



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

Desempeño financiero y ventaja competitiva sostenible de la
industria Retail en México.

Tesis

Que para optar por el grado de:

Maestro en Finanzas

Presenta:

Felipe Miranda Millán

Tutor:

Dr. Ricardo Cristhian Morales Pelagio

Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, diciembre 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción	8
Planteamiento del problema	9
Tipo de estudio	11
Método	11
Resumen capitular.....	13
Capítulo I Marco Teórico.....	15
1.1 Introducción	15
1.2 Innovación del modelo de negocio	18
1.3 Teoría de los recursos.....	18
Principales tipos de recursos VRIN.....	19
Recursos organizacionales	19
Reputación organizacional	19
Reputación de la marca	19
Recursos financieros.....	19
Recursos locacionales y presentes en instalaciones.....	20
Recursos Humanos.....	20
Limitaciones de la Teoría de Recursos	21
1.4 Capacidades dinámicas	21
Relación entre recursos y capacidades.....	22
Funciones subyacentes de las capacidades dinámicas.....	22
Jerarquía de Recursos y Capacidades	23
Principales Capacidades Dinámicas	24
Capacidad de agilidad.....	24
Capacidad de relación - Competencia de red.....	24
Competencia de Investigación y Desarrollo.....	24
Capacidad de orientación de Mercado	25
Capacidades dinámicas del comercio electrónico.....	25
Capacidad Tecnológica.....	25
Capacidad del comercio electrónico.....	27

Modelos de negocio.....	28
Componentes de los modelos de negocio.....	30
La estrategia como complemento al modelo de negocio.....	31
Estrategia de inversión y desempeño de la empresa	35
<i>Capitulo II Evolución del comercio minorista en el ámbito académico.....</i>	37
2.1 Introducción	37
Enfoque económico	37
Intermediarios	37
Costos de Transacción.....	37
Funcionalista	38
Patrones de operación en el retail	38
Modelos Cíclicos	38
Desigualdades del poder	41
Innovación	41
Influencias del ambiente	42
Interdependencia en las partes del sistema en coevolución	42
Digitalización de la industria Retail el nuevo modelo de negocio.....	43
Tabla 1	45
Etapas del comercio electrónico	46
Primera Generación	46
Segunda generación	46
Tercera Generación:	46
Cuarta Generación:.....	46
<i>Capitulo III Modelos de negocio en la industria del comercio minorista</i>	47
Introducción	47
Importancia del comercio minorista.....	47
Definición Retail o comercio minorista.....	47
Retailing o venta minorista.....	48

3.2 Modelo de negocio del Comercio Minorista	48
Propuesta de valor de la industria del comercio minorista	49
Actividades principales de los minoristas	49
Suministro de surtidos	49
Romper a granel	49
Mantener inventario	50
Brindar servicios	50
Relación con los clientes	50
Tipos de Comercio Minorista	51
Minoristas de alimentos	51
Supermercados	51
Supercentros	52
Hipermercados	52
Clubes de almacenes	53
Tiendas de conveniencia	53
Venta minorista general	54
Tiendas departamentales	54
Tiendas de descuento de línea completa.....	55
Categoría Especialistas	56
Tiendas Especializadas	56
Farmacias.....	57
Minoristas de valor extremo	57
Minoristas fuera de precio.....	57
Minoristas de servicios	58
Integración vertical del comercio mayorista y minorista.	58
La integración vertical (Forward integration).....	59
La integración hacia atrás (Backward integration)	59
La integración directa	59
3.3 Modelo de negocio del comercio electrónico (E-commerce).....	59
Características.....	61
Componentes del comercio electrónico	62
Infraestructura	62
Servicios	62
Productos y estructuras.....	62

Clasificación del comercio electrónico	62
Business-to-Business (B2B).....	63
Empresa a consumidor (B2C)	63
De empresa a empresa a consumidor (B2B2C)	63
De consumidor a empresa (C2B)	63
Intrabusiness EC.....	64
Empresas a empleados (B2E).....	64
De consumidor a consumidor (C2C)	64
Comercio colaborativo.....	64
Gobierno electrónico	65
Clasificación de modelos por canal de distribución	65
3.4 Diferenciación entre negocio y comercio electrónico	67
3.5 Internet y Economía digital	69
Las cuatro capas de la economía digital	70
Capa uno: la capa de infraestructura de Internet.....	71
Capa dos: la capa de aplicaciones de Internet	71
Capa tres: la capa de intermediario de Internet.....	72
Capa cuatro: la capa de comercio de Internet	72
Capítulo IV Resultados de la investigación	74
4.1 Introducción	74
4.2 Factores de transición al comercio electrónico	74
Impulsores del comercio electrónico.....	74
Globalización	74
Patrones de consumo	74
Desequilibrio Oferta-Demanda.....	75
4.3 Comercio minorista en México	76
Comportamiento Piso de ventas	77
Formatos del comercio minorista en México	79
Comercio electrónico en México	81
4.4 Wal-Mart de México.....	83
Etapas de expansión de Walmart a nivel autoservicios.....	83

Estrategia e inversiones de capital.....	83
Distribución del Capital de expansión anual.....	86
Métricas de Mercado.....	89
Métricas de Rentabilidad.....	89
Métricas de eficiencia.....	90
4.5 El Puerto de Liverpool	92
Etapas de expansión de El puerto de Liverpool a nivel departamentales.....	92
Estrategia e inversiones de capital.....	92
Distribución del Capital de expansión anual.....	95
Métricas de Mercado.....	99
Métricas de Rentabilidad.....	99
Métricas de eficiencia.....	100
Discusión y conclusiones	102
Futuras líneas de investigación.....	106
Referencias.....	107

Índice de figuras

Figura 1: Relación enfoque de mercados y recursos con la evolución del comercio minorista	16
Figura 2: Antecedentes de la ventaja competitiva sostenible	26
Figura 3: Evolución de la clasificación de los recursos de TI y sus características	26
Figura 4: Relación de recurso de TI con el desempeño financiero	33
Figura 5: Marco teórico relacionado por niveles hasta el desempeño financiero	36
Figura 6: Teoría de la rueda de Hollander	38
Figura 7: Patrón de acordeón de Hollander	39
Figura 8: Ciclo de vida del comercio minorista	40
Figura 9: Modelo de negocio de Hass	48
Figura 10: Distribución global del comercio minorista por categoría	51

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Crecimiento de usuarios de internet 2000-2019	70
Gráfico 2: Comercio minorista en México - Ponderación de ingresos por Categoría	76
Gráfico 3: Comercio minorista en México - Incremento anual porcentual del piso de venta	77
Gráfico 4: Comercio minorista en México - Piso de venta por categoría en millones de m2 2014-2018	78
Gráfico 5: Comercio minorista en México - Crecimiento de venta anual en tiendas vs comercio electrónico 2008-2018	80
Gráfico 6: Comercio minorista en México - TCAC en México por categoría	80
Gráfico 7: Comercio electrónico en México ventas anuales 2007-2018	82
Gráfico 8: Walmart México - Distribución de tiendas e incremento anual de unidades en México	84
Gráfico 9: Walmart México - incremento de ventas anual tiendas iguales y nuevas en México	84
Gráfico 10: Walmart México - Distribución de tiendas e incremento anual de unidades en Centroamérica	85
Gráfico 11: Walmart México - incremento de ventas anual tiendas iguales y nuevas en Centroamérica	85
Gráfico 12: Walmart México - Distribución del Capex Histórico 2011-2019	86
Gráfico 13: Incremento marginal de ventas anual entre inversión anual Capital de expansión	87
Gráfico 14: Walmart México - Múltiple valor en libros vs valor contable tangible	90
Gráfico 15: Walmart México - Razón de ventas entre empleados	91
Gráfico 16: Niveles socioeconómicos en México 2000-2018	93
Gráfico 17: Liverpool - Distribución de tiendas anuales	94

Gráfico 18: Liverpool - porcentaje incremento de ventas anual tiendas iguales y nuevas	94
Gráfico 19: Liverpool - Arrendamiento renta fija y variable 2010-2018	95
Gráfico 20: Liverpool - Capital de expansión anual 2011-2018	96
Gráfico 21: Liverpool - ponderación de ventas Fabricas de Francia y Liverpool 2012-2018	99
Gráfico 22: Liverpool - Margen de utilidad por segmento 2017-2019	100
Gráfico 23: Liverpool - Rotación de activo fijo 1999-2019	101

Índice de tablas

Tabla 1: Etapas Revoluciones tecnológicas con su paradigma tecno-económico	45
Tabla 2: Definición del comercio electrónico desde diferentes perspectivas	61
Tabla 3: Comercio minorista en México – Clasificación y principales cadenas	76
Tabla 4: Comercio minorista en México - Tiendas y metros cuadros por Categoría	76
Tabla 5: Formatos del comercio minorista en México	79
Tabla 6: Comercio basado en tienda en México - ventas por categoría 2013-2018	81
Tabla 7: Comercio no basado en tienda en México - ventas por categoría 2013-2018	81
Tabla 8: Comercio no basado en tienda en México - Ventas en internet por categoría 2013-2018	82
Tabla 9: Walmart México - Métricas de mercado, rentabilidad y eficiencia	88
Tabla 10: Liverpool - Métricas de mercado, rentabilidad y eficiencia	98
Tabla 11: Walmart México - Prueba de medias Retorno sobre capital invertido antes y después del comercio electrónico	105
Tabla 12: Liverpool - Prueba de medias Retorno sobre capital invertido antes y después del comercio electrónico	105

Introducción

Esta investigación tiene como interés principal el estudio del desarrollo de la industria del comercio minorista con el fin de explorar las teorías que nos ayuden a analizar los cambios, pero a su vez nos permita explicar cómo las empresas a través de su inversión y la dinámica de sus activos les permite obtener una ventaja competitiva sostenible. Dentro del fenómeno se enfocará en la industria del comercio minorista durante la transición y/o adaptación del modelo de negocio de las empresas a la inclusión digital que permite el comercio electrónico.

Dentro de la revisión de la literatura sobre la evolución que ha tenido la industria del comercio minorista se analizaron diferentes causales, dentro de las cuales se explican gran parte de los fenómenos recurrentes que ocurren durante la transformación de las empresas, así como los precedentes por los cuales es necesaria su transformación; con la literatura se desarrolló un marco teórico con un enfoque multidisciplinario, entendiendo las causas del fenómeno observándolos desde el área de la administración, proporcionando los elementos y las herramientas para observar el fenómeno a través de la teoría de recursos y capacidades, y a su vez enfocar la investigación en el campo de las finanzas con las decisiones de inversión para la reconfiguración de sus recursos y el desempeño financiero de las empresas en transición a un modelo de negocios adaptado para competir con los modelos de negocio electrónico.

Los elementos que proporcionaron la perspectiva y las herramientas para observar y analizar el fenómeno se encontraron en el área de la administración abordándolo desde la teoría de recursos y el área de las finanzas para analizar las decisiones de inversión de la empresa, así como el comportamiento de la empresa en relación con la creación de valor de su estrategia de inversión.

Planteamiento del problema

Dentro de las industrias de alta velocidad que se caracterizan por cortos ciclos de vida del producto y paisajes competitivos que cambian rápidamente, "la capacidad de participar en un cambio continuo rápido e implacable es una capacidad crucial para la supervivencia" (Brown y Eisenhardt 1997, p.1). Una de las industrias con gran dinamismo en el mercado es el sector retail o comercio minorista que tiene gran relevancia en la economía a nivel mundial con 14.9 billones de dólares de ingresos generados durante el año 2018 (Euromonitor, 2019). Su evolución depende de cambios económicos, sociales y tecnológicos que en las últimas décadas han cargado su enfoque en la categoría del comercio electrónico. Su relevancia ha implicado la creación de nuevos modelos de negocios o la adaptación del modelo de negocio actual de las empresas de acuerdo con las restricciones de sus costos hundidos. Esta importancia se ha incrementado con la tendencia de ventas que sea incrementado en los últimos años pronosticando una ponderación del 17.6% de ventas para el año 2023 a nivel global dentro de la industria retail (Euromonitor, 2019).

A pesar de la extensión de la literatura del comercio minorista, esta era insuficiente para explicar el fenómeno desde un enfoque dentro de la empresa, pero a pesar de su insuficiencia nos arrojaba la necesidad de incorporar otras áreas del conocimiento para una explicación integral del fenómeno sin pretender explicar de manera única el fenómeno, sino con relación al contexto de donde el fenómeno ocurre. Sin embargo, el buscar un análisis interdisciplinario nos podría arrojar una investigación generalizada perdiendo el enfoque del estudio.

Por lo tanto, el problema era encontrar una teoría que explicara los cambios que se desarrollan desde los recursos y la dinámica de estos en torno a la propuesta de valor del modelo de negocio de una empresa del sector.

Desde este punto el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades proporcionaba parte de las interacciones que se desarrollaban, pero no tenía la

extensión que se requería para explicar el fenómeno desde la perspectiva de las decisiones de inversión y su desempeño financiero en México.

Para el desarrollo de esta investigación necesitamos evidencia del análisis financiero en la industria del comercio minorista. Dichos estudios no pueden llevarse a cabo hasta que hayamos desarrollado un conjunto de constructos que revelarán relaciones relevantes entre la teoría, en este caso la teoría de recursos y capacidades y su desempeño financiero como consecuencia de la estrategia de inversión para obtener una ventaja competitiva sostenible.

En el contexto descrito, la investigación que aquí se presenta tiene como propósito establecer los supuestos en los cuales los recursos y capacidades habilitadas para el comercio electrónico impactan en el desempeño financiero de las empresas minoristas, lo que expresado en otros términos se traduce en la **pregunta principal de investigación**: (Pp) ¿Cuáles son los principales cambios en el modelo de negocio que está adoptando la industria del comercio minorista en México para tener una ventaja competitiva sostenible?, que a su vez se deslinda en dos **preguntas secundarias**: (P1) ¿Cuáles son los factores externos en la industria del comercio minorista que han propiciado la adaptación del modelo de negocio? y, (P2) ¿Cuál es el mecanismo en la estrategia de inversión que reconfiguran las capacidades de las empresas del comercio minorista que genera un crecimiento sostenible y rentable?

Preguntas que, a su vez, permitieron formular el **objetivo general** del trabajo: (Og) Analizar desde la teoría de recursos y capacidades la evolución del modelo de negocio en la industria del comercio minorista en su orientación hacia una ventaja competitiva sostenible, del que se derivan los **objetivos específicos** (O1) Analizar los factores externos que han transformado el modelo de negocio en la industria del comercio minorista y, (O2) Analizar la reconfiguración de recursos y capacidades de la empresa a través de su estrategia de inversión y su relación con los componentes del modelo de negocio y su desempeño financiero. El alcance de los objetivos permitirá probar la **hipótesis principal** que sustenta el presente trabajo (Hg) La reorganización de recursos se verá reflejado en el cambio

del modelo de negocio al comercio electrónico y el cambio de segmento de mercado objetivo, y las **hipótesis secundarias** correspondientes: (H1) Los factores externos como la distribución del nivel socioeconómico y la globalización han transformado los patrones de consumo, lo que ha llevado a la adaptación del modelo de negocio, y (H2) La reconfiguración de recursos se ve reflejado en el desempeño financiero de la empresa mediante la relación de la estrategia de inversión y los indicadores financieros inherentes a los componentes del modelo de negocio.

Tipo de estudio

La investigación es documental, se realiza una revisión de la bibliografía relacionada a la evolución del comercio minorista y se analiza el concepto de competencia relacionada con la estrategia de la empresa.

Método

El método por el cual se demostrará la objetividad de las afirmaciones será un **método científico** para la validez y precisión de resultados aprovechando el **método deductivo** para descender de las teorías enfocadas en los recursos y capacidades para explicar los hechos principales en el fenómeno de migración de la industria del comercio minorista al comercio electrónico.

Se hará un **análisis** para descomponer los elementos importantes en el fenómeno de la transición al comercio electrónico y posteriormente hacer una **síntesis** para relacionar los elementos y componentes del problema para relacionarlos con un **método inductivo** para explicar los hechos que han ocurrido con la teoría y explicar las conclusiones de la investigación para contrastarlas con la hipótesis.

Matriz de congruencia

Pregunta Principal	Objetivo General	Hipótesis Principal
¿Cuáles son los principales cambios en el modelo de negocio que está adoptando la industria Retail en México para tener una ventaja competitiva sostenible?	Analizar desde la teoría de recursos y capacidades la evolución del modelo de negocio en la industria Retail en su orientación hacia una ventaja competitiva sostenible.	La reorganización de recursos se verá reflejado en el cambio del modelo de negocio al comercio electrónico y el cambio de segmento de mercado objetivo .
Pregunta Secundaria	Objetivo Especifico	Hipótesis Secundarias
¿Cuáles son los factores externos en la industria del comercio minorista que han propiciado la adaptación del modelo de negocio?	Analizar los factores externos que han transformado el modelo de negocio en la industria del comercio minorista.	Los factores externos como la distribución del nivel socioeconómico y la globalización han transformado los patrones de consumo , lo que ha llevado a la adaptación del modelo de negocio.
¿Cuál es el mecanismo en la estrategia de inversión que reconfiguran las capacidades de las empresas del comercio minorista que genera un crecimiento sostenible y rentable?	Analizar la reconfiguración de recursos y capacidades de la empresa a través de su estrategia de inversión y su relación con los componentes del modelo de negocio y su desempeño financiero.	La reconfiguración de recursos se ve reflejado en el desempeño financiero de la empresa mediante la relación de la estrategia de inversión y los indicadores financieros inherentes a los componentes del modelo de negocio .

Resumen capitular

En el primer capítulo se analizan las teorías que se han utilizado para explicar las causas de la transformación del comercio minorista y dentro de sus características se busca asociar la teoría de recursos para complementar el desarrollo de un marco de teorías que permitan entender la evolución del comercio minorista en México.

Dentro del mismo capítulo nos muestra una línea de tiempo del desarrollo de la definición de competencia y su evolución hasta la ventaja competitiva sostenible, dentro de este desarrollo se observan dos enfoques principales:

- El primero analizando la empresa desde un enfoque en el que las empresas se agrupan como recursos homogéneos y su generación de valor a través de una serie de actividades inherentes a su industria, esta serie de actividades denominada cadena de valor secciona los procesos de la empresa.
- El segundo enfoque donde las empresas se diferencian por un conjunto de recursos heterogéneos y su éxito depende del despliegue de sus recursos y las características que poseen.

Dentro del segundo capítulo se analizan los conceptos que se utilizan a lo largo de la investigación para describir el fenómeno, desde los conceptos generales del comercio minorista a la particularidad del comercio electrónico utilizando el modelo de negocio como hilo conductor del tema.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco teórico con el cual se analiza el comercio electrónico, describiendo la teoría de recursos y las características que hacen a los recursos una fuente para una ventaja competitiva sostenible. Por otro lado, se señalan sus limitaciones y como la extensión de las capacidades dinámicas propuesta por Teece permite ayudar a contrarrestar la naturaleza estática de la teoría de los recursos y a su vez la relaciona con elementos que las enlaza a través de la estrategia de mercado y reconfiguración de los recursos.

Dentro del marco teórico se analizan las metodologías por las cuales se ha analizado las ventajas del comercio electrónico desde las tecnologías de información y su evolución hasta llegar a las metodologías donde se relacionan las capacidades inherentes al modelo de negocio del comercio electrónico y su relación con indicadores financieros para estudiar el desempeño de la empresa a través de las decisiones de inversión en torno al comercio electrónico.

