DPP propugna sustituir el *beneficio bruto del producto* por el análisis de la *rentabilidad directa del producto*.

El DPP es un criterio estándar y no un sistema que toma decisiones automáticas. Se trata de una herramienta que con su aplicación provoca que los fabricantes y distribuidores conozcan el coste real de su producto en almacén, la tienda o el transporte, a la vez que saben realmente la competitividad de un producto frente a otros

La técnica de rentabilidad directa del producto (DPP) permite a los comerciantes minoristas determinar en qué medida contribuye a sus beneficios cada artículo concreto que se vende a través de un canal al por menor (es decir, un almacén comparado con otro o una tienda comparada con otra). El proceso de obtención del DPP se desarrolla de la siguiente forma (López y Paniagua, 1997):

- Determinación del beneficio bruto del producto. Las ventas netas de un producto se consiguen por diferencia entre las ventas brutas y los descuentos que el punto de venta concede a su cliente.
- Las ventas netas menos el coste total de compra del producto se denomina beneficio bruto del producto.
- El precio total de la compra es la suma del coste de compra del producto (precio sobre factura del proveedor) y el coste de aprovisionamiento (conjunto de gastos de transporte).
- A partir del beneficio bruto, se puede llegar al beneficio bruto ajustado del producto mediante la adición de las condiciones especiales obtenidas del proveedor: descuentos (por cantidad, acumulativos, especiales, etc.), comisiones, obligación de realizar promociones, compra de cabecezas de góndola, venta de espacio, etc.
- Se sustrae del beneficio bruto ajustado todos los costes directos que el producto ocasiona, desde la entrada en almacén hasta el momento en que se le cobra al cliente. La diferencia obtenida se denomina DPP (rentabilidad directa del producto).

Este método, el DPP, va más allá de la medición del margen bruto de rentabilidad, al introducir todos los costes variables de manipulado de determinado producto a través del almacén y la tienda. Sin embargo, lo que hoy es interesante en un punto de venta no es el DPP o aportación neta de cada producto al beneficio, sino saber cómo se gasta el dinero con aquellos clientes-consumidores que acuden al punto de venta. Lo importante es conocer cuántos productos compra la gente y qué beneficio se obtiene con cada cliente, lo que se determina a través del DPC (*Direct Profit Customer* o Beneficio directo por Cliente Consumidor).

Los distribuidores deben encontrar una justa medida entre los objetivos económicos y los objetivos de marketing. Para ello el DPP debe servirse de nuevos soportes de gestión de espacio entre los cuales destaca el *Space Management*. Se trata de una herramienta de gestión que busca analizar el espacio en el punto de venta para tomar decisiones eficientes sobre la colocación de productos, el número y colocación de los lineales, el inventario en almacén, la introducción de nuevos productos y la eliminación de productos en el lineal. El *Spaceman* permite optimizar la colocación de los productos (en función de las ventas, el beneficio bruto, el margen bruto sobre inversión en inventario, el DDP, la rotación, etc.), optimizar la recolocación de los productos (en función de las ventas, beneficios, rotación y cuota de mercado), reposicionar los productos para minimizar el inventario necesario y experimentar la introducción de un nuevo producto en el lineal, entre otros (Santesmases, 1996).

Por otro lado, el *Rack Jobbing* es un servicio que el distribuidor contrata normalmente con una empresa, la cual se responsabiliza del surtido de los precios, de las promociones, del merchandising y de la obtención de un margen neto para una sección determinada o para un grupo de secciones. Normalmente, se trata de secciones cuyo surtido es difícil y complicado y que requieren una gran especialización (discos, calzado, papelería, menaje, bricolaje o textil). El *rack jobber* considera la gestión de la sección como si fuera su propio negocio, ya que su cifra de ventas y beneficios está estrechamente ligada a los resultados obtenidos. También debe adecuar la política comercial del precio, calidad, promociones, entre otras, con la del establecimiento colaborador.