En el cuarto capítulo se analiza la evidencia empírica desde los cambios que se han hecho alrededor de la última revolución tecnológica de manera general, a los cambios que se han realizado en el sector en México en los últimos años de acuerdo con los cambios económicos, sociales, y tecnológicos que han impulsado al comercio electrónico, por último, se analiza la metodología propuesta a través de un análisis del caso de una empresa departamental y de autoservicios, analizando los cambios en la estrategia de inversión y composición de activos y los indicadores del desempeño financiero, durante la adaptación del modelo de negocio.

Elaborar esta tesis ha sido un gran reto, quiero agradecer a todos aquellos que me han apoyado durante esta investigación. En especial a la Dra. Paola y al Dr. Ricardo por la confianza y la paciencia para guiarme en esta investigación, así como el darme la oportunidad de estar en el seminario con un grupo de personas que admiro mucho y cada semana aportan algo nuevo a mi desarrollo.

De igual manera a mis profesores de la Maestría en Finanzas que ayudaron a mi desarrollo profesional, así como a la Maestra Rosario que estuve presente para orientarnos en todo momento.

Agradezco a los síndicos por aceptar mi proyecto de tesis y contribuir con sus observaciones para mejorar la tesis.

Por último, quiero agradecer a todos mis amigos y a mi familia, por apoyarme. En especial, quiero mencionar a mis padres y hermanos, que siempre estuvieron ahí para darme palabras de apoyo.

Capítulo I Marco Teórico

1.1 Introducción

La ventaja competitiva sostenible se ha estudiado a lo largo de los años desde diferentes aspectos, empezando desde los mercados con Alderson hasta la administración estratégica. Dentro del proceso de definición de la ventaja competitiva sostenible se analizan con diferentes enfoques. Desde el enfoque de Porter con el análisis de los factores externos de la empresa a través de las 5 fuerzas de Porter y su influencia en la estrategia encaminada al costo o diferenciación de la empresa hasta el enfoque de Barney que radica en el estudio de las fuentes internas de la empresa y la heterogeneidad de sus recursos que le permiten destacarse dentro de empresas de la misma industria a través de la teoría de recursos. Barney integra varios conceptos y define la ventaja competitiva sostenible como una estrategia creadora de valor que no es simultáneamente implementada por ninguno de sus competidores actuales o potenciales. (ver Mapa conceptual).

Desde el enfoque de la teoría de los recursos, se desarrollará el marco teórico, ya que logra complementar la metodología relacionando el despliegue de recursos y capacidades en la evolución del comercio minorista hasta la creación de valor de las decisiones de inversión desde un enfoque interno de la empresa frente a los cambios.

Figura 1

Relación enfoque de mercados y recursos con la evolución del comercio minorista

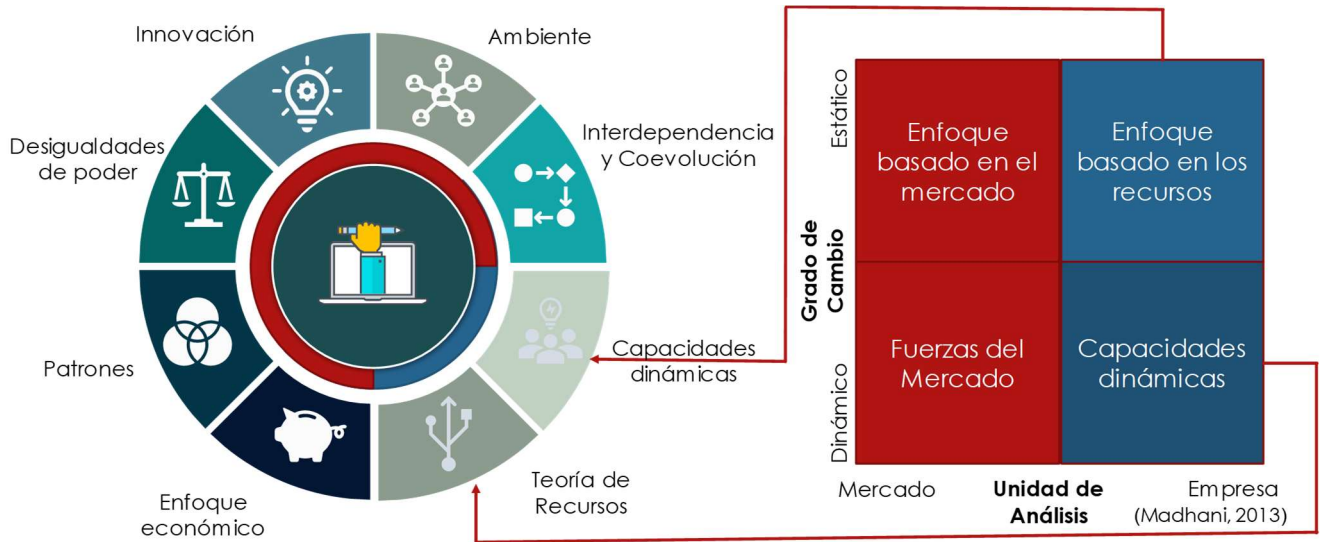
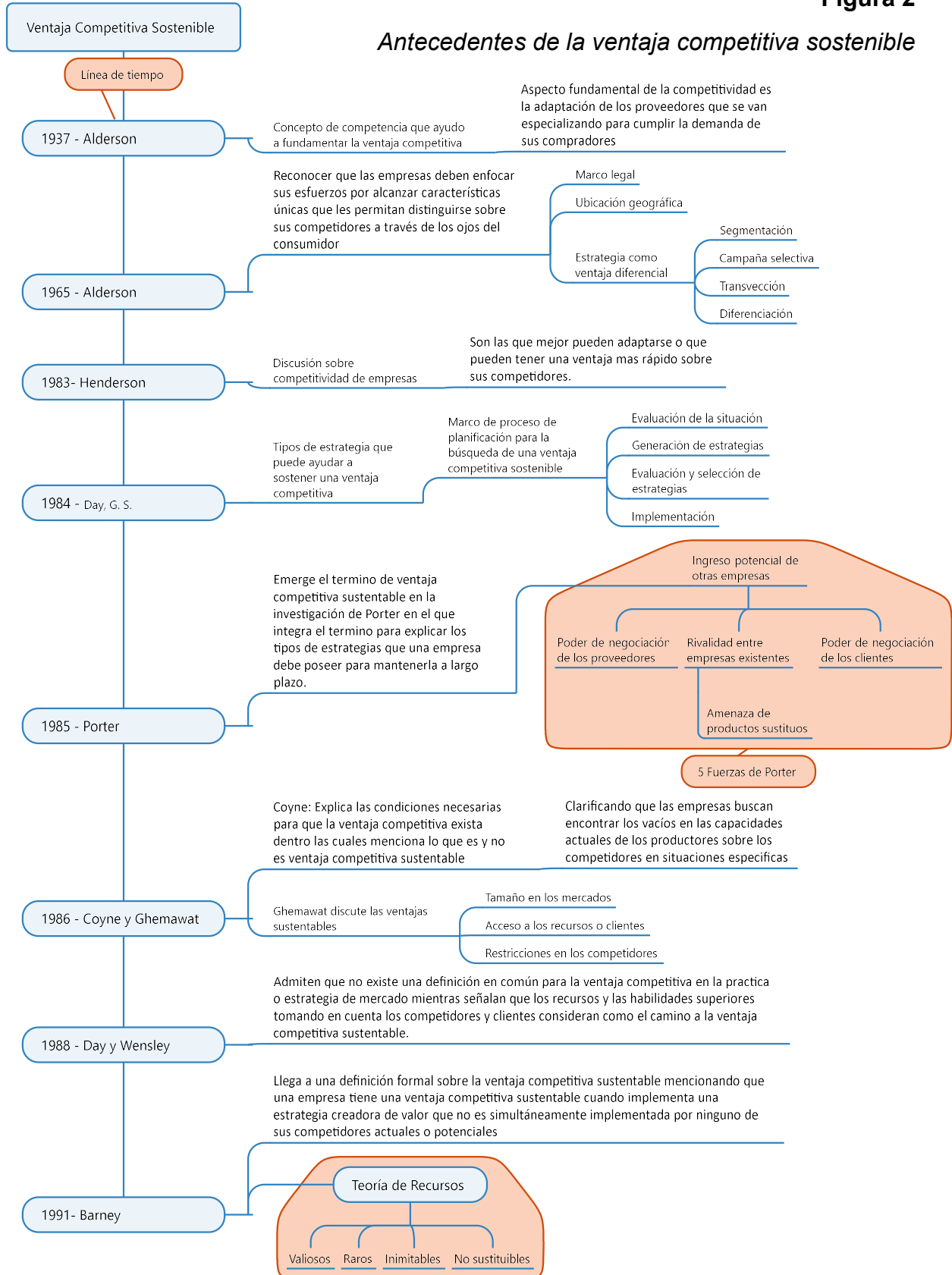


Figura 2

Antecedentes de la ventaja competitiva sostenible



Elaboración propia. Basado en la teoría descrita anteriormente.

1.2 Innovación del modelo de negocio

Dentro de la revisión de la literatura, formaremos un marco teórico enfocado al proceso en el cual la empresa transforma su modelo de negocio para adaptarse al entorno. Para esto necesitamos enfocarnos en los conceptos principales que interactúan para que las empresas adquieran una ventaja competitiva sostenible. Un aspecto clave de los modelos de negocio son las estructuras y las relaciones entre la empresa y sus múltiples partes interesadas que respaldan los procesos de creación y captura de valor de la empresa. A su vez, el diseño organizativo de una empresa es una parte inherente del modelo de negocio de una empresa con el fin de apoyar la estrategia elegida por la firma.

Dado este entendimiento, la innovación del modelo de negocio puede definirse como una realineación de actividades, relaciones, rutinas y contratos que resulta en una nueva configuración de cómo la empresa crea y captura el valor que es nuevo para el producto / servicio. mercado en el que compite la empresa (Foss y Saebi, 2015)

1.3 Teoría de los recursos

El enfoque de recursos enfatiza el desempeño implícito en los recursos estratégicos que están disponibles para la empresa (Amit y Schoemaker, 1993; Hunt y Morgan, 1995; Peteraf, 1993). Sin embargo, no todos los recursos son estratégicamente importantes para generar una ventaja competitiva (Barney 1991).

Si nos orientamos en la teoría de los recursos y su origen podríamos observar la definición de la empresa a través de los recursos que escribió Penrose en 1959 donde indica que la empresa es una colección de recursos productivos y su crecimiento depende de la manera en que se despliegan. Barney retoma el concepto enfatizando que las empresas adquieren una ventaja competitiva dentro de las otras empresas cuando sus recursos se diferencian de las demás por ser valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN). Si son raros a las empresas les permitirán implementar estrategias creadoras de valor únicas dentro de sus competidores potenciales. Adicionalmente al ser los recursos difíciles de replicar,

imitar o sustituir por los competidores permiten mantener una ventaja competitiva sostenible.

Principales tipos de recursos VRIN

Recursos organizacionales

Basado en la teoría de recursos, y la literatura, cinco recursos son identificados como estratégicos contribuyendo a la ventaja competitiva de las empresas. Estos recursos organizacionales son los más relevantes para contribuir al desempeño (Jiang, 2014).

Reputación organizacional

Se argumenta que la reputación organizacional tiene características VRIN (Barney y Arikan, 2001; Dowling, 2002, 2006; Roberts y Dowling, 2002). Una reputación favorable mejora la habilidad de las empresas de reclutar y retener el mejor capital humano (Gatewood et al., 1993), cobrar precios superiores al disminuir la incertidumbre de los clientes hacia los productos y servicios (Shapiro 1983), incrementar los ingresos por ventas al atraer y retener clientes (Fombrun y Van Riel, 2004). La reputación puede también mejorar los efectos de la marca (Dowling, 2006) y sostener las ganancias corporativas (Roberts y Dowling, 2002).

Reputación de la marca

El desarrollo de la marca es un medio para crear consciencia entre los consumidores nombrando la oferta, pero lo más importante, es un símbolo que tiene asociaciones memorables y un fuerte significado que distingue la oferta sobre otros productos similares en una categoría establecida (Kay, 2006). Las marcas son símbolos que incondicionalmente responden a las necesidades del cliente y ayudan a los consumidores a entender las características en una interacción continua entre las empresas y los clientes (Urde, 1999).

Recursos financieros

Los recursos financieros, la capitalización de las empresas (Hunt y Morgan, 1995), son un recurso organizacional importante que contribuye al desempeño de la

empresa (Barney, 2002; Das y Teng, 2000). Los recursos financieros existen en forma de reservas de efectivo o efectivo disponible a través de emisión de acciones, prestamos, bonos y otros instrumentos financieros (Hofer y Schendel, 1978; Hooley et al., 1998). La variación de las fuentes de financiamiento internas y externas en los proyectos y programas de investigación, inversiones en instalaciones de capacitación y educación, atracción de futuros socios y clientes, y colaboración y adquisición de otras compañías (Peppard et al., 2006).

Recursos locacionales y presentes en instalaciones

Los recursos locacionales son considerados como un tipo de recursos de manufactura (Hooley et al., 1998; Hunt y Morgan, 1999), los cuales son utilizados para producir y comercializar bienes y servicios. Los recursos locacionales incluyen elementos como locación geográfica de plantas, accesibilidad de redes de distribución y materia prima, disponibilidad de empresas complementarias a la localidad y la condición de regulación y políticas locales.

Recursos Humanos

En mercados altamente competitivos, las personas han recibido gran atención y han sido identificadas como una fuente de éxito competitivo (Saa-Perez y Garcia-Falcon, 2002). El elemento humano ha crecido en importancia porque los recursos basados en el conocimiento han sido reconocidos como un activo cada vez más competitivo para obtener una ventaja competitiva, particularmente en el panorama de la nueva economía (Grant, 1996). Los atributos de los recursos humanos, incluyendo educación, experiencia y habilidades, constituyen los inventarios de conocimientos en las organizaciones. El conocimiento puede ser clasificado en tácito y explícito (Senker y Faulkner, 1996). El conocimiento explícito es más tangible y observable y puede ser transmitido oralmente o escrito (Kogut y Zander, 1992); mientras que el conocimiento tácito es difícil o imposible de codificar por escrito (Grant, 1996; Nelson y Winter, 1982; Reed y DeFillippi, 1990). El conocimiento tácito, el cual no se puede comunicar y compartir fácilmente, está acuñado en las habilidades individuales y las relaciones de trabajo colaborativas (Hitt et al., 2001).

Limitaciones de la Teoría de Recursos

Dentro de los retos teóricos y prácticos es la naturaleza estática (Lockett et al., 2009; Newbert, 2007) ya que le da a la administración poco uso práctico ya que no es capaz de explicar la evolución natural de los recursos en situaciones de cambios rápidos e impredecibles (Eisenhardt y Martin, 2000)

1.4 Capacidades dinámicas

Este enfoque propone que los elementos tradicionales de éxito en los negocios, como mantener alineación en los incentivos, poseer activos tangibles, controlar costos, mantener la calidad y optimizar inventarios son necesarios mas no suficientes para tener un desempeño superior sustentable en un entorno en constante cambio (Helfat et al., 2007; Teece, 2007) La fuente real de una ventaja competitiva sustentable son las capacidades dinámicas, las cuales integran, construyen y reconfiguran las competencias internas y externas para hacer frente a un entorno cambiante. (Teece et al 1997). Las capacidades dinámicas permiten a las empresas mantener continuamente una ventaja competitiva al adaptarse y actualizar su base de recursos, de este modo ayudando a las empresas evitar el desarrollo de rigideces básicas que inhiban el desarrollo y resultado en la inercia de la innovación. (Ambrosini y Bowman, 2009; Pitelis y Teece, 2009).

Teece et al. (1997, p. 516) define las capacidades dinámicas como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a los cambios del entorno. Las capacidades dinámicas pueden abrir a nuevas alternativas estratégicas o trayectorias para las empresas, distintas a las ofrecidas por la empresa y su trayectoria evolutiva (Teece et al., 1997).

Las capacidades dinámicas pueden ser confeccionadas a la posición en la que van a funcionar, incluyendo diferentes industrias, tecnologías, áreas funcionales y organizaciones.

Empresas pueden tener diferentes capacidades dinámicas sirviendo diferentes propósitos, como capacidad de desarrollo de productos, de generación de ideas y capacidad de irrupción en el mercado. Algunos investigadores afirman que aun pequeñas diferencias en las capacidades dinámicas entre las empresas pueden resultar en diferente desempeño empresarial. (Adner y Helfat, 2003; Zott, 2003).

Relación entre recursos y capacidades.

No existe una relación funcional predeterminada entre los recursos de una empresa y sus capacidades. Los tipos, las cantidades y las cualidades de los recursos disponibles para la empresa tienen una relación importante con lo que la empresa puede hacer, ya que imponen restricciones sobre el rango de rutinas organizacionales que se pueden realizar y el estándar al que se realizan. Sin embargo, un ingrediente clave en la relación entre recursos y capacidades es la capacidad de una organización para lograr la cooperación y coordinación dentro de los equipos. Esto requiere que una organización motive y socialice a sus miembros de una manera que conduzca al desarrollo de rutinas que funcionen sin problemas. El estilo, los valores, las tradiciones y el liderazgo de la organización son estímulos críticos para la cooperación y el compromiso de sus miembros. Estos pueden ser vistos como recursos intangibles que son ingredientes comunes de toda la gama de rutinas organizacionales de una corporación (Grant, 1991).

Funciones subyacentes de las capacidades dinámicas

Basado en el entendimiento de la literatura de las capacidades dinámicas son vistas como un conjunto de acciones o rutinas tomadas por la alta gerencia que permiten que las empresas identifiquen o sientan, moldeando oportunidades y amenazas para formular una respuesta a estas oportunidades y amenazas, reconfigurando activos para adaptarla a estas. (Helfat et al., 2007; Katkalo et al., 2010; O'Reilly y Tushman, 2007; Teece, 2007).

Helfat et al. (2007) usa el termino `orquestación de activos´ para incluir las tres funciones de las capacidades dinámicas: detección, aprovechamiento y reconfiguración. Estas son el microfundamento (Teece, 2007) o los habilitadores (Ambrosini y Bowman, 2009) de las capacidades dinámicas.

Jerarquía de Recursos y Capacidades

Dentro de las proposiciones de clasificación, la propuesta por Wang y Ahmed (2007) es útil para explicar los conceptos de recursos en las empresas, las capacidades base y dinámicas.

- Recursos, son el fundamento o base de las capacidades, caen en el orden cero de la jerarquía, cuando estos recursos demuestran atributos VRIN, estos pueden ser una fuente de ventaja competitiva.
- Capacidades de primer orden, llevan a mejorar el desempeño cuando los recursos se implementan para alcanzar un objetivo deseado.
- Capacidades principales, son un paquete de recursos y capacidades que están integradas en la dirección estratégica de las empresas (Wang y Ahmed, 2007). Son estratégicamente importante para la ventaja competitiva de la empresa, sin embargo, hasta cierto punto. A medida que las capacidades básicas enfrentan cambios en el entorno pueden volverse irrelevantes o rígidas. (Leonard-Barton, 1992).
- Capacidades dinámicas o de tercer orden, están en la cima jerárquica. Son críticas para renovar, reconfigurar y recrear los recursos, capacidades y capacidades principales necesarias para abordar los cambios en el entorno. Las capacidades dinámicas son afectadas por la capacidad y recursos ordinarios de las empresas y también rigen el ritmo y dirección de los cambios en los recursos y capacidades (Collis, 1994). Por lo tanto, las capacidades dinámicas no son simplemente un subconjunto de capacidades, sino las capacidades ultimas que son muy costosas para las empresas de imitar y por lo tanto conducen al desempeño a largo plazo (Helfat et al., 2007; Wang y Ahmed, 2007).