Otra experiencia innovadora en la distribución lo constituye el desarrollo de las denominadas **marcas del distribuidor**. Estas marcas presentan una serie de características entre las que destacan (Vázquez, 1997; Fernández y Reinares, 1998):

- Los productos se desvinculan totalmente del fabricante, no sólo en el aspecto jurídico (en cuanto a la propiedad), sino también en cuanto a las tareas de marketing.
- El distribuidor comercializa los productos exclusivamente en su propia red, es decir, un producto con marca de distribución sólo se puede encontrar, bajo un nombre concreto, en los establecimientos de dicho distribuidor.
- Es el distribuidor quien da nombre a los productos y puede escoger entre: darle su propio nombre, darle un nombre en exclusiva o dar un nombre a una familia de productos.
- Si además del tipo de nombre se atiende a la mayor o menor diferenciación que el distribuidor pretende en el producto, se puede distinguir genéricamente entre: **marcas blancas** (productos genéricos suministrados por el fabricante que se venden bajo la marca comercial del comerciante al por menor, propietario también de la marca), **marcas propias** y **marcas del distribuidor** (denominación que incluye las marcas privadas o comerciales propiedad del distribuidor y las marcas de productos genéricos, denominadas también marcas blancas).

En este contexto económico sometido a continuos cambios, donde el distribuidor busca adaptar sus estructuras a las necesidades de cada cliente en particular, la figura del **Key Account**, dentro del departamento comercial, atiende a las necesidades de dichos clientes estableciendo estrategias personalizadas hacia aquellos que por su importancia son considerados como claves en la organización. Para ello el **Key Account Manager** desarrolla políticas de venta adaptadas a las circunstancias de cada cliente, supervisa el personal de posventa y de asistencia técnica, y establece una negociación personalizada con el objetivo final de incrementar la calidad de servicio al citado cliente. El **Key Account Manager** debe ser el nexo de unión entre el cliente, el distribuidor y el fabricante, más allá de la pura negociación de los términos que rigen las relaciones entre ambos. Debe ser el interlocutor válido que en cualquier momento pueda dar respuesta a la necesidad del cliente, conociendo sus problemas e inquietudes y haciéndose partícipe de los mismos. El objetivo final debe ser que la relación fabricante-cliente distribuidor sea rentable para ambos, con un nivel de ventas y margen satisfactorio. La conservación y cuidado de los clientes actuales, de manera incluso más incisiva que la captación de nuevos mercados, es una de las premisas básicas en el desarrollo del **marketing relacional**, al mismo tiempo que supone un claro ejemplo de como las empresas españolas se dan cuenta que su principal activo está en sus clientes (Mora, 1999).

6. CONCLUSIONES

Se está asistiendo a una época donde el principal protagonista es el cambio. Para acertar con la adecuada estrategia competitiva en orden a poder sobrevivir y, en la medida de lo posible, crecer en el mercado, hay que poseer y manejar un gran volumen de información al convertirse esta, hoy en día, en uno de los recursos estratégicos de mayor valor para las empresas. El conocimiento del entorno se vuelve decisivo en el proceso de diseño de las estrategias empresariales de tal manera que no basta sólo con captar información en forma de datos o hechos pasados, sino también de forma proactiva.

Todo este panorama va a tener unas implicaciones relevantes en todos los campos de captación, tratamiento y manejo de los datos con el fin de obtener información relevante para la toma de decisiones. Por eso, una de las áreas donde se está trabajando más es, sin duda, en la comunicación de la información en el comercio, a través de la aplicación de las nuevas tecnologías de la distribución.

Con las autopistas de la información, y el espacio cibernético, las fronteras naturales, los Estados, las nacionalidades, y los distintos mercados comunes internacionales ya no tiene ningún sentido, lo que da idea de la interrelación que existe entre los tres aspectos clave que definen la economía de fin de siglo: la información, la comunicación y la globalización de los mercados. Así, hoy en día, con tan solo pulsar una tecla o descolgar un teléfono cualquier empresario, trabajador o consumidor puede realizar pequeñas o grandes transacciones comerciales, con instituciones no muy cercanas físicamente, incluso de diferentes países. A este respecto cabe señalar que se está modificando el concepto de distancia, pasando de ser una característica geográfica, a considerarse en función del tiempo empleado en la comunicación interactiva entre las partes.

En este sentido, el Libro Blanco del Comercio publicado por la Dirección General XXIII de la Comisión de las Comunidades Europeas, presenta al comercio electrónico como una herramienta nueva que permite reforzar la competitividad empresarial ya que, incrementa los contactos entre proveedores/productores y consumidores, permite conseguir mercados nuevo y distantes a costes bajos, un mayor acceso a la información del mercado, mejorar su logística y desarrollar estructuras cooperativas de I+D.

En suma, la utilización adecuada de las nuevas tecnologías entendidas como experiencias innovadoras en la distribución comercial proporcionará importantes ventajas competitivas a las empresas que lideren el proceso de innovación. El acortamiento del ciclo de los productos, y también de las formas comerciales, confiere un papel decisivo a las tecnologías de información para realizar ajustes rápidos y eficaces en el surtido, la promoción y las formas de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- AECOC, ANDERSEN CONSULTING Y PROMARCA (1998): "RESULTADOS DE LOS PILOTOS DE REAPROVISIONAMIENTO EFICIENTE: REAPROVISIONAMIENTO CONTINUO (CRP) Y REINGENIERÍA DE LA CADENA DE SUMINISTROS", *ECR ESPAÑA*, NÚM. 8, PP. 6, 9 Y 10.
- AECOC Y PROMARCA (1996): *ECR ESPAÑA NOTICIAS*, BOLETÍN NÚM. 2, P. 3.
- BRIAN, J. Y HILMER, F. G. (1995): "EL OUTSOURCING ESTRATÉGICO", *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, NÚM. 67, ENERO, PP. 54-69.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1999): *LIBRO BLANCO DEL COMERCIO*, BRUSELAS, P. 12.
- COOPERS & LYBRANDS (1996): *CATEGORY MANAGEMENT*, NETHERLANDS, PP. 1-7.
- DE ÁVILA, V. (1995): "INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CADENA DE SUMINISTROS", *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, NÚM. 69, NOVIEMBRE/DICIEMBRE, P. 92.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1998): *LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN ESPAÑA: INFORME 1997*, MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA, MADRID, PP. 22-23.
- FERNÁNDEZ, R. Y REINARES, P. (1998): "ASPECTOS TEÓRICOS Y ESTRATÉGICOS EN LA GESTIÓN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR", *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO*, NÚM. 38, FEBRERO/MARZO, AÑO 8, MADRID, PP. 92-98.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS DE LIBRE COMERCIO (1994): *LIBRO BLANCO DE LAS ESTRATEGIAS DEL COMERCIO ESPAÑOL*, IDELCO, MADRID, P. III.26.
- LÓPEZ, E. Y PANIAGUA, C. M. (1997): "LA IMPORTANCIA DEL NUEVO DPP EN EL ÁREA DE REAPROVISIONAMIENTO EFICIENTE Y EN LA GESTIÓN POR CATEGORÍAS", *CÓDIGO 84*, NÚM. 60, MAYO/JUNIO, AECOC (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CODIFICACIÓN COMERCIAL), BARCELONA, PP. 44-47.
- MIQUEL, S. (1997): *DISTRIBUCIÓN COMERCIAL*, ESIC EDITORIAL, MADRID, P. 259.
- MORA, V. (1999): "EL MARKETING RELACIONAL: UN NUEVO PARADIGMA", *CÓDIGO 84*, NÚM. 70, ENERO/FEBRERO, AECOC (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CODIFICACIÓN COMERCIAL), BARCELONA, PP. 26-30.
- NIELSEN (1992): *GESTIÓN DE CATEGORÍAS*, NTC BUSINESS BOOK, E.E.U.U., P. 33.
- RUEDA, B. (1995): "OUTSOURCING, DE LA ACCIÓN TÁCTICA A LA INICIATIVA ESTRATÉGICA", *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, NÚM. 65, ENERO, PP. 85-92.
- SANTESMASES, M. (1996): *TÉRMINOS DE MARKETING. DICCIONARIO-BASE DE DATOS*, EDICIONES PIRÁMIDE, MADRID, P. 849.
- TEODORO, J. (1994): *INTERCAMBIO ELECTRÓNICO DE DATOS (EDI)*, MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS, TRANSPORTES Y MEDIO AMBIENTE. DIRECCIÓN GENERAL DE TELECOMUNICACIONES, MADRID, P. 15-17.
- VÁZQUEZ, R. (1997): *DISTRIBUCIÓN COMERCIAL: ESTRATEGIAS DE FABRICANTES Y DETALLISTAS*, CIVITAS, MADRID, PP. 245-247