Principales Capacidades Dinámicas

Capacidad de agilidad

Sharifi y Zhang (1999) definieron el concepto de agilidad para incluir dos factores principales: (a) responder a los cambios (anticipados o imprevistos) de manera adecuada y con el debido tiempo; (b) explotando los cambios y tomando ventaja de los cambios. El marco propuesto por Sharifi y Zhang (1999) es considerado el marco más holístico y conciso en la literatura de agilidad, incorporando conductores de agilidad, habilidades estratégicas, proveedores de agilidad y capacidades de agilidad.

Capacidad de relación - Competencia de red

Una red abarca un conjunto de relación con varias organizaciones, incluyendo clientes, proveedores, competidores, o instituciones públicas de investigación. Estas relaciones conectan unas con otra para crear una estructura de red más amplia (Walter et al., 2007). Los miembros de la red pueden vincularse por muchas conexiones y flujos, como información, materiales, recursos financieros, servicios y soporte social. Las conexiones pueden ser informales o totalmente basadas en la confianza o más formalizadas como a través de un contrato (Provan et al., 2007).

Competencia de Investigación y Desarrollo

La competencia en I + D se refiere a los procesos que permiten a las empresas inventar nuevas tecnologías y convertir las existentes para desarrollar nuevos productos, servicios y prácticas (Krasnikov y Jayachandran, 2008). Lukas y Bell (2000) conceptualizaron la competencia en I + D como consistente con las nociones de exploración y explotación de March JG en 1991 en el cual refirieron la capacidad de exploración a los procesos creativos de descubrimiento de nuevos productos y la capacidad de explotación a la extensión de productos existentes.

Capacidad de orientación de Mercado

La generación de inteligencia de mercado se refiere a monitorear las necesidades actuales y futuras de los clientes, observar a los competidores y su impacto en los clientes, así como también factores exógenos tales como la tecnología y las fuerzas ambientales. La diseminación de inteligencia de mercado se refiere a compartir y usar la inteligencia de mercado en todas las funciones y departamentos de la organización. La receptividad a la inteligencia de mercado se refiere al amplio uso de la información por parte de la organización. Esta receptividad es el mayor valor en lo que se refiere a la respuesta de la organización a las necesidades del mercado (Lafferty y Hult, 2001).

La perspectiva cultural describe la orientación del mercado como una cultura organizacional que se dedica a la creación continua de un valor superior para los clientes (Deshpande et al., 1993; Narver y Slater, 1990).

Capacidades dinámicas del comercio electrónico

Capacidad Tecnológica

Esta capacidad se sustenta en los recursos de las tecnologías de información, dentro de las cuales estas fungen como mediador para el desempeño de la empresa. Abordaremos el valor de las tecnologías de información a través de la conceptualización de sus recursos, que en su integración mejoran la capacidad organizacional y a su vez forman capacidades específicas para el modelo de negocio. Las tecnologías de información, debido a su complejidad se han clasificado de diferentes formas

Figura 3

Evolución de la clasificación de los recursos de TI y sus características

Mata, 1995	Ross et al, 1996	Lopes-Galletta, 1997	Powell-Dent-Micallef, 1997	Bharadwaj, 2000	Wade-Hulland, 2004		
Tecnología propia	Procesos de TI	Planeación Alineada estratégicamente	Recursos basados en la propiedad	Recursos Tecnológicos	Recursos de Infraestructura de TI	Recursos de Entrada (outside-in)	Operaciones rentables del sistema de información
		Operaciones y soporte rentable					Infraestructura del sistema de información
Habilidades Gerenciales de IT	Activos de TI	Entrega Rapida		Recursos humanos de TI	Recursos humanos de TI	Recursos de conexión	Habilidades técnicas del sistema de información
		Tecnología	Recursos basados en conocimiento	Recursos de la empresa	Intangibles habilitados para TI	Recursos de salida (inside-out)	Planificación del sistema de información y gestión del cambio.
Habilidades Técnicas de IT	Recursos humano de TI	Gestión de relaciones externas					
							Respuesta del mercado

Elaboración propia. Basado en la teoría descrita anteriormente

Al conceptualizar las tecnologías de información se encontraron las características distintivas de los recursos estratégicos de TI. Por ejemplo, Mata (1995) encontró que el valor, la heterogeneidad de distribución y la inmovilidad son las características distintivas y que solo las habilidades gerenciales de TI podrían tener el efecto competitivo; Wade y Hulland (2004) sugieren que el valor, la rareza y la apropiabilidad son los límites ex ante de la competencia, mientras que la imitabilidad, la sustituibilidad y la movilidad son las características clave ex post. Powell y Dent-Micallef (1997) argumenta que el uso de TI podría ser raro e inmóvil como para ser la fuente de una ventaja competitiva sostenible.

La capacidad tecnología es una variedad de conocimiento, habilidades, experiencia e información que las empresas necesitan para adquirir, asimilar, usar, adaptar, cambiar y crear tecnología (Mursitama, 2006). Específicamente, capacidad tecnológica incluye el conocimiento tecnológico, secretos comerciales, conocimientos prácticos y teóricos, métodos, procedimientos, experiencia, dispositivos físicos y equipos, y otras tecnologías específicas de propiedad intelectual (Lee et al. 2001) o patentes protegidas por la ley (Hsieh y Tsai, 2007). Determina la habilidad de la empresa de diseñar y proveer un producto físico con ciertas características (Danneels, 2002). La capacidad tecnología incluye el conocimiento y habilidades integradas en las

personas y el conocimiento integrado en los sistemas técnicos organizacionales, Los sistemas técnicos son rutinas de acumulación, codificación y estructuración del conocimiento tácito expresado en las personas a lo largo del tiempo que pueden institucionalizarse y guiar la toma de decisiones estratégicas (De Carolis, 2003). Representa los activos técnicos heterogéneos en una empresa, que está estrechamente relacionada con las tecnologías de producto, diseño, proceso e información. (Wang et al., 2004).

La capacidad tecnológica facilita la habilidad organizacional de conocimiento intensivo para conjuntamente movilizar diferentes recursos científicos externos y técnicos a fin de desarrollar exitosamente productos y procesos productivos innovadores (Cohen y Levinthal, 1990; Garcia-Muina y Navas-Lopez, 2007). Como resultado, organizaciones con una sólida base tecnológica están más capacitados para identificar, convertir y explotar nuevo conocimiento tecnológica que aquellos con una base tecnológica débil (Tsai y Hsieh, 2009).

La capacidad de comercio electrónico representa la capacidad de una empresa para interactuar con sus clientes y socios comerciales y realizar negocios a través de Internet. La capacidad de comercio electrónico se define como una estructura multidimensional de alto nivel generada a partir de un conjunto de variables específicas que miden las funcionalidades del comercio electrónico. Donde la infraestructura de TI como la intensidad de TI, y la interacción de la capacidad de comercio electrónico e intensidad de TI.

Capacidad del comercio electrónico

La capacidad de comercio electrónico se conceptualiza como una construcción multidimensional, que representa una medida integradora del nivel de capacidad a lo largo de las cuatro dimensiones: información, transacción, personalización e integración de back-end (Zhu, 2004).

Información. La primera y más común dimensión de la capacidad de comercio electrónico es la información, es decir, proporcionar información útil sobre la empresa y sus productos y servicios. Por ejemplo, para que el cliente realice una

compra directa en línea, un catálogo de productos es un requisito mínimo. Las capacidades relacionadas con la información incluyen información del producto, búsqueda, navegación, revisión del producto y ubicaciones de las tiendas.

Transacción. La información debe conducir a compras o transacciones; por lo tanto, la segunda dimensión de la capacidad de comercio electrónico es facilitar las transacciones en línea. Esto incluye tomar pedidos en el sitio web, rastrear el estado del pedido y otras capacidades que facilitan la sinergia entre los canales físicos y en línea (por ejemplo, recolección en la tienda, comunidades virtuales).

Personalización La tercera dimensión de la capacidad de comercio electrónico es mejorar la interacción con el cliente. La naturaleza interactiva de Internet permite a las empresas interactuar más estrechamente con los clientes y ofrecer información personalizada y productos / servicios personalizados. Esto incluye configuración, personalización de contenido, administración de cuentas, soporte en tiempo real y devolución.

Integración de back-end. El comercio electrónico permite a las empresas forjar una estrecha integración electrónica para facilitar la coordinación, el cumplimiento y la gestión de inventario en las oficinas administrativas y con socios externos. Como se discutió en la sección teórica, la integración es importante para unir las piezas y vincular sistemas dispares y recursos fragmentados para permitir a las empresas obtener un mayor retorno de su inversión existente. Esto incluye la integración del sistema frontal basado en la web con bases de datos corporativas e IS de back-end, facilitando el cumplimiento y la gestión logística con proveedores y distribuidores a través de Internet, formando enlaces EDI para transferir datos de facturas y compartiendo datos de inventario con proveedores.

Modelos de negocio

La selección / diseño de modelos de negocio es un microfundamento clave de las capacidades dinámicas, como la detección, el aprovechamiento y la reconfiguración de las habilidades que la empresa comercial necesita para mantenerse sincronizada con los mercados cambiantes, (Teece et al, 1997) y que le permiten no solo

mantenerse con vida, pero para adaptarse y dar forma al entorno empresarial (cambiante). Las capacidades dinámicas ayudan a controlar la aptitud evolutiva y ayudan a dar forma al entorno empresarial en sí. Si se equivoca con el modelo de negocio, casi no hay posibilidad de éxito en el negocio. Si lo hace bien, y se personaliza para un segmento de mercado y se construye en dimensiones no imitables, contribuirá a la ventaja competitiva de la empresa (Teece, 2010).

Los modelos de negocios se han estudiado recientemente en mayor proporción en la última década a medida que se han ido suscitando factores impulsores como la economía emergente del conocimiento haciendo énfasis en la utilización de la información y los mecanismos de aprendizaje, así como el crecimiento del internet y su inclusión tecnológica hacia el comercio electrónico. Por otro lado, la complejidad de los modelos de negocio se ha ido incrementando respecto a la era industrial entre las cuales la globalización ha tenido un papel preponderante con cambios en la deslocalización de las actividades comerciales, la subcontratación y la reestructuración de la industria de servicios financieros.

Un modelo de negocio describe una arquitectura de cómo una empresa crea y entrega valor a los clientes y los mecanismos empleados para capturar una parte de ese valor. Es un conjunto de elementos que abarca los flujos de costos, ingresos y ganancias. Como deja claro el vínculo con las ganancias, el éxito de una empresa depende tanto del diseño y la implementación del modelo de negocio como de la selección de tecnologías y la operación de activos y equipos tangibles. El modelo de negocios proporciona una vía por la cual la innovación tecnológica y el conocimiento combinado con la utilización de activos tangibles e intangibles se convierten en una corriente de ganancias (Teece, 1986, 2006).

Los modelos de negocio pueden desempeñar un papel central en la explicación del desempeño de la empresa. Afuah y Tucci proponen el modelo de negocio como una construcción unificadora para explicar la ventaja competitiva y el desempeño de la empresa (Afuah y Tucci ,2011)

Los modelos de negocio son características necesarias de las economías de mercado donde hay opciones de consumo, costos de transacción y heterogeneidad

entre consumidores y productores, y competencia. Las empresas que buscan ganancias en entornos competitivos se esforzarán por satisfacer las necesidades variadas de los consumidores a través de la invención constante y la presentación al consumidor de nuevas propuestas de valor. Los modelos de negocios a menudo son necesarios por la innovación tecnológica que crea tanto la necesidad de llevar descubrimientos al mercado como la oportunidad de satisfacer las necesidades de los clientes no correspondidos. Al mismo tiempo, como se indicó anteriormente, los nuevos modelos de negocio pueden representar una forma de innovación. Hay una gran cantidad de posibilidades de modelo de negocio: algunas se adaptarán mucho mejor a las necesidades del cliente y los entornos empresariales que otras. Seleccionar, ajustar y / o mejorar los modelos de negocio es un arte complejo. Es probable que los buenos diseños sean altamente situacionales, y es probable que el proceso de diseño implique procesos iterativos. Los nuevos modelos de negocio pueden facilitar y representar la innovación, como lo demuestra la historia. (Teece, 2010)

Componentes de los modelos de negocio

Los elementos de un modelo de negocio deben estar internamente alineados y ser coherentes (Ritter, 2014). Por lo tanto, las capacidades de la empresa deben ser capaces de proporcionar el valor planificado para el cliente y el modelo de negocio debe estar alineado con la estructura interna y el modelo de gestión general de la empresa (Birkinshaw y Ansari, 2015).

Dentro de los componentes de un modelo de negocio se pueden dividir en 3 categorías principales (Teece, 2018):

- Propuesta de Valor: Producto y Servicio; Las necesidades del cliente; Segmentación Geográfica.
- Modelo de ingresos: lógica de precios; Canales; Interacción con el cliente
- Modelo de costos: activos y capacidades principales; Actividades centrales
Actividades principales; Red de socios

La estrategia como complemento al modelo de negocio

Los recursos y las capacidades de una empresa son las consideraciones centrales en la formulación de su estrategia: son las constantes principales sobre las cuales una empresa puede establecer su identidad y enmarcar su estrategia, y son las principales fuentes de rentabilidad de la empresa. La clave para la formulación de estrategias es comprender las relaciones entre recursos, capacidades, ventaja competitiva y rentabilidad, comprendiendo los mecanismos a través de los cuales se puede mantener la ventaja competitiva en el tiempo. Esto requiere el diseño de estrategias que exploten al máximo las características únicas de cada empresa. (Grant, 1991).

El modelo de negocios extiende ideas centrales en la estrategia de negocios y sus tradiciones teóricas asociadas. Los académicos sostienen que el modelo de negocios puede ser una fuente de ventaja competitiva que es distinta de la posición de mercado de los productos de la empresa (Christensen, 2001). Las empresas que abordan la misma necesidad del cliente y persiguen estrategias de mercado de productos similares pueden hacerlo con modelos comerciales muy diferentes; El diseño del modelo de negocio y la estrategia del mercado de productos son complementos, no sustitutos (Zott y Amit, 2008).

Una vez implementados, los elementos generales de los modelos de negocio son a menudo bastante transparentes y (en principio) fáciles de imitar, de hecho, es solo cuestión de unos pocos años, si no meses, antes de que un nuevo modelo de negocio evidentemente exitoso genere esfuerzos imitativos. En la práctica, los modelos de negocio exitosos a menudo se convierten, hasta cierto punto, en "compartidos" por múltiples competidores (Teece, 2010)

A medida que los competidores replican los modelos o los mercados cambian, las capacidades dinámicas enfatizan la capacidad de la organización para mantener la rentabilidad mediante la reconfiguración de activos y competencias para abordar las circunstancias cambiantes del mercado.

El análisis de la estrategia en conjunto con el análisis del modelo de negocio es necesario para proteger cualquier ventaja competitiva que resulte del diseño e implementación de nuevos modelos de negocio. La selección de una estrategia comercial es un ejercicio más detallado que diseñar un modelo comercial. Combinar el análisis de la estrategia competitiva con el diseño del modelo de negocio requiere segmentar el mercado, crear una propuesta de valor para cada segmento, configurar el aparato para entregar ese valor y luego descubrir varios 'mecanismos de aislamiento' que pueden usarse para prevenir el modelo o que la estrategia de negocio pueda ser carcomida por la imitación de la competencia o la desintermediación por parte de los clientes. (Teece, 2010)

El análisis de la estrategia es, por lo tanto, un paso esencial en el diseño de un modelo de negocio competitivo sostenible. A menos que el modelo de negocio sobreviva a los filtros que impone el análisis de estrategia, es poco probable que sea viable, ya que muchas características del modelo de negocio se imitan fácilmente. (Teece, 2010)

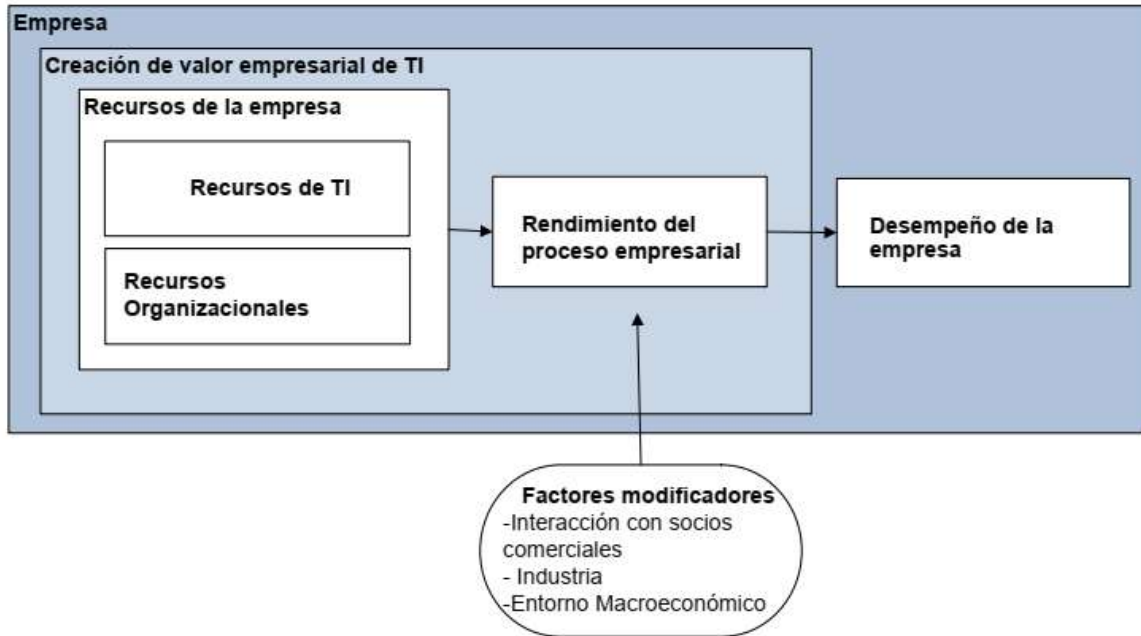
Creación de valor del Modelo de Comercio electrónico

Dentro de este capítulo desarrollaremos la existencia y el proceso de creación de valor centrándonos en la inversión en el comercio electrónico, relacionando el desempeño organizacional de la empresa a través del modelo indirecto de Bharadwaj como mediador del desempeño organizacional a través de las decisiones de inversión en tecnología.

Bharadwaj propuso un modelo indirecto para ver la ventaja competitiva sostenible de las tecnologías de información sobre la empresa usando como mediador las capacidades organizativas denotando los atributos que tiene en la organización para hacer frente a los cambios ambientales y desafíos de la gestión. El argumento principal es que los recursos de las tecnologías de información pueden mejorar las capacidades organizativas, que luego pueden mejorar el rendimiento de la empresa.

Figura 4

Relación de recurso de TI con el desempeño financiero



Fuente. Adaptado (Melville, 2004, Aranyossi, 2010)

Las tecnologías de información son valiosas, pero el alcance y las dimensiones dependen de factores internos y externos, incluidos los recursos organizativos complementarios de la empresa y sus socios comerciales, así como el entorno competitivo y macro (Melville, 2004, p. 287.). El análisis desde distintas disciplinas ha sido vital para entender las tecnologías de la información con la interrelación de factores desde el impacto en la empresa, y su relación en la industria y los mercados.

A nivel de mercado, Bakos (1998) descubrió que la creación de valor de comercio electrónico corporativo se puede lograr mediante (1) una mayor personalización de productos, (2) agregación y desagregación de productos basados en información y (3) menores costos de búsqueda.

Desde la teoría económica una de las ventajas más convincentes del comercio electrónico es disminuir los costos de transacción y agencia tanto para los minoristas como para los clientes (Malone - Laubacher, 1998). Al mismo tiempo

desde una perspectiva estratégica un estudio de McKinsey (Krishnamurthy, 2007) llegó a la conclusión que el modelo de ventas efectivo sería de las tiendas que combinan las tiendas en línea con establecimientos físicos. (Click and Mortar).

Amit (2001) encontró cuatro fuentes de éxito de comercio electrónico: novedad, bloqueo, complementariedades y eficiencia. Zhu y Kraemer (2002) conceptualizaron el recurso de comercio electrónico en las dimensiones de integración información-transacción-interacción y encontraron un efecto positivo significativo en los medidores de rendimiento operativo como la rotación de inventario. Más tarde, Zhu (2004) utilizó el mismo modelo en la industria minorista y reveló las complementariedades entre las capacidades de comercio electrónico y la infraestructura de TI, su efecto conjunto sobre la reducción de costos y la productividad.

En Europa, Meroño-Cerdan y Soto-Acosta (2007) encontraron complementariedades similares entre las capacidades corporativas de comercio electrónico: la información y la interacción funcionan para respaldar el efecto financiero positivo de la función de transacción del sitio web. Zhuang y Lederer (2006) utilizan categorías de recursos similares como información-transacción-interacción, pero integradas con algunas capacidades técnicas y de uso.

Por otro lado, Hulland-Wade (2007) utilizan conceptos bastante diferentes de recursos de comercio electrónico en la industria minorista, descubrieron que los recursos tecnológicos y de marketing no tienen un efecto positivo directo en el rendimiento de la empresa, solo a través de la variable intermediaria de su modelo, que es el compromiso del canal en línea.

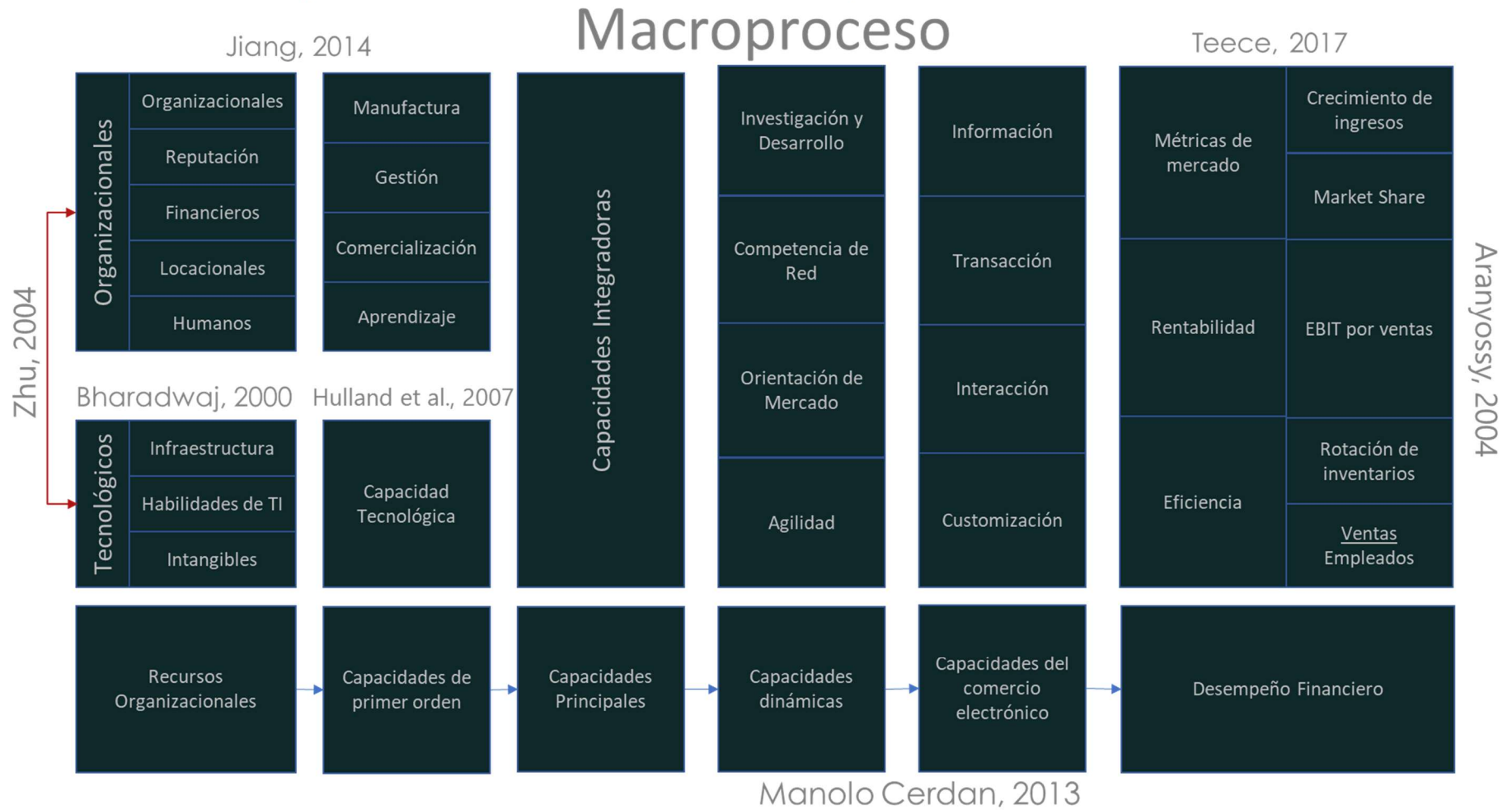
Dentro de la investigación utilizaremos las dimensiones de las capacidades del comercio electrónico de Aranyossi que son información-transacción-interacción-customización basándose en el modelo teórico del negocio electrónico tomando los factores que afectan a la propensión a utilizar el negocio electrónico basando en las circunstancias tecnológicas, organizativas y ambientales específicas de una organización. (Zhu, 2005), para relacionar la teoría en su jerarquía de cómo evolucionan los recursos y capacidades.

Estrategia de inversión y desempeño de la empresa

Dentro del análisis del comercio electrónico nos enfocaremos en los periodos de transición antes y después de adaptar el modelo de negocio de las empresas al modelo del comercio electrónico, para ello nos enfocaremos en los tres vectores de Teece en los cuales, para llegar a tener una ventaja competitiva sostenible las empresas deben tener una estrategia que ayude a reconfigurar los recursos y capacidades dependiendo de la brecha conforme a las tres dimensiones de transformación tecnológica, de mercado y modelo de negocio (Teece, 2017). La primera será observar como la estrategia del comercio minorista está cambiando conforme a los cambios en el mercado, cambios que requieren una estrategia de comercialización con nuevos formatos para llegar al cliente objetivo potencial de cada empresa. La segunda parte será como está cambiando la inversión y las categorías potenciales como estratégicas en el CAPEX de la empresa para cerrar la brecha tecnológica que les permita competir en un nuevo modelo de negocio y por último observar como el modelo de negocio está impactando en el desempeño financiero de la empresa a través de los componentes del modelo de negocio y su relación con las razones financieras particulares a cada componente.

Figura 5

Marco teórico relacionado por niveles desde los recursos hasta el desempeño financiero



Adaptado con la literatura descrita anteriormente.

Capítulo II. Evolución del comercio minorista en el ámbito académico

2.1 Introducción

En la literatura sobre la evolución del comercio minorista se identificaron seis temas causales amplios, principalmente en función de las eficiencias económicas, los patrones que operan en la naturaleza, las desigualdades de poder, el comportamiento innovador, influencias del entorno y partes interdependientes del sistema en la coevolución.

Enfoque económico

Los enfoques económicos se caracterizan por su naturaleza racional o lógica y plantea la eficiencia económica como la principal causa del cambio. Los enfoques económicos se centran en los cambios micro y macroestructurales en la industria de distribución y sus preocupaciones centrales incluyen costos, productividad y concentración. (McArthur et al., 2016). Los términos más sobresalientes en literatura son los intermediarios, el análisis de costos de transacción y el enfoque funcionalista.

Intermediarios

Desde el punto de vista de los intermediarios, Mallen (1973), argumenta la eficiencia total de los costos de distribución como la razón por la cual los intermediarios emergen o desaparecen, es decir, los puntos inflexión relevantes entre las economías de escala y desescala.

Costos de Transacción

El análisis de costos de transacción (TCA), extendido por Williamson (1975), implica los costos en los intercambios y su repercusión en las estructuras del mercado, determinando si alguna función se genera en la empresa o la adquiere en el mercado. Esta teoría se ha utilizado para determinar como la industria retail en su expansión a otros países evalúa la utilización de canales de distribución locales o la

integración vertical en la empresa, tomando en cuenta la cultura de los países. (Anderson y Coughman, 1987)

Funcionalista

Los enfoques funcionalistas proporcionan un medio para conceptualizar la estructura del canal en términos de los patrones de relaciones entre las organizaciones y la forma en que se divide el trabajo, y la rentabilidad de realizar cada actividad (Dixon y Wilkinson, 1986).

Patrones de operación en el comercio minorista o retail

El segundo tema explicativo principal en el cambio minorista se centra en los patrones que operan en la naturaleza. Estos modelos comparten una creencia en la presencia de fenómenos repetitivos, a través del tiempo y / o el espacio. Este grupo tiene tres énfasis diferentes: modelos cíclicos, modelos de conflicto y posicionamiento espacial. (McArthur et al., 2016).

Modelos Cíclicos

La **teoría de la rueda** es uno de los métodos más antiguos para explicar los patrones de desarrollo competitivo y cambio el comercio minorista, sostiene que las nuevas instituciones minoristas comienzan como empresas de bajo estatus y bajo precio. Con el tiempo, se convierten en operadores más grandes, lo que implica mayores inversiones con mayores costos operativos y mayores instalaciones. Evolucionan a un estado maduro como una empresa de alto costo y alto precio, experimentando la competencia de nuevos operadores que se someterán al mismo ciclo (Hollander, 1960).

Figura 6

Teoría de la rueda de Hollander

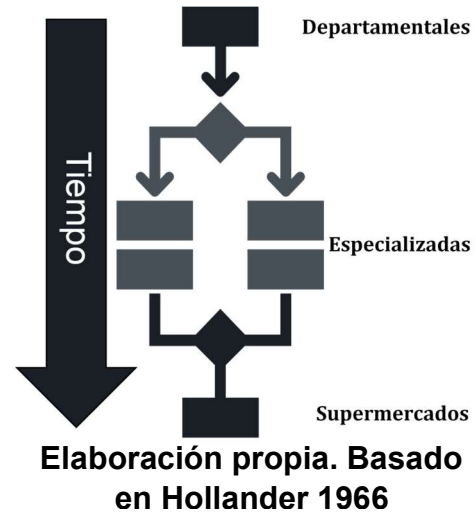


Elaboración propia. Basado en Hollander 1960

Hollander (1966) vio un **patrón de acordeón** en la historia del desarrollo minorista. Su teoría del acordeón al por menor también se conoce como ciclo general específico-general o la teoría de la secuencia de generalización y especialización (Brown, 1987). El lado izquierdo de la figura muestra la expansión y contracción de tiendas generales con una amplia variedad y el lado derecho muestra la expansión y contracción de tiendas especializadas.

Figura 7

Patrón de acordeón de Hollander



El **ciclo de vida del comercio minorista** es una sucesión de etapas identificables que atraviesa un formato minorista a lo largo del tiempo, adaptado por Davidson et al en el año 1976 (Zentes, Morschett y Schramm-Klein, 2017)

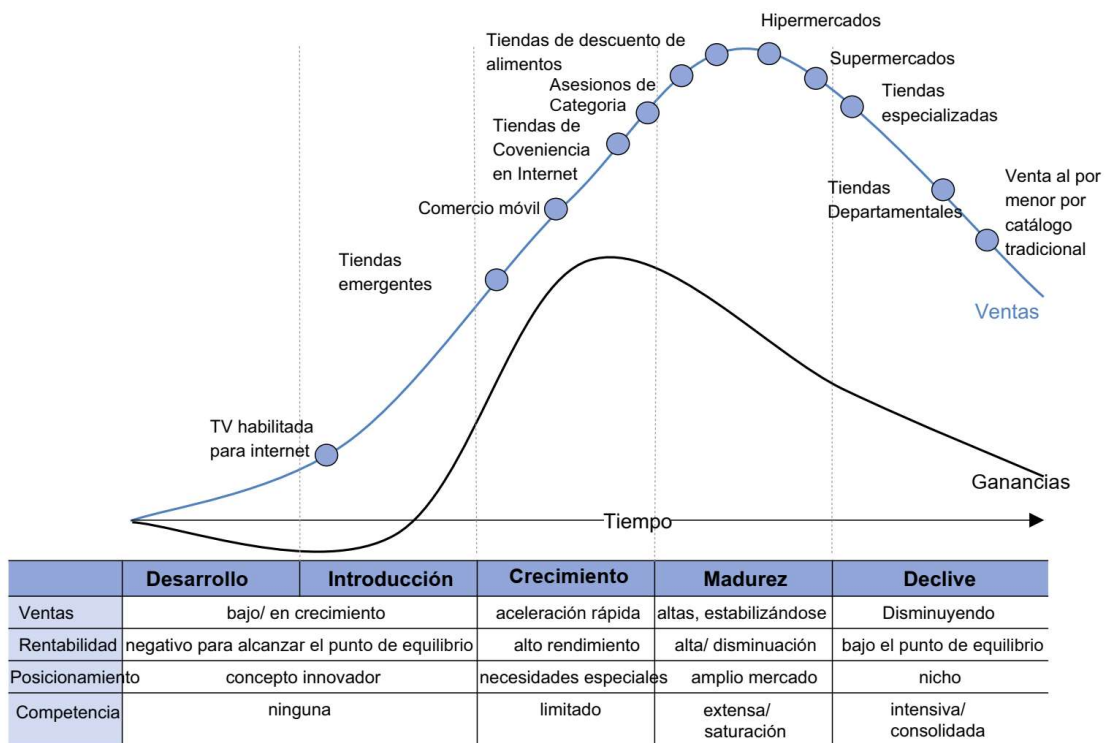
- En la etapa de desarrollo, el nuevo formato se introduce en el mercado. Es diferente de las estrategias de las instituciones minoristas existentes, ya que al menos un elemento de la mezcla de marketing se modifica en el nuevo formato.
- En la fase de introducción, las ventas y las ganancias son bajas, pero crecen. Los costos y riesgos son altos porque el éxito a largo plazo no está asegurado en esta etapa.
- La fase de crecimiento se caracteriza por el rápido crecimiento de las ventas y las ganancias. Las compañías existentes expanden sus mercados y nuevos competidores que emplean el mismo formato minorista ingresan al mercado. Hacia el final de esta etapa, la aceleración del crecimiento comienza a disminuir y pueden surgir presiones de costos.
- La siguiente etapa es la madurez del formato minorista, provocada por la saturación del mercado, que a su vez es causada por un gran número de empresas que utilizan este formato minorista y la competencia de los nuevos formatos. El crecimiento de las ventas disminuye y los márgenes de beneficio

pueden tener que reducirse para estimular las ventas. Una vez que se alcanza la madurez, el objetivo principal es evitar que el negocio disminuya y mantener las ganancias durante el mayor tiempo posible.

- En la etapa final, la disminución, los volúmenes de ventas disminuyen y los precios y la rentabilidad se reducen. Las compañías pueden tratar de evitar el declive al reposicionar su formato minorista, pero muchas compañías abandonan el formato por completo e introducen nuevos formatos para mantener a sus clientes o atraer otros nuevos.

Figura 8

Ciclo de vida del comercio minorista



Fuente: (Zentes, Morschett & Schramm-Klein, 2017)

Patrones polares

Una clase más analítica de trabajos basados en **patrones polares** incluye modelos de conflicto o teoría dialéctica de Hegel. Las teorías dialécticas sostienen que la innovación se produce cuando los recién llegados desafían y fuerzan el cambio en los formatos tradicionales. El cambio tiene lugar a través de un proceso donde la clase de formato establecida o madura forma la tesis y los formatos nuevos e innovadores la antítesis (Dawson, 1979; Gist, 1968). Ambos tipos se adaptan para producir una síntesis o forma institucional compuesta, que se convierte, a su vez, en la nueva tesis, y el patrón continúa.

Desigualdades del poder

Reconocen al ser humano como agente de cambio en el poder del comercio minorista, sostienen cómo el papel del "capitán del canal" cambió sobre los dos siglos pasados: del mayorista en la última mitad del Siglo XIX para el fabricante debido a la revolución industrial y, finalmente, para el minorista en el siglo XX (Mallen, 1967; Chandler, 1977; Chernatony, 1989).

Innovación

Una clase más analítica de literatura sobre el papel de los innovadores proviene de los escritos del siglo XVIII de Adam Smith. Los primeros trabajos adoptaron un enfoque funcionalista para los emprendedores, similar a las obras funcionalistas escritas en el comercio minorista, que reconoció el valor de los coordinadores de empresarios en la adición de productos marginales, especialmente en su función de pronosticadores de negocio (Coase, 1937). La importancia de los innovadores fue elevada por Schumpeter (1947, p. 150), que veía su papel como fundamental para el cambio, y sinónimo de progreso en sí. Schumpeter sostuvo que la respuesta creativa de los emprendedores entra en la economía como una disrupción denominándola destrucción creativa y las empresas ya establecidas en respuestas a esta disrupción generan innovaciones dentro de la empresa para sobrevivir y a la vez estabilizar el mercado en un proceso llamado acumulación creativa.

Influencias del ambiente

Su discusión se centra en ver los cambios desde el contexto que conlleva la trayectoria como una sucesión de eventos (David, 1994; Hakansson y Lundgren, 1997) y por el otro lado desde el punto de vista de los costos hundidos en el retail que se vuelven restricciones al hacer frente a los cambios. (David 1994, p. 214). Además de los agentes históricos se examina las variables del ambiente desde el marco conceptual político, económico, sociocultural, tecnológico, legal y ambiental (Gist, 1968) dentro del cual se muestra al consumidor como fuerza de cambio y por otro lado desde la selección natural Darwiniana donde las adaptaciones más aptas sobreviven a los cambios (Davies, 1998; Levy et al., 2005; Williams, 2009)

Interdependencia en las partes del sistema en coevolución

La diferencia se encuentra en su posición epistemológica, ya que este cuerpo de trabajo reconoce interdependencias entre componentes y procesos bidireccionales de coevolución. (Magnusson, 1994). Están vinculadas por la consiguiente refutación de los argumentos de causa única debido a la imposibilidad de proporcionar una "explicación de fenómenos complejos en términos de elementos isolables" (Bertalanffy 1975, p. 151). La teoría de sistemas sostiene que cualquier objeto de estudio no puede entenderse plenamente fuera del contexto de la coevolución de los sistemas económicos, sociales y políticos de los que forma parte (Wilkinson, 1990).

Digitalización de la industria Retail el nuevo modelo de negocio.

En esta tesis al referirnos a digitalización usaremos el termino para referirnos a las tecnologías digitales que han ayudado a la industrial retail. La integración de la tecnología en la industria retail las actividades procesos, actores involucrados en las interacciones, así como una transformación e integración de nuevos productos y servicios. Digitalización se refiere en un proceso de transformación de análogo a digital como es el caso de los sistemas de pagos, así como nuevas formas de crear valor (Amit y Zott, 2001).

La digitalización no es algo que tiene lugar 'fuera' de la venta minorista y luego se transfiere a la venta minorista (lo que las nociones de 'impacto' y 'efectos' sugerirían erróneamente) sino que es una transformación continua de la venta minorista que se estudiará desde 'dentro'(Hagberg, 2016). Por supuesto, la digitalización no es un fenómeno nuevo en el comercio minorista; de hecho, ha sido una parte importante de la venta minorista, y los cambios en la venta minorista, desde al menos la década de 1970 a través de sistemas electrónicos de efectivo, códigos de barras, datos de punto de venta, EDI con proveedores, etc. (Watson, 2011)

Aunque muchos de estos cambios anteriores eran relativamente invisibles para los consumidores, los cambios actuales provocados por la digitalización involucran al consumidor. Por ejemplo, el uso de códigos de barras ha sido parte de cambios importantes en los canales de suministro, paquetes de productos y sistemas de información de la tienda, pero tiene menos significado para los clientes directamente. Sin embargo, con la difusión de los dispositivos móviles, estos mismos códigos de barras pueden usarse de muchas otras maneras que involucran más activamente a los clientes. Por supuesto, la digitalización tampoco es un fenómeno completamente nuevo en el lado del consumidor. Con la proliferación de PC en los hogares y el aumento de las diferentes formas de dispositivos digitales, tecnologías de Internet, etc., la transformación ha estado en marcha durante décadas. Por lo tanto, aunque los minoristas y los consumidores

experimentaron anteriormente la digitalización de manera relativamente independiente el uno del otro, ahora involucra la interfaz minorista-consumidor en mayor medida.

La actividad de innovación ha cambiado profundamente con el tiempo desde la Primera Revolución Industrial, desde el ascenso de la industria ferroviaria y la producción en masa de automóviles hasta el desarrollo de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). En estos días, el sector de servicios es más destacado que nunca. Por lo tanto, la innovación en el sector de servicios y su relación con el sector manufacturero son clave para la competitividad del sistema económico. Esto ha llevado a un cambio en la naturaleza de la innovación que ya no se basa únicamente en el desarrollo tecnológico y la ciencia. Además, la importancia de las fuentes de innovación externas a la empresa ha aumentado, junto con el establecimiento de redes (o ecosistemas) de empresas que continuamente innovan (Langlois, 2003; Pavitt, 2006).

La investigación ha demostrado la presencia de una heterogeneidad sustancial entre las empresas en términos de estrategias de innovación. Vale la pena explorar en qué medida importan estas diferencias cuando se trata de inversiones en innovación. Además, los países difieren significativamente en diferentes dimensiones, como en sus instituciones en el mercado laboral, arreglos del mercado financiero y las habilidades y competencias de la fuerza laboral (Archibugi y Filippetti, 2013). Por lo tanto, es razonable suponer que estos factores pueden influir en las decisiones de innovación de las empresas durante cada revolución tecnológica se crea un entorno macroeconómico único, cambios en la demanda y grandes cambios en los mercados financieros.

Tabla 1

Revoluciones tecnológicas con su paradigma tecno-económico

<i>Período</i>	<i>Paradigma Tecno-Económico</i>	<i>Industrias</i>	<i>Organización Industrial</i>	<i>Actividad de Innovación</i>	<i>Tipología de firma Innovadora (taxonomía de Pavitt)</i>	<i>Financiación de la Innovación</i>	<i>Retail</i>	<i>Marketing</i>
1770-1830	la mecanización temprana	Textil, cerámica, maquinaria	La creciente importancia de las pequeñas empresas de fabricación	Las mejoras incrementales en los procesos y organización (no de base científica)	Proveedores especializados en bienes de equipo y maquinaria		Mercado de trueque	Telégrafo
1840-1880	La energía de vapor, acero y el ferrocarril	Mecánico la ingeniería, el acero y el carbón, la electricidad, el gas	La separación entre los productores de bienes de capital y de consumo	Innovación tecnológica más costosa y compleja; la innovación empresario inventor-emprendedor; la innovación empresarial	Proveedores especializados y de escala- y alcance-intensivas	Bolsa de Valores; y financiación interna	Tiendas familiares	Venta por catalogo
1890-1930	Química y petróleo	Químicos, materiales sintéticos	Surgimiento de las grandes empresas	El crecimiento de interior profesional a gran escala de I + D; ciencia-basa el desarrollo tecnológico; oportunidades asociadas con los descubrimientos científicos	Basado en la ciencia	Fondos internos para financiar la I + D en las grandes empresas a través de los flujos de efectivo derivados de las ganancias	Tiendas departamentales, Malls y Supermercados	Radio
1940-1980	revolución fordista y taylorista	Automotrices, productos sintéticos, bienes de consumo duraderos	competencia oligopólica para el consumo masivo	I + D es altamente concentrada en las grandes empresas, con diferencias significativas de la industria	Escala intensiva	Fondos internos para financiar la I + D en las grandes empresas a través de los flujos de efectivo derivados de las ganancias	Tiendas de conveniencia, Tiendas de descuento	Televisión
1980- (2000?)	Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC)	Microelectrónica, telecomunicaciones, software, las biotecnologías, nanotecnologías	Redes (ecosistema) de las empresas, las interacciones fuertes productores por el usuario	Modularidad y la integración de sistemas, coordinando los factores internos y externos, 'sistema de innovación' enfoque	información intensiva	Capital de riesgo y de negocio ángeles; fondos de inversión pública; alta tecnología dedicada mercado de valores (por ejemplo, el Nasdaq)	Tiendas especializadas, Comercio electrónico	Internet

Elaborado con información (Freeman, 1989; Archibugui, 2001; Archibugi y Filippeti, 2013)

Etapas del comercio electrónico

Primera Generación

A partir del año 1993 las grandes empresas perciben la importancia y comienzan a crear sitios de internet para representar la información de la empresa como medio de contacto, posteriormente empezaron a realizar catálogos de productos y/o servicios en la red, las páginas eran estáticas y el modo de comunicación se encontraba en un formulario que transmitía la información a un correo electrónico.

Segunda generación

Las empresas ven el potencial de utilizar el internet para comercializar, a través de una infraestructura donde los sitios podían anunciarse dentro de una tienda virtual, empresas como eBay en 1995 empezaba a ser una ventana para que los vendedores pudieran dar a conocer sus productos, los medios de pago aún no habían madurado tan rápido, pero se creó Paypal en 1998 que permitía hacer compras en sitios electrónicos a través de transferencias bancarias

Tercera Generación:

La automatización de procesos en el comercio electrónico empieza a evolucionar, automatizándose la selección y envío de productos, se ve el potencial del internet como una herramienta de mercadotecnia, Google crea Adwords en 2000 para promocionar empresas a través de su sistema de búsqueda y Facebook empieza a generar recursos de historias patrocinadas. Amazon evoluciona de ser un vendedor de libros, a comercializar diferentes productos.

Cuarta Generación:

El contenido comienza a ser cada vez más dinámico, las páginas de internet empiezan a fungir como aplicaciones dentro del navegador, donde utilizan bases de datos que interactúan con el usuario y a su vez crean una segmentación de los clientes por sus hábitos de consumo.

Capítulo III Modelos de negocio en la industria del comercio minorista

Introducción

Dentro de este capítulo se desarrollan los conceptos claves para entender las funciones del comercio minorista, así como sus diferentes modelos de negocio para analizar los cambios que surgen en estos al introducir los conceptos del comercio electrónico respecto al entorno donde se desarrolla y las tecnologías que involucra.

Importancia del comercio minorista

La industria del comercio minorista *retail* tiene gran relevancia en la economía a nivel mundial con 14.9 billones de dólares (Euromonitor, 2019) y su evolución depende de cambios económicos, sociales y tecnológicos que en las últimas décadas han cargado su enfoque en la categoría del comercio electrónico con el desarrollo de modelos de negocio, pronosticando el 17.6% en 2023 a nivel global dentro de la industria retail (Euromonitor, 2019).

Definición Retail o comercio minorista

La palabra retail se deriva de la palabra francesa "*retailleur*", que significa vender en pequeñas cantidades o paquetes ("etymoline", 2019). Por lo tanto, el retailer puede definirse como un distribuidor o comerciante que vende productos en pequeñas cantidades o uno que repite o relaciona.

Retailing o venta minorista

El retail o comercio minorista es la etapa final de cualquier actividad económica. En virtud de este hecho, ocupa un lugar importante en la economía mundial. En un intento por comprender el alcance del término minorista, se han examinado varias definiciones del término.

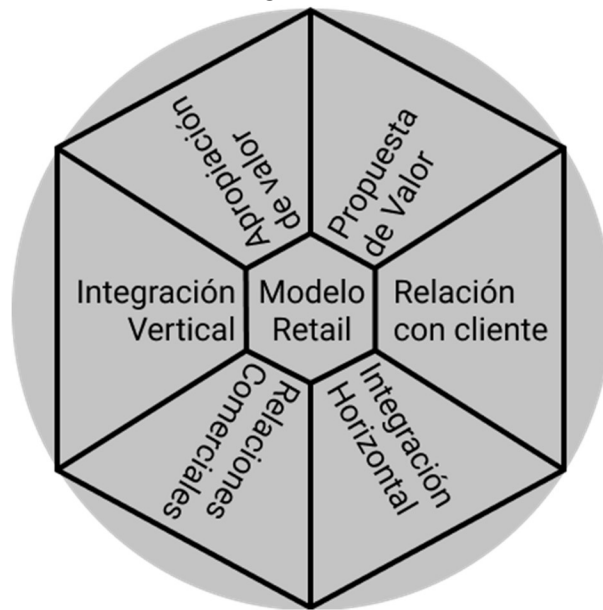
Según Phillip Kotler, En el retailing, la venta minorista incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para uso personal y no comercial. Un minorista o tienda minorista es cualquier empresa comercial cuyo volumen de ventas proviene principalmente de venta al por menor (Kotler, 1996).

3.2 Modelo de negocio del Comercio Minorista

Para explicar el comercio minorista y su relación con los diferentes temas que iremos abordando enfocaremos los temas de acuerdo con el modelo de negocio genérico del Retail con una abstracción mayor de los componentes del modelo de negocio propuesto por Hass.

Figura 8

Modelo de negocio de Hass



Elaboración propia basado en (Hass, 2019)

Propuesta de valor de la industria del comercio minorista

El comercio minorista es el conjunto de actividades comerciales que agregan valor a los productos y servicios vendidos a los consumidores para su uso personal o familiar. A menudo, las personas piensan en la venta minorista solo como la venta de productos en las tiendas, pero la venta minorista también implica la venta de servicios (Levy, Weitz y Grewal, 2019).

Los minoristas organizan la disponibilidad de mercancías a gran escala y las suministran a los consumidores a una escala relativamente pequeña. En el proceso, proporcionan la accesibilidad de la ubicación y la conveniencia del tiempo, el tamaño, la información y el soporte de estilo de vida. Cuando los minoristas realizan estas actividades, crean valor para sus clientes, que pagan por estos servicios. Estos valores se crean continuamente a través de una combinación de servicio, precio, accesibilidad y experiencia.

Actividades principales de los minoristas

Suministro de surtidos

Los supermercados convencionales suelen llevar alrededor de 30,000 artículos diferentes fabricados por más de 500 empresas. Ofrecer una variedad permite a sus clientes elegir entre una amplia selección de productos, marcas, tamaños y precios en un solo lugar. Los fabricantes se especializan en producir tipos específicos de productos.

Romper a granel

Para reducir los costos de transporte, los fabricantes y mayoristas generalmente envían cajas de cenas congeladas o cajas de blusas a los minoristas. Luego, los

minoristas ofrecen los productos en cantidades más pequeñas adaptadas a los patrones de consumo de los consumidores individuales y de los hogares, una actividad llamada rompimiento a granel. Romper a granel es importante tanto para los fabricantes como para los consumidores. Permite a los fabricantes fabricar y enviar mercancías de manera eficiente en grandes cantidades a la vez y permite a los consumidores comprar mercancía en cantidades más pequeñas y útiles.

Mantener inventario

Una actividad importante que proporciona valor a los minoristas es mantener inventario para que los productos estén disponibles cuando los consumidores los quieran. Por lo tanto, los consumidores pueden mantener un inventario más pequeño de productos en casa porque saben que los minoristas locales tendrán los productos disponibles cuando necesiten más. Esta actividad es particularmente importante para los consumidores con espacio de almacenamiento limitado, como las familias que viven en departamentos pequeños.

Brindar servicios

Los minoristas brindan servicios que facilitan a los clientes la compra y el uso de productos. Por ejemplo, los minoristas ofrecen crédito para que los consumidores puedan tener un producto ahora y pagarlo más adelante. Muestran productos para que los consumidores puedan verlos y probarlos antes de comprar. Algunos minoristas emplean vendedores en tiendas o mantienen sitios web para responder preguntas y proporcionar información adicional sobre los productos que venden.

Relación con los clientes

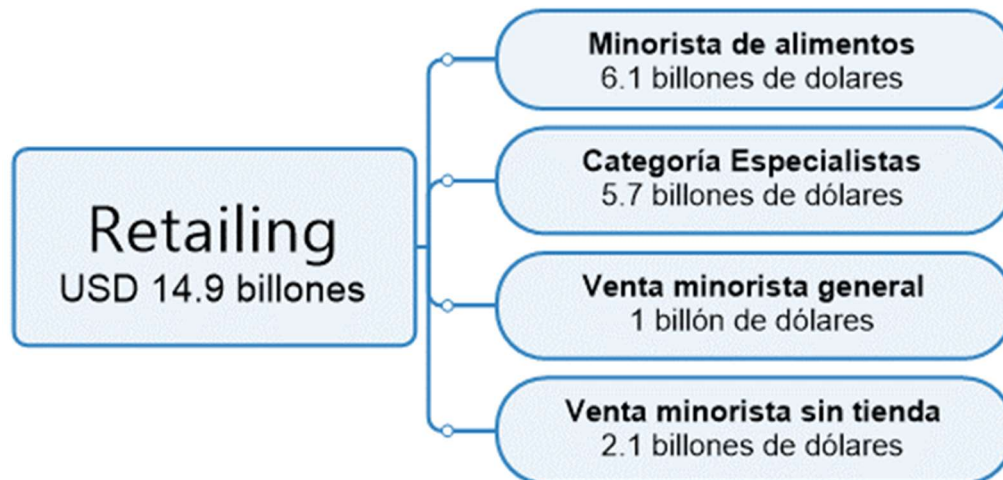
La investigación minorista respalda el papel decisivo de elegir “Clientes objetivo” y dar forma a las “relaciones con los clientes” demostrando sus efectos en otras áreas de decisión como “propuesta de valor” (Kaplan y Norton, 2001; Anderson et

al., 2006; Rintamäki y Kirves, 2017; Yrjölä et al., 2018; Haas, 2019). Las categorías de la industria Retail y su segmentación a nivel global se han ido fragmentando para atender a los nichos de mercado.

Tipos de Comercio Minorista

Figura 10

Distribución global del comercio minorista por categoría



Elaborado con información Euromonitor (2019) - Retailing Global Industry Overview

Minoristas de alimentos

El panorama de la venta minorista de alimentos está cambiando dramáticamente. Hace veinte años, los consumidores compraban alimentos principalmente en supermercados convencionales. Ahora los supermercados convencionales solo representan un poco más del 60 por ciento de las ventas de alimentos (sin incluir restaurantes) USDA-ERS, 2020).

Supermercados

Son grandes tiendas minoristas de autoservicios, donde el 30% de los productos que representan sus ventas de supermercado son los productos perecederos, que incluyen carne, productos agrícolas, productos horneados y los productos lácteos que generalmente tienen márgenes más altos que los productos envasados.

Dentro de la oferta de estas tiendas se incluyen artículos no alimenticios como productos de salud y belleza y mercancías en general. Dentro de la categoría de los supermercados se encuentran los de surtido limitado o minoristas de alimentos de valor extremo que solo almacenan 1500 SKU o los convencionales que almacenan alrededor de 30,000 SKU

Supercentros

Son la combinación de una tienda de descuento completa con un supermercado. Estas grandes tiendas ofrecen una amplia variedad de productos de abarrotes y mercadería en general bajo un mismo techo permitiendo una experiencia única. Estas tiendas manejan un rango de 100,000 a 150,000 SKU.

Hipermercados

Estas tiendas tienen una combinación en un 60 a 70 por ciento de tiendas de alimentos y un 30 a 40 por ciento de mercancía general. Generalmente los hipermercados manejan en almacén menos SKU que los supercentros con un rango de 40,000 a 60,000 productos, que van desde productos comestibles, equipos deportivos, hardware, computadoras hasta muebles y electrodomésticos y productos electrónicos.

Estas tiendas se crearon en Francia después de la Segunda Guerra Mundial donde su estrategia consistía en su construcción en las afueras de las áreas metropolitanas, con el fin de atraer a sus clientes sin violar las estrictas leyes de uso de suelo en esa época. Se han extendido por toda Europa y se han hecho popular en países sudamericanos como Argentina y Brasil.

Clubes de almacenes

Dentro la oferta de los clubes de almacenes se encuentran una variedad limitada e irregular de alimentos y mercancías en general con poco servicio permitiendo dar precios bajos a los consumidores finales y a las pequeñas empresas. Las cadenas de clubes de almacenes son Costco o Sam's Club de Walmart. Los clientes pueden abastecerse de grandes paquetes de productos básicos, así como productos frescos, diferentes servicios y productos de lujo. Su enfoque principal son las pequeñas empresas brindando servicios como seguros médicos grupales o paquetes grandes en comparación con las tiendas de comestibles convencionales.

Los clubes de almacenes pueden ofrecer precios bajos porque utilizan ubicaciones de bajo costo, tienen diseños de tiendas económicos y ofrecen poco servicio al cliente. Sus interiores son sencillos pero amplios donde permitan los montacargas poder ingresar la mercancía en pallets de mercancías y colocarlas en el piso de venta. Por otro lado, su objetivo es un bajo costo de mantenimiento al comprar una variedad limitada de artículos de venta rápida, así como objetivos de negociación de productos oportunista al comprar en volumen a las empresas ofreciéndoles la oportunidad de vaciar su stock de productos a cambio de un descuento significativo. La mayoría de los clubes se manejan por membresía y dentro de ellas generalmente hay dos categorías: miembros mayoristas con pequeñas empresas como restaurantes o miembros individuales que su consumo es para sus hogares.

Tiendas de conveniencia

Las tiendas de conveniencia ofrecen una variedad limitada y una variedad de productos en una ubicación conveniente con pago rápido. Las tiendas de conveniencia permiten a los consumidores realizar compras rápidamente, sin tener que buscar en una tienda grande y esperar en una larga fila. Más de la mitad de los artículos comprados se consumen dentro de los 30 minutos de la compra.

Las tiendas de conveniencia generalmente cobran precios más altos que los supermercados por productos similares como leche, huevos y pan. Estos productos alguna vez representaron la mayoría de sus ventas, pero ahora la mayoría de las ventas provienen de productos con menores ganancias, como gasolina y cigarrillos, lo que ejerce presión sobre sus ganancias.

Las tiendas de conveniencia también enfrentan una mayor competencia de otros formatos. Las cadenas de supermercados y supermercados intentan atraer a los clientes ofreciendo gasolina y vinculando las ventas de gasolina a sus programas de compradores frecuentes. Finalmente, las tiendas de conveniencia están agregando nuevos servicios, como quioscos de servicios financieros que brindan a los clientes la oportunidad de cobrar cheques, pagar facturas y comprar minutos telefónicos prepagos, boletos de teatro y tarjetas de regalo.

Para aumentar la comodidad, las tiendas de conveniencia están abriendo tiendas más pequeñas cerca de donde los consumidores compran y trabajan. Por ejemplo, 7-Eleven tiene tiendas en aeropuertos, edificios de oficinas y escuelas. El fácil acceso, el estacionamiento frente a la tienda y el rápido acceso de entrada y salida son beneficios clave que ofrecen las tiendas de conveniencia.

Venta minorista general

Los principales tipos de minoristas de mercancías en general son grandes almacenes, tiendas de descuento de línea completa, tiendas especializadas, farmacias, especialistas en categorías, minoristas de valor extremo, minoristas fuera de precio y tiendas outlet.

Tiendas departamentales

Los grandes almacenes son minoristas que ofrecen una gran variedad y variedad, ofrecen servicios al cliente y organizan sus tiendas en distintos departamentos para exhibir mercancías. En México se tienen diferentes tiendas departamentales para los diferentes niveles socioeconómicos. Las estrategias de comercialización

se basan en la ubicación, el tipo de productos o marcas que ofrecen y las características del ambiente en donde se encuentran. Palacio de Hierro atiende al nivel socioeconómico de mayor poder adquisitivo, dentro del nivel socioeconómico medio Sears y Liverpool opera en el segundo nivel y por último tiendas como Suburbia atiende al sector con menor poder adquisitivo, aunque con mayor crecimiento en el tercer nivel.

El impacto en la clase media se ha visto reflejado en su desempeño, al año 2016 las ventas de El Palacio de Hierro subieron 20%, y las de Liverpool, 10%. Sears y Elektra, dirigidas a clientes de menores ingresos, registraron un alza de 8 y 9%. Y Suburbia ha logrado crecimientos de doble dígito en los últimos años (Lara, 2018).

Para hacer frente a su cuota de mercado erosionada, los grandes almacenes están (1) aumentando la cantidad de mercancías exclusivas que venden, (2) aumentando su uso de productos de etiqueta privada, (3) expandiendo su presencia multicanal.

Tiendas de descuento de línea completa

Las tiendas de descuento de línea completa son minoristas que ofrecen una amplia variedad de mercancías, servicio limitado y precios bajos. Las tiendas de descuento ofrecen tanto marcas privadas como marcas nacionales. Entre las cadenas de tiendas de descuento de línea completa más grandes esta Walmart. Sin embargo, estas tiendas de descuento de línea completa se enfrentan a una intensa competencia de especialistas de la categoría que se centran en una sola categoría de productos.

El canal de descuento será el canal de más rápido crecimiento en la venta minorista de comestibles hasta 2023 a pesar de estar muy concentrado en algunos países. En 2018, las tiendas de descuento solo representaron el 5% de la venta minorista de comestibles a nivel mundial, pero se espera que esa participación aumente al 5,7% en 2023 (Euromonitor, 2019).

En respuesta, Walmart ha tomado un par de rutas. Primero, ha convertido muchas de sus tiendas de descuento en supercentros, que son más eficientes que las tiendas de descuento tradicionales debido a las economías de escala que resultan del alto tráfico generado por la oferta de alimentos. En segundo lugar, se está expandiendo a ubicaciones más urbanas, utilizando escaparates más pequeños que se pueden ubicar en edificios existentes y atrayendo a mercados orientados a los precios.

Categoría Especialistas

Los especialistas de la categoría son grandes tiendas que ofrecen una variedad estrecha pero profunda de productos. La mayoría de los especialistas de categoría utilizan predominantemente un enfoque de autoservicio, pero ofrecen asistencia a los clientes en algunas áreas de las tiendas.

Al ofrecer un surtido completo en una categoría, los especialistas de la categoría pueden "matar" una categoría de mercancía para otros minoristas y, por lo tanto, con frecuencia se les llama asesinos de la categoría. Utilizando el dominio de su categoría y el poder de compra, compran productos a precios bajos y se les garantiza el suministro cuando los artículos son escasos. Los grandes almacenes y las tiendas de descuento de línea completa ubicadas cerca de especialistas de categoría a menudo tienen que reducir sus ofertas en la categoría porque los consumidores se sienten atraídos por la gran variedad y los precios competitivos en el asesinato de la categoría. Algunos especialistas de la categoría también están experimentando una intensa competencia de los clubes de almacenes como Sam's Club y Costco.

Tiendas Especializadas

Las tiendas especializadas se concentran en un número limitado de categorías de productos complementarios y ofrecen un alto nivel de servicio. Las tiendas especializadas adaptan su estrategia minorista a segmentos de mercado muy específicos al ofrecer surtidos profundos pero estrechos y la experiencia de los

asociados de ventas. Victoria's Secret es el minorista especializado líder en lencería y productos de belleza en los Estados Unidos. Los minoristas especializados tienen un atractivo tan grande que se encuentran entre las empresas más rentables y de más rápido crecimiento en el mundo.

Farmacias

Las farmacias son tiendas especializadas que se concentran en productos de salud y belleza (HBC). Muchas farmacias han aumentado constantemente el espacio dedicado a los cosméticos. Las farmacias enfrentan la competencia de las farmacias en las tiendas de descuento y la presión para reducir los costos de atención médica. En respuesta, las principales cadenas de farmacias están ofreciendo una mayor variedad de productos, incluidos los alimentos que se compran con mayor frecuencia, así como nuevos servicios, como la conveniencia de ventanillas para recoger recetas, clínicas médicas en la tienda e incluso cambios de imagen y tratamientos de spa.

Minoristas de valor extremo

Los minoristas de valor extremo, también llamados tiendas en dólares, son pequeñas tiendas de descuento que ofrecen una amplia variedad, pero poco variada de artículos para el hogar, productos para el cuidado de la salud y la belleza (HBC) y comestibles. Los minoristas de valor extremo se dirigen principalmente a consumidores de bajos ingresos. Estos clientes quieren marcas conocidas, pero no pueden permitirse comprar los paquetes de gran tamaño que ofrecen las tiendas de descuento de línea completa o los clubes de almacenes.

Minoristas fuera de precio

Los minoristas fuera de precio ofrecen una variedad inconsistente de mercadería de marca con un descuento significativo sobre el precio minorista sugerido por los fabricantes (MSRP). Los minoristas fuera de precio pueden vender mercadería de marca e incluso de marca de diseñador en un 20 a 60 por ciento más bajo que el precio minorista sugerido por el fabricante debido a sus prácticas únicas de

compra y comercialización. Gran parte de la mercancía se compra de manera oportunista a fabricantes que tienen excedentes, pedidos cancelados, pronósticos de errores que causan exceso de inventario, liquidaciones e irregularidades.

Minoristas de servicios

Las empresas minoristas discutidas en las secciones anteriores venden productos a los consumidores. Sin embargo, los minoristas de servicios, o empresas que venden principalmente servicios en lugar de mercancías, son una parte importante y creciente de la industria minorista.

Un modelo de negocio que se está volviendo más importante en México es el servicio de entrega ofrecido por jugadores como Mercadoni, Rappi y Cornershop, que consiste en recolectar alimentos de diferentes tiendas y entregarlos a los consumidores de una sola vez. Esto ofrece a los consumidores la posibilidad de comprar en línea, incluso de minoristas que aún no se han dedicado a la venta minorista en Internet, porque la selección del producto se realiza desde las aplicaciones de las compañías de cobranza (Euromonitor, 2019).

Varias tendencias sugieren un considerable crecimiento futuro en la venta minorista de servicios. Por ejemplo, el envejecimiento de la población aumentará la demanda de servicios de salud. Las personas más jóvenes también gastan más tiempo y dinero en salud y estado físico.

Integración vertical del comercio mayorista y minorista.

Los minoristas suelen comprar productos a mayoristas y / o fabricantes y revenderlos a los consumidores. Los mayoristas (Wholesalers) compran y almacenan mercancías en grandes cantidades de los fabricantes y luego revenden la mercancía (generalmente en pequeñas cantidades) a los minoristas. A pesar de que esa es el proceso común dentro del comercio minorista existen otros tipos de integración.

La integración vertical (Forward integration)

Significa que una empresa realiza más de un conjunto de actividades en el canal, como ocurre cuando un minorista se dedica a actividades de venta al por mayor al operar sus propios centros de distribución para abastecer sus tiendas.

En algunas cadenas de suministro, las actividades de fabricación, venta mayorista y minorista son realizadas por empresas independientes, pero la mayoría de las cadenas de suministro presentan cierta integración vertical.

La integración hacia atrás (Backward integration)

Surge cuando un minorista realiza algunas actividades de venta al por mayor y fabricación, como la operación de almacenes o el diseño de productos de marca propia.

La integración directa

Se produce cuando un fabricante realiza actividades de venta minorista y mayorista. Cuando fabricantes como Apple y Nike venden directamente a los consumidores, realizan las actividades comerciales de producción, venta al por mayor y minorista. Algunos grandes minoristas, como Costco y Home Depot funcionan como minoristas y mayoristas: realizan actividades de venta minorista cuando venden a los consumidores, pero realizan actividades de venta al por mayor cuando venden a otras empresas, como restaurantes o contratistas de construcción.

3.3 Modelo de negocio del comercio electrónico (E-commerce)

El significado del comercio electrónico ha cambiado en las últimas tres décadas. Originalmente, el comercio electrónico comenzó con el intercambio de transacciones comerciales electrónicamente, utilizando tecnología como EDI y transferencia electrónica de fondos (EFT). Estas tecnologías, en la década de 1970, permitieron a las empresas compartir documentos electrónicos como listas de materiales, recibos de almacén, órdenes de compra o facturas

electrónicamente. En la década de 1980, el advenimiento de la tecnología en los sistemas bancarios introdujo nuevos productos como cajeros automáticos. Esto, junto con el crecimiento y la aceptación de las tarjetas de crédito, y la banca telefónica se convirtieron en parte del comercio electrónico. Desde la próxima década, es decir, en la década de 1990, todos los sistemas de toda la empresa agregaron capacidades de comercio electrónico.

Como resultado, los "sistemas de planificación de recursos empresariales" (ERP), la minería de datos y el almacenamiento de datos incluyeron funciones de comercio electrónico en sus portales (Mohapatra, 2013).

El significado de comercio electrónico es un concepto relativamente nuevo que empezó a gestarse en los años 70s cuando aún no se delimitaba el concepto respecto al negocio electrónico y al mercado electrónico, pero se comenzaba a generar la transferencia de fondos electrónica (EFT Electronic fund transfer) uno de los pilares del comercio electrónico por el cual se sustenta su sistema de pago.

El comercio electrónico se ha definido desde diferentes perspectivas donde amplía las características del concepto.

Tabla 2

Definición del comercio electrónico desde diferentes perspectivas

Perspectiva	Definición
Comunicación	El comercio electrónico es la capacidad de entregar productos, servicios, información o pagos a través de redes como Internet y la World Wide Web. Es uno de los medios de comunicación más baratos.
Interfaz	El comercio electrónico permite transacciones entre diferentes partes y acepta diversos intercambios de información y transacciones a través del comercio electrónico de empresa a empresa, de empresa a consumidor y de empresa a gobierno.

Negocios	Desde la perspectiva de un proceso comercial, el comercio electrónico incluye actividades que apoyan directamente el comercio de forma electrónica a través de conexiones en red. Dentro de los procesos empresariales (fabricación, inventario y operación) y los procesos de empresa a empresa (gestión de la cadena de suministro) son gestionados por las mismas redes que los procesos de empresa a consumidor.
En línea	El comercio electrónico es un entorno electrónico que permite comprar y vender productos, servicios e información en Internet. Está disponible 24/7.
Estructural	El comercio electrónico involucra varios medios: datos, texto, páginas web, telefonía por Internet y video de escritorio en Internet, etc.
Mercado	El comercio electrónico es una red mundial. Una tienda local puede abrir una tienda web y encontrar el mundo a sus puertas: clientes, proveedores, competidores y servicios de pago.

(Awad, 2010)

En términos generales, el comercio electrónico incluye cualquier forma de actividad económica realizada a través de conexiones electrónicas. El ancho de banda del "comercio electrónico" abarca desde mercados electrónicos hasta jerarquías electrónicas y también incorpora redes empresariales y arreglos cooperativos (redes electrónicas) con soporte electrónico. El mecanismo de coordinación del mercado es su característica común. Los servicios dentro de las industrias de turismo, finanzas o seguros, pero también la distribución de productos y servicios al cliente, son campos de aplicación típicos (Wigand, 1997).

Características

El comercio electrónico implica transacciones relacionadas con la compra y venta en línea de productos o servicios a través de transacciones, estas transacciones se realizan mediante sistemas electrónicos como Internet y otras redes

informáticas donde se realiza una amplia variedad de transacciones comerciales como transferencia electrónica de fondos, gestión de la cadena de suministro, marketing en Internet, procesamiento de transacciones en línea, EDI, sistemas de gestión de inventario y sistemas automatizados de recopilación de datos.

Componentes del comercio electrónico

Dentro de los niveles en los que interactúa el comercio electrónico están los siguientes componentes:

Infraestructura

La primera parte del marco para el comercio electrónico incluye hardware, software, bases de datos y comunicaciones. Se utiliza en términos de World Wide Web en Internet u otro método de cambio de mensajes en Internet u otras redes de telecomunicaciones.

Servicios

La segunda parte del marco incluye una amplia gama de servicios que brindan la capacidad de encontrar y presentar información e incluyen la búsqueda de socios comerciales, negociación y acuerdos

Productos y estructuras

Esta sección de los marcos de comercio electrónico consiste pronósticos y suministro directo de bienes, servicios e información relacionada con el comercio a clientes y socios comerciales, cooperación e intercambio de información dentro y fuera del organización y organización del entorno de electrónica mercado y cadena de suministro y soporte.

Clasificación del comercio electrónico

Dentro de la clasificación del comercio electrónico, describiremos las categorías por la relación entre el origen y el destino de la transacción (Turban et al., 2018).

Business-to-Business (B2B)

Comercio electrónico de empresa a empresa (B2B) se refiere a transacciones entre organizaciones. Hoy, alrededor del 85% del volumen del comercio electrónico es B2B. Para Dell, toda la transacción mayorista es B2B. Dell compra la mayoría de sus partes a través del comercio electrónico y vende sus productos a empresas (B2B) y particulares (B2C) mediante el comercio electrónico.

Empresa a consumidor (B2C)

Comercio electrónico de empresa a consumidor (B2C) incluye transacciones minoristas de productos o servicios de empresas a compradores individuales. El comprador típico en Amazon.com es de este tipo. Dado que los vendedores suelen ser minoristas, también llamamos a este tipo e-tailing.

De empresa a empresa a consumidor (B2B2C)

En el comercio electrónico de empresa a empresa a consumidor (B2B2C), una empresa (B1) vende un producto a otra empresa (B2). B2 luego vende o regala el producto a personas que pueden ser clientes o empleados de B2. Un ejemplo es godiva.com. La compañía vende chocolates directamente a clientes comerciales. Esas empresas pueden dar los chocolates como obsequios a los empleados o socios comerciales. Godiva puede enviar el chocolate directamente a los destinatarios (con elogios de ...). Otro ejemplo interesante de B2B2C se puede encontrar en wishlist.com.au. Finalmente, Starbucks vende tarjetas de valor almacenado de marca a empresas para regalar a sus empleados o clientes.

De consumidor a empresa (C2B)

En el consumidor a empresa (C2B), las personas usan Internet para vender productos o servicios a individuos y organizaciones. Alternativamente, las personas usan C2B para ofertar por productos o servicios. Priceline.com es un conocido organizador de transacciones de servicios de viajes C2B.

Intrabusiness EC

La categoría de comercio electrónico intraempresarial se refiere a transacciones entre varios departamentos organizacionales e individuos dentro de la empresa.

El comercio electrónico dentro de las empresas es un término mucho más extenso e incorpora además la utilización de la intranet para supervisar las conexiones y los tratos entre diferentes departamentos y personas dentro de una empresa.

Las acciones pueden implicar el comercio de productos, servicios o información entre los trabajadores.

Empresas a empleados (B2E)

La categoría de empresa a empleados (B2E) se refiere a la entrega de servicios, información o productos de organizaciones a sus empleados. Una categoría importante de empleados son los empleados móviles, como los representantes de campo o los servicios de reparación que van a los clientes. El apoyo del comercio electrónico a dichos empleados también se denomina empleados de empresa a móvil (B2ME).

De consumidor a consumidor (C2C)

En la categoría de consumidor a consumidor (C2C), los consumidores individuales venden o compran a otros consumidores. Los ejemplos de C2C incluyen individuos que venden computadoras, instrumentos musicales o servicios personales en línea. Las subastas de eBay son principalmente C2C, al igual que los anuncios en Craigslist.

Comercio colaborativo

El comercio colaborativo (c-commerce) se refiere a actividades en línea y comunicaciones realizadas por partes que trabajan para lograr el mismo objetivo. Por ejemplo, los socios comerciales pueden diseñar un nuevo producto juntos.

Gobierno electrónico

En el comercio electrónico gobierno electrónico, una agencia gubernamental compra o proporciona bienes, servicios o información de o para empresas (G2B) o de ciudadanos individuales (G2C). Los gobiernos también pueden tratar con otros gobiernos (G2G).

Clasificación de modelos por canal de distribución

Los modelos de negocio e-tailers se pueden clasificar de varias maneras. Por ejemplo, algunos clasifican a los minoristas electrónicos por la naturaleza de la empresa (por ejemplo, e-tailing de propósito general versus especial) o por el alcance de la región de ventas cubierta (global versus regional), mientras que otros usan la clasificación por fuentes de ingresos. Aquí clasificamos los modelos por el canal de distribución utilizado, distinguiendo cinco categorías: (Turban et al., 2018)

1. Los minoristas tradicionales de pedidos por correo

Estos minoristas venden en línea. Por ejemplo, J.C. Penny y Lands 'End también venden en Internet.

2. Comercialización directa por parte de los fabricantes.

Los fabricantes como Dell, LEGO comercializan directamente en línea desde su tienda web a los clientes, además de vender a través de minoristas.

3. E-tailers pure-play.

Estos e-tailers se venden solo en línea. Amazon.com es un ejemplo de un e-tailer pure-play.

4. Minoristas click and mortar.

Estos son minoristas que abren tiendas web para complementar sus actividades comerciales habituales (por ejemplo, walmart.com y homedepot.com). Sin embargo, ahora estamos viendo una tendencia inversa: algunos e-tailers de

pureplay están creando escaparates físicos ("Mortar and click"). Por ejemplo, Apple abrió tiendas físicas y Dell vende sus productos en tiendas asociadas, como Best Buy. La idea de vender tanto en línea como fuera de línea es parte de un modelo o estrategia conocida como modelo de negocio multicanal. Con esta estrategia, la compañía ofrece varias opciones para que el cliente compre, incluso a través de Internet. Esta estrategia brinda a los clientes la oportunidad de seleccionar el canal de comercialización con el que se sienten más cómodos.

5. Convergencia y omnicanal.

Esta es una forma híbrida de e-tailers de juego puro a medida que comienzan a utilizar ubicaciones físicas para mercados o productos específicos, donde los canales están conectados.

6. Centros comerciales de Internet.

Estos centros comerciales incluyen muchas tiendas en un sitio web.

7. Ventas flash. En cualquiera de las categorías anteriores, los vendedores pueden ofrecer grandes descuentos a través de un intermediario o directamente a los consumidores. Estos descuentos existen en varias variedades.

8. Drop-shipping

Es una forma de comercio electrónico Pure-play en el que una empresa vende productos que no almacenan ni envían. En cambio, después de que se realiza el pedido, la compañía ordena a un tercero que realiza el envío directo que retire el artículo de su almacén y lo envíe al cliente. Este tipo de acuerdo proporciona una barrera de entrada muy baja al minorista electrónico porque no gestiona ninguna logística ni conlleva ningún riesgo de stock. Son libres de centrarse únicamente en el marketing. Shopify es un gran defensor de este modelo

3.4 Diferenciación entre negocio y comercio electrónicos

Algunas personas consideran que el término comercio describe solo las transacciones de compra y venta realizadas entre socios comerciales. Si se utilizara esta definición de comercio, el término comercio electrónico sería bastante limitado. Por lo tanto, muchos usan el término negocio electrónico en su lugar.

El negocio electrónico se refiere a una definición más amplia del comercio electrónico, no solo la compra y venta de bienes y servicios, sino también la realización de todo tipo de negocios en línea, como el servicio a clientes, la colaboración con socios comerciales, la entrega de e-learning y la realización de transacciones electrónicas dentro de las organizaciones. Sin embargo, otros consideran que el negocio electrónico solo comprende aquellas actividades que no implican comprar o vender a través de Internet, como la colaboración y las actividades dentro del negocio; es decir, es un complemento del comercio electrónico estrechamente definido. En sus definiciones estrechas, el comercio electrónico puede verse como un subconjunto del negocio electrónico.

En el comercio electrónico, las TIC se utilizan en transacciones entre empresas o entre organizaciones (transacciones entre empresas / organizaciones) y en transacciones de empresa a consumidor (transacciones entre empresas / organizaciones e individuos).

En el negocio electrónico, por otro lado, las TIC se utilizan para mejorar el negocio. Incluye cualquier proceso que una organización comercial (ya sea una entidad con fines de lucro, gubernamental o sin fines de lucro) conduce a través de una red mediada por computadora. Una definición más completa de e-business es: "La transformación de los procesos de una organización para ofrecer un valor adicional al cliente a través de la aplicación de tecnologías, filosofías y paradigmas informáticos de la nueva economía".

Tres procesos principales se mejoran en el negocio electrónico:

Procesos de producción, que incluyen adquisición, pedidos y reposición de existencias; procesamiento de pagos; enlaces electrónicos con proveedores; y procesos de control de producción, entre otros;

Procesos centrados en el cliente, que incluyen esfuerzos promocionales y de marketing, ventas por Internet, procesamiento de órdenes de compra y pagos de clientes, y atención al cliente, entre otros; y

Procesos de gestión interna, que incluyen servicios para empleados, capacitación, intercambio de información interna, videoconferencia y reclutamiento. Las aplicaciones electrónicas mejoran el flujo de información entre las fuerzas de producción y ventas para mejorar la productividad de la fuerza de ventas. Las comunicaciones de grupos de trabajo y la publicación electrónica de información comercial interna también se hacen más eficientes.

Componentes del negocio electrónico

Un modelo de negocio electrónico debería tener

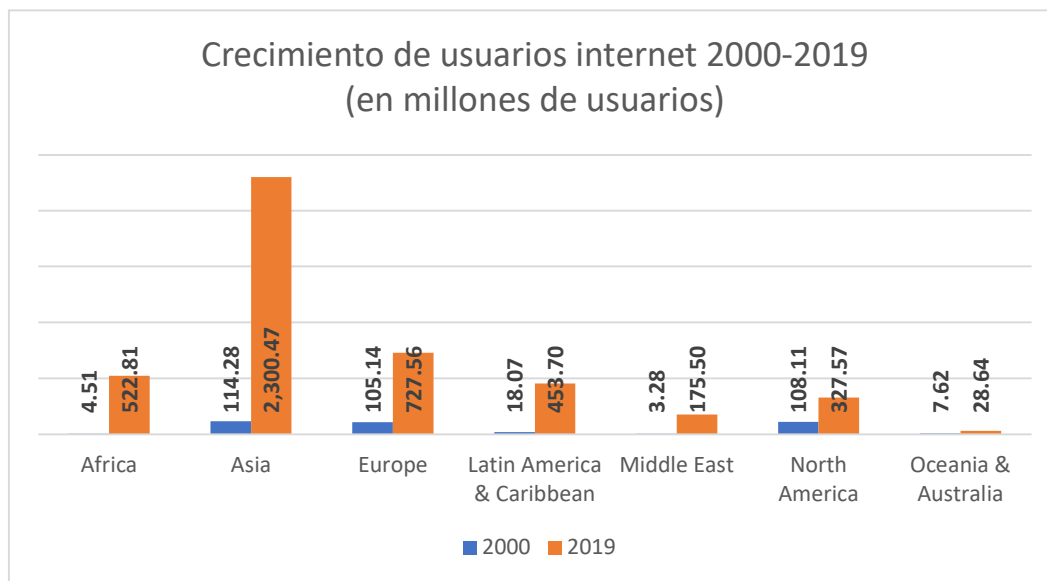
- **Una infraestructura empresarial digital compartida**, que incluye tecnologías de producción y distribución digital (redes de banda ancha / inalámbricas, tecnologías de creación de contenido y sistemas de gestión de la información), que permitirá a los participantes empresariales crear y utilizar economías de escala y alcance de la red;
- **Un modelo sofisticado para las operaciones**, incluidas las cadenas de valor integradas, tanto las cadenas de suministro como las cadenas de compra.
- **Un modelo de gestión de comercio electrónico**, que consta de equipos de negocios y / o asociaciones; y
- **Sistemas de políticas, regulatorios y sociales**, es decir, políticas comerciales consistentes con las leyes de comercio electrónico, teletrabajo / trabajo virtual, aprendizaje a distancia, esquemas de incentivos, entre otros.

3.5 Internet y Economía digital

En la historia de la humanidad, pocas tecnologías han resultado en un cambio social y económico tan extendido en un período de tiempo relativamente corto. Con un crecimiento de aproximadamente el 1125% de 400 millones en 2000 a más de 4,500 millones de usuarios en la actualidad, Internet ha tenido un impacto sin precedentes en las economías y sociedades de todo el mundo (“internetsociety”, 2019).

Gráfico 1

Crecimiento de usuarios de internet 2000-2019



Elaborado con información del sitio www.internetworldstats.com

Por el contrario, el impacto de Internet en la sociedad también ha transformado la forma en que usamos Internet. Ya no es solo el hogar del correo electrónico, las páginas web estáticas y los paneles de discusión. Internet de hoy es mucho más. Es un espacio dinámico para la colaboración, el comercio y la expresión. El video actualmente representa más de dos tercios de todo el tráfico de Internet,

Cuando se discute la relación entre el consumo e internet, se deben distinguir dos procesos: el consumo de internet como un servicio “commodity” y el consumo a través de internet. El consumo de internet y sus servicios relacionados por diferentes consumidores también se ha estudiado como uso de internet. Su estudio sirve para tener un histórico del impacto de la inclusión digital como la democratización del acceso a las tecnologías de la información y la comunicación para permitir la inserción en el comercio electrónico.

Al mismo tiempo, el consumo a través de Internet puede encontrarse en la literatura académica como consumo digital, consumo en línea (consumo electrónico) o compras electrónicas (Ryan y Cook, 2015). El último tipo de consumo está relacionado con los hábitos, gustos y tendencias del consumo mediado por computadora de diversos bienes y servicios. En el consumo mediado por computadora, uno puede participar en la compra de bienes materiales a través de pagos en línea y obtener los bienes más tarde por correo, o recibir productos y servicios en forma digital o mediada / consumida por medio de tecnología informática. (Ryan y Cook, 2015)

Las cuatro capas de la economía digital

La economía de Internet es un concepto más amplio que el comercio electrónico y el comercio electrónico. Eso incluye el comercio electrónico y el comercio electrónico. La economía de Internet se refiere a todas las actividades económicas que utilizan las redes electrónicas como medio para el comercio o actividades involucradas tanto en la construcción de las redes vinculadas a Internet como en la compra de servicios de aplicación, como la provisión de hardware habilitador y software y equipos de red para centros comerciales y minoristas basados en la web/online (o "e-malls"). Se compone de tres segmentos principales: infraestructura, infraestructura empresarial y comercio (“Consolidation in the Internet Economy”. 2019).

Desde un punto de vista conceptual, la economía digital se puede dividir en cuatro capas. Cada capa se enumera a continuación con descripciones de los tipos de compañías y los nombres de algunas de las compañías reales en cada categoría.

Capa uno: la capa de infraestructura de Internet

Esta capa incluye empresas con productos y servicios que ayudan a crear una infraestructura de red basada en IP, un requisito previo para el comercio electrónico. Las categorías en esta capa de infraestructura incluyen:

- Proveedores de red troncal de Internet (Qwest, MCI Worldcom)
- Proveedores de servicios de Internet (Mindspring, AOL, Earthlink)
- Empresas de hardware y software de redes (Cisco, Lucent, 3Com)
- Fabricantes de PC y servidores (Dell, Compaq, HP)
- Proveedores de seguridad (Axent, Checkpoint, Network Associates)
- Fabricantes de fibra óptica (Corning)
- Fabricantes de hardware de aceleración de línea (Ciena, Tellabs, Pairgain)

Capa dos: la capa de aplicaciones de Internet

Los productos y servicios en esta capa se basan en la infraestructura de red IP anterior y hacen que sea tecnológicamente factible realizar actividades comerciales en línea. Las categorías en esta capa de aplicaciones incluyen:

- Consultores de Internet (USWeb / CKS, Scient, etc.)
- Aplicaciones de comercio por Internet (Netscape, Microsoft, Sun, IBM)
- Aplicaciones multimedia (RealNetworks, Macromedia)
- Software de desarrollo web (Adobe, NetObjects, Allaire, Vignette)
- Software de motor de búsqueda (Inktomi, Verity)
- Entrenamiento en línea (Sylvan Prometric, Assymetrix)
- Bases de datos habilitadas para la web (Oracle, IBM DB2, Microsoft SQL Server, etc.; solo se cuentan los ingresos relacionados con Internet / intranet)

Capa tres: la capa de intermediario de Internet

Los intermediarios de Internet aumentan la eficiencia de los mercados electrónicos al facilitar la reunión e interacción de compradores y vendedores a través de Internet. Actúan como catalizadores en el proceso a través del cual las inversiones en la infraestructura y las capas de aplicaciones se transforman en transacciones comerciales. Las categorías en esta capa intermedia incluyen:

- Creadores de mercado en industrias verticales (VerticalNet, PCOrder)
- Agentes de viajes en línea (TravelWeb.com, 1Travel.com)
- Corredores en línea (E * Trade, Schwab.com, DLJDirect) Agregadores de contenido (Cnet, ZDnet, Broadcast.com)
- Portales / Proveedores de contenido (Yahoo, Excite, Geocities) Corredores de anuncios de Internet (Doubleclick, 24/7 Media)
- Publicidad en línea (Yahoo, ESPNSportszone)

Capa cuatro: la capa de comercio de Internet

El comercio por Internet implica la venta de productos y servicios a consumidores o empresas a través de Internet. Las categorías en esta capa de comercio en Internet incluyen:

- E-tailers (Amazon.com, eToys.com)
- Fabricantes que venden en línea (Cisco, Dell, IBM)
- Compañías basadas en tarifas / suscripción (thestreet.com, WSJ.com)
- Aerolíneas que venden boletos en línea
- Entretenimiento en línea y servicios profesionales.

Es importante tener en cuenta que muchas empresas operan en múltiples capas. Por ejemplo, Microsoft e IBM son actores importantes en la infraestructura de Internet, las aplicaciones y las capas de comercio de Internet, mientras que AOL (antes de la adquisición de Netscape) es un jugador clave en las capas de

infraestructura, intermediación y comercio. Del mismo modo, Cisco y Dell son jugadores importantes tanto en la infraestructura como en las capas de comercio.

Aunque el marco de la economía digital de cuatro capas dificulta la separación de los ingresos para los jugadores de múltiples capas, el marco presenta una visión más realista y perspicaz de la economía de Internet que una conceptualización monolítica que no distingue entre diferentes tipos de actividades. Además, el enfoque de varias capas nos permite analizar cómo las empresas eligen ingresar a una capa de Internet, y luego elegir extender sus actividades a las otras capas.

Capítulo IV Resultados de la investigación

4.1 Introducción

Durante este capítulo, se observan los factores que han impulsado el comercio electrónico, así como los cambios que se observan en el sector del comercio minorista en México para después analizar la estrategia y el desempeño de las empresas durante su transición al comercio electrónico para adaptar su modelo de negocio.

4.2 Factores de transición al comercio electrónico

Impulsores del comercio electrónico

Aunque el comercio electrónico solo tiene unas décadas en desarrollo, se espera que tenga un crecimiento imparable y se expanda constantemente en nuevas áreas de nuestra vida. La pregunta es por qué. ¿Qué impulsa al comercio electrónico?

Se habla de los grandes sucesos tecnológicos que impulsaron este fenómeno, pero en este texto se mostrarán otros factores tanto económicos como sociales que demandaban usar la tecnología a favor de las empresas y la sociedad.

Globalización

La tendencia hacia una mayor globalización, el libre comercio y el outsourcing contribuyen a un interés continuo y creciente en la logística (Ballou, 2016). Es importante recordar que los costos de distribución y traslado de mercancías han pasado por su propia explosión de productividad. Durante el siglo XX, el costo real (inflación ajustada) de los bienes en movimiento disminuyó en un 90 por ciento. (Dart and Lewis, 2017) y según un estudio de McKinsey para el año 2020, el 80% de los bienes en el mundo se fabricarán en un país diferente de donde se consumen en comparación con el 20% actual (Ballou, 2007).

Patrones de consumo

La gente está gastando su dinero en productos intangibles. El primero de estos tipos de productos son los productos digitales. El enorme aumento del gasto de los

consumidores en tecnología y productos digitales no muestra signos de disminución. El gasto de los consumidores estadounidenses en medios de comunicación y tecnología aumentó un 7 por ciento en 2015 y se espera que a nivel mundial alcance una tasa de crecimiento anual compuesta del 7 por ciento entre 2015 y 2019, alcanzando los 2 billones de dólares en 2019, el doble del nivel del gasto de 2009 (“Digitalcontentnext”, 2016).

La proporción de masa necesaria para generar una unidad del PIB ha estado disminuyendo durante 150 años, disminuyendo aún más rápido en las últimas dos décadas. En 1870 se necesitaban 4 kilogramos de materia física para generar una unidad del PIB de los Estados Unidos. En 1930 sólo tomó un kilogramo. Recientemente, el valor del PIB por kilogramo de insumos aumentó de 1,64 dólares en 1977 a 3,58 dólares en 2000, lo que duplique la desmaterialización en 23 años. (Kelly, 2017)

Desequilibrio Oferta-Demanda

El desequilibrio en la oferta y la demanda comenzó con toda su fuerza con el aumento de la globalización y el movimiento de la fabricación a países de bajo costo. Esto se ha combinado con una disminución dramática en los costos tanto de la distribución global, siendo el comercio electrónico una plataforma para la oferta de otros países a bajo costo. Se estima en el 2023 China representará el 25% del crecimiento absoluto de las ventas de la industria en los próximos cinco años, seguido por Estados Unidos con el 21% de crecimiento. India será el tercer mercado de más rápido crecimiento con una participación del 10% en el crecimiento (Euromonitor, 2019).

4.3 Comercio minorista en México

Dentro de los organismos que estudian el comercio minorista en México se encuentra la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) la cual asocia las principales cadenas minoristas en México, clasificándola en tres categorías:

Tabla 3

Comercio minorista en México – Clasificación y principales cadenas

	Autoservicios	Departamentales	Especializadas
Principales Cadenas	Wal-Mart	Liverpool	Seven Eleven
	Soriana	Woolworth	Farmacias del ahorro
	Cementos Cruz azul	Coppel	Alsea
	Waldo's	C&A	Office Depot
	Puma Abarrotero	Palacio de Hierro	Office Max

Su estudio *Indicantad 2018* abarca 106 cadenas con un total de 57,258 tiendas, dentro de los cuales en el año 2018 genero ingresos de \$,1,802 miles de millones de pesos con un crecimiento del 10.4%, respecto al 2017 (ANTAD, 2018).

Gráfico 2

Comercio minorista en México - Ponderación de ingresos por categoría

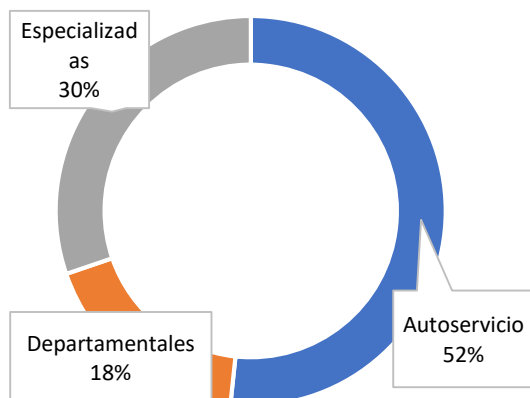


Tabla 4

Comercio minorista en México - Tiendas y metros cuadrados por categoría

Categoría	Cadenas	Tiendas	M2 (Miles)
Autoservicio	33	5,710	15,197
Departamentales	16	2,374	6,359
Especializadas	57	49,174	7,623

Fuente. Elaboración propia. Basada en ANTAD (2018)

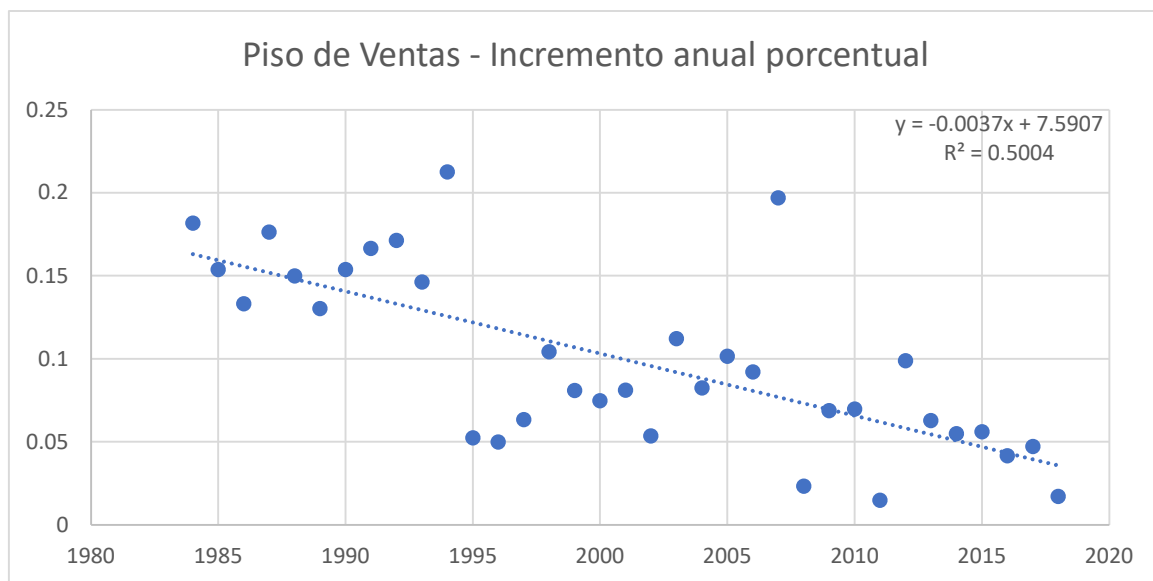
Este estudio estima que estos ingresos tienen una participación del 3.8% del PIB nacional y un 18.5% del PIB Comercio.

Comportamiento Piso de ventas

A lo largo de los años se ha visto un comportamiento en el piso de venta en el comercio minorista en México, a pesar de las crisis económicas que han propiciado fluctuaciones en el incremento anual porcentual del piso de venta, se aprecia una tendencia decreciente a lo largo de los años en el incremento porcentual en los metros cuadrados.

Gráfico 3

Comercio minorista en México - Incremento anual porcentual del piso de venta

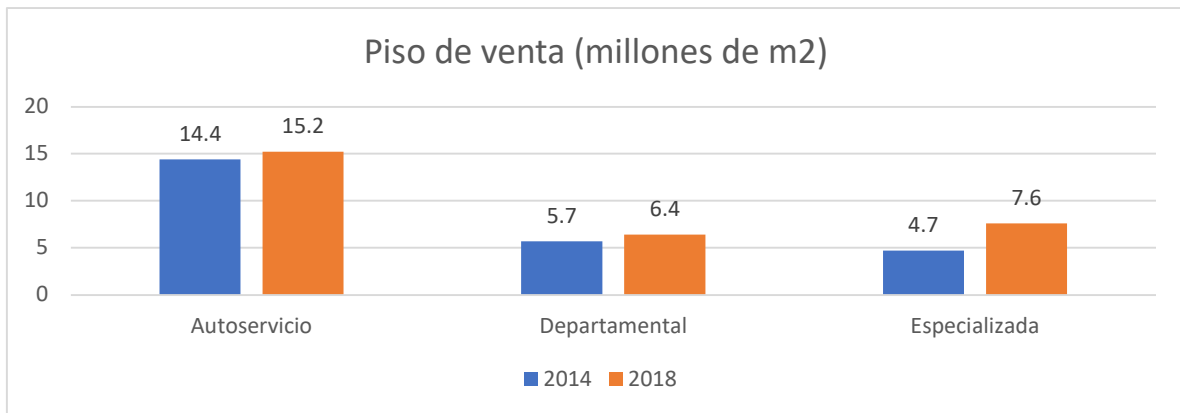


Fuente. Elaboración propia. Basada en ANTAD (2018)

Este comportamiento se ve en mayor medida en las tiendas de autoservicio que no han tenido el crecimiento, como las cadenas especializadas que a lo largo de los últimos años han aumentado en apertura de tiendas.

Gráfico 4

Comercio minorista en México - Piso de venta por categoría en millones de m² 2014-2018



Fuente. Elaboración propia. Basada en ANTAD (2018)

Formatos del comercio minorista en México

Los formatos en el comercio minorista en México se agrupan en dos grandes rubros; la primera modalidad en el que los consumidores tienen que obtener los productos en un lugar físico (Almacenes, supermercado y/o tiendas de conveniencia, entre otros) y el segundo donde los consumidores pueden adquirir los productos a través de un dispositivo móvil o fijo, o desde alguna aplicación que se puede ingresar de manera remota o mediante una página web en un ordenador.

Tabla 5

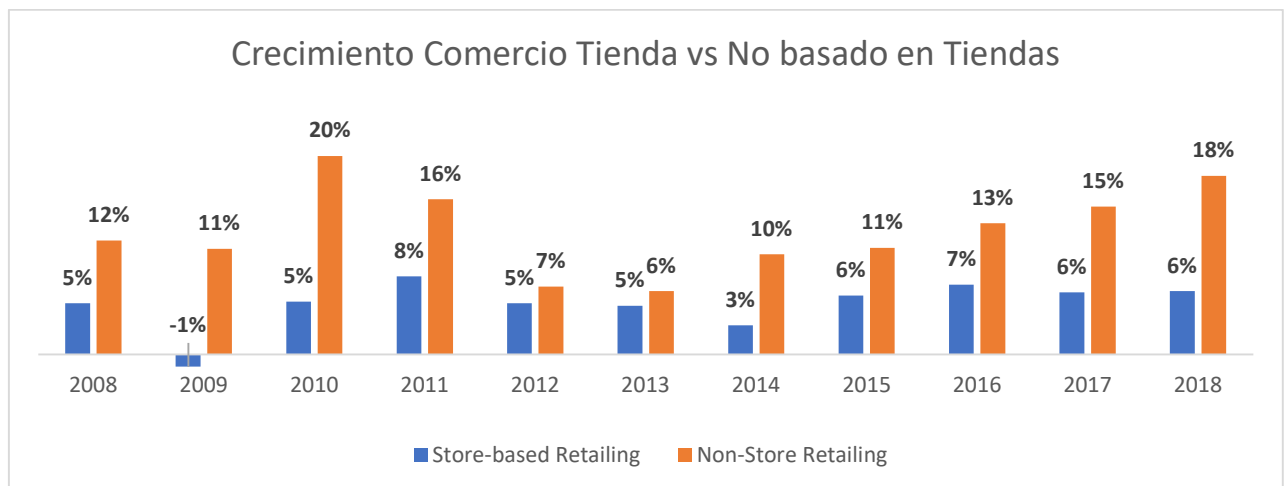
Formatos del comercio minorista en México

Comercio basado en tiendas	Minorista de comestibles	Comercio no basado en tiendas	Venta directa
	Tiendas de conveniencia, especialistas en alimentos, bebidas y tabaco, hipermercados, supermercado, tiendas comestibles.		Por medio de catálogo o propaganda a través del contacto personal de un agente por comisión independientemente de la empresa
	Especialista en no comestibles		Venta por distribuidores
	Especialistas en vestimenta y calzado minorista, en electrónica y aplicaciones, en salud y belleza, en hogar y jardín, en ocio y personal.		Sistemas instalados en entornos públicos y privados, habitualmente semiautónomos como, por ejemplo, máquinas dispensadoras de refrescos o golosinas
	Minorista mixto		Compras caseras
Grandes almacenes, exhibidores masivos, tiendas de variedades, clubes de almacenes.	Realizadas mediante la difusión en medios de comunicación masiva como TV y radio	Venta por internet	
Este rubro engloba a las ventas de lujo	Minorista pure-play	Ventas realizadas a través del sitio web. Este rubro engloba a minoristas de internet pure play y ventas por internet móvil	
Ventas de lujo	Minorista pure-play	Venta de productos y servicios digitales	
Tiendas donde se comercialicen bienes de	Venta por Internet móvil		

Dentro de los formatos del comercio minorista, el que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años ha sido el comercio no basado en tiendas, teniendo crecimiento de dos dígitos respecto a los modelos tradicionales, lo que ha propiciado que cadenas tradicionales cuyo comercio solo era en tiendas físicas apostaran por entrar en la combinación de los dos formatos llamados “Click and Mortar”.

Gráfico 5

Comercio minorista en México - Crecimiento de venta anual en tiendas vs comercio electrónico 2008-2018

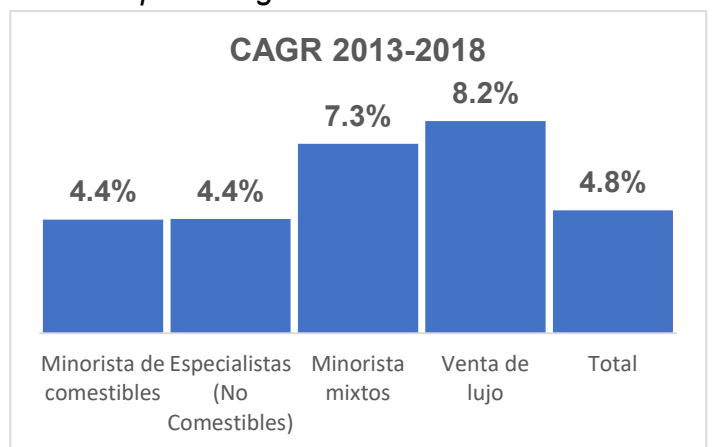


Fuente. Adaptado con información de Euromonitor(2012,2019)

Dentro del comercio tradicional las categorías que más han crecido han sido las que requieren un mayor servicio para su compra, como las categorías del comercio minorista mixto y las ventas de lujo que han crecido en mayor proporción frente a las demás categorías.

Gráfico 6

Comercio minorista en México - TCAC en México por categoría



Fuente. Elaboración propia. Basada en Euromonitor (2019)

Tabla 6*Comercio basado en tienda en México - ventas por categoría 2013-2018*

Comercio basado en tienda	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Minorista de comestibles	1,309.7	1,343.7	1,410.0	1,500.5	1,598.5	1,695.7
Especialistas (No Comestibles)	996.8	1,023.0	1,081.5	1,151.8	1,220.4	1,292.7
Minoristas mixtos	287.9	303.7	338.3	378.0	402.5	440.3
Venta de lujo	17.3	18.7	20.0	24.5	25.2	27.8
Total	2,594.4	2,670.4	2,829.8	3,030.3	3,221.3	3,428.7

Dentro de la categoría del comercio no basado en tiendas, la categoría que tiene mayor ponderación es la venta por internet que desde el año 2007 al 2012 ya contaba con un CAGR del 49.9% tendencia que aun continua en los últimos años, logrando superar a la categoría de venta directa que era la más fuerte hasta el año 2017.

Tabla 7*Comercio no basado en tienda en México - ventas por categoría 2013-2018*

Comercio no basado en tienda	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Venta directa	109.9	113.5	116.9	122.0	126.9	134.0
Ventas caseras (Homeshopping)	4.6	4.7	4.8	5.1	5.3	5.6
Venta por internet	35.5	47.6	62.2	81.8	108.6	145.7
Venta por distribuidores	5.3	5.5	5.7	6.1	6.5	6.9
Total	155.3	171.3	189.6	215.0	247.3	292.2

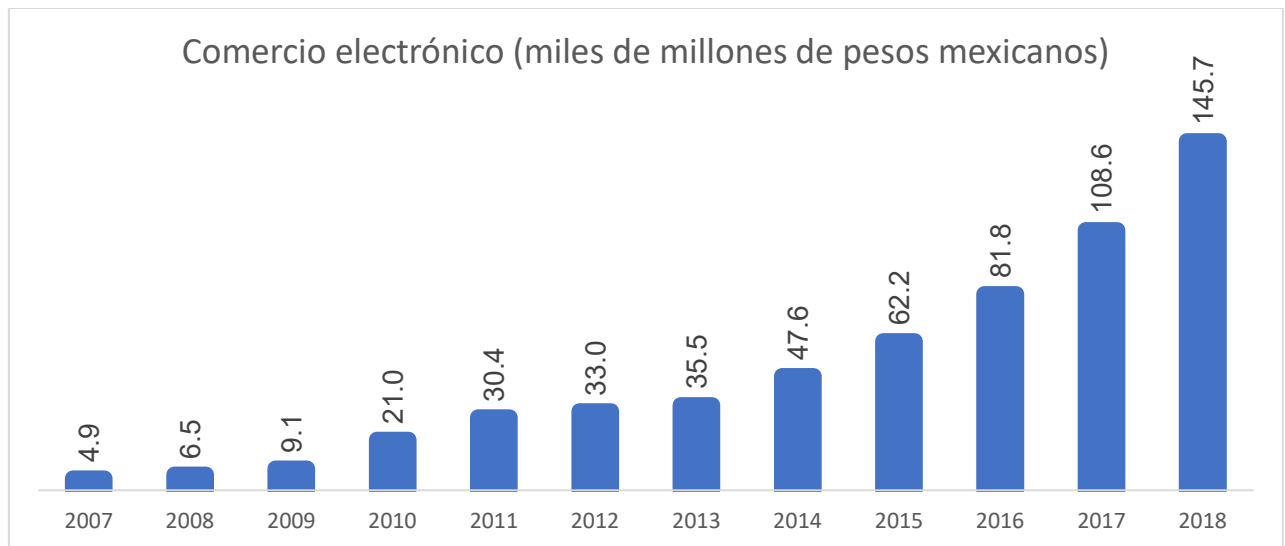
Fuente. Elaboración propia. Basada en Euromonitor (2019)

Comercio electrónico en México

La relevancia de la categoría del comercio electrónico ha impulsado su segmentación en tres subcategorías en las cuales el internet móvil ha tenido un gran crecimiento a lo largo de los años, así como el comercio electrónico por importaciones.

Gráfico 7

Comercio electrónico en México ventas anuales 2007-2018



Fuente. Elaboración propia. Basada en Euromonitor (2019)

* La venta minorista por Internet móvil no se incluye en el total de venta minorista sin tienda para evitar el doble conteo ya que esta categoría ya se tiene en cuenta en la venta minorista por Internet.

Tabla 8

Comercio no basado en tienda en México - Ventas en internet por categoría 2013-2018

Venta por internet	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Internet extranjero	5.7	7.7	10.3	13.9	18.4	25.0
Internet domestico	29.8	40.0	51.9	68.0	90.2	120.7
Internet Móvil	5.0	8.1	12.8	19.3	27.9	39.7

Fuente. Elaboración propia. Basada en Euromonitor (2019)

En un estudio de la Asociación de internet.mx, el 41% de los compradores en México compraron en algún comercio electrónico fuera de México en los últimos tres meses. En 2018 realizaron compras a nivel internacional, destacando la frecuencia dentro de sus compras, el mercado de Estados Unidos con el 72% así como el mercado asiático (38%) y comercios de Europa (16%)

4.4 Wal-Mart de México

Wal-Mart de México, S.A.B. de C.V. posee y opera tiendas de autoservicio en México y Centroamérica. La compañía opera tiendas de descuento, hipermercados, supermercados, tiendas mayoristas de autoservicio de membresía y farmacias. Opera 1.910 tiendas de descuento Bodega Aurrerá, 274 hipermercados Walmart, 91 supermercados Superama y 163 tiendas mayoristas de autoservicio de membresía Sam's Club. La compañía también opera 540 tiendas de descuento Despensa Familiar y Palí; 97 supermercados Paiz, La Despensa de Don Juan, La Unión y Más x Menos; 143 tiendas Bodegas, Maxi Bodega y Maxi Palí; y 31 hipermercados Walmart en Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador. (Capital IQ, 2019).

Walmart decidió enfocarse en su negocio principal en 2017 con el fin de simplificar operaciones y focalizar sus esfuerzos tomando la decisión de vender su división de restaurantes (Vips, El Portón, Ragazzi y La Finca) a grupo Alsea; servicios financieros (Banco Wal-mart de México Adelante) a grupo financiero Inbursa y venta minorista departamental (Suburbia) a El puerto de Liverpool.

Etapas de expansión de Walmart a nivel autoservicios

Walmart se consolida a nivel internacional en México en 1991 al asociarse con Cifra iniciando operaciones con su primer Walmart Supercenter en 1993 y adquiriendo cifra en el año 1997 mediante la posición mayoritaria accionaria de Cifra en su oferta pública en la BMV, consolidando su liderazgo en el mercado mexicano de autoservicios y consecutivamente llevando su expansión a países de Centroamérica en el año 2010.

Estrategia e inversiones de capital.

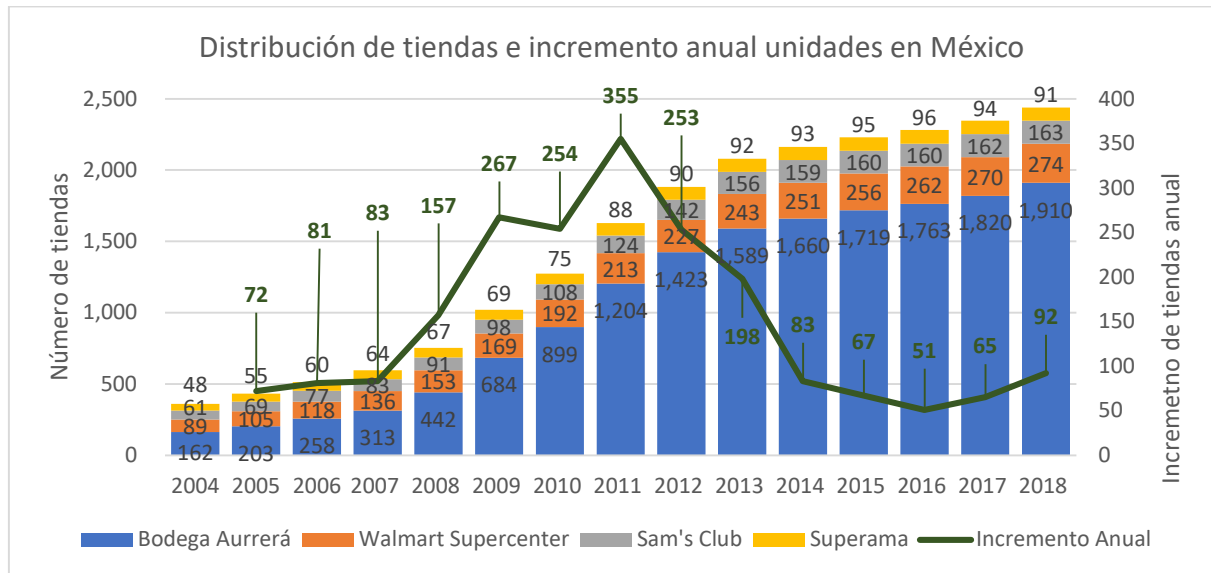
Dentro de los años anteriores a 2011 la estrategia de crecimiento de Walmart era apostar a la construcción de tiendas nuevas en México y Centroamérica y el mejoramiento de la infraestructura a través de centros de distribución y ahorro de energía.¹ Estrategia que fue cambiando a medida que en México el desarrollo de

¹ Webcast Esp Analistas 2012.pdf

nuevas tiendas no daba el crecimiento en ventas de los años anteriores ya que la empresa presentaba un modelo de dos etapas en los cuales la maduración del mercado implicaba una expansión orgánica alterna a las tiendas físicas en México, dicho patrón se observa en las gráficas de crecimiento marginal de ventas en México.

Gráfico 8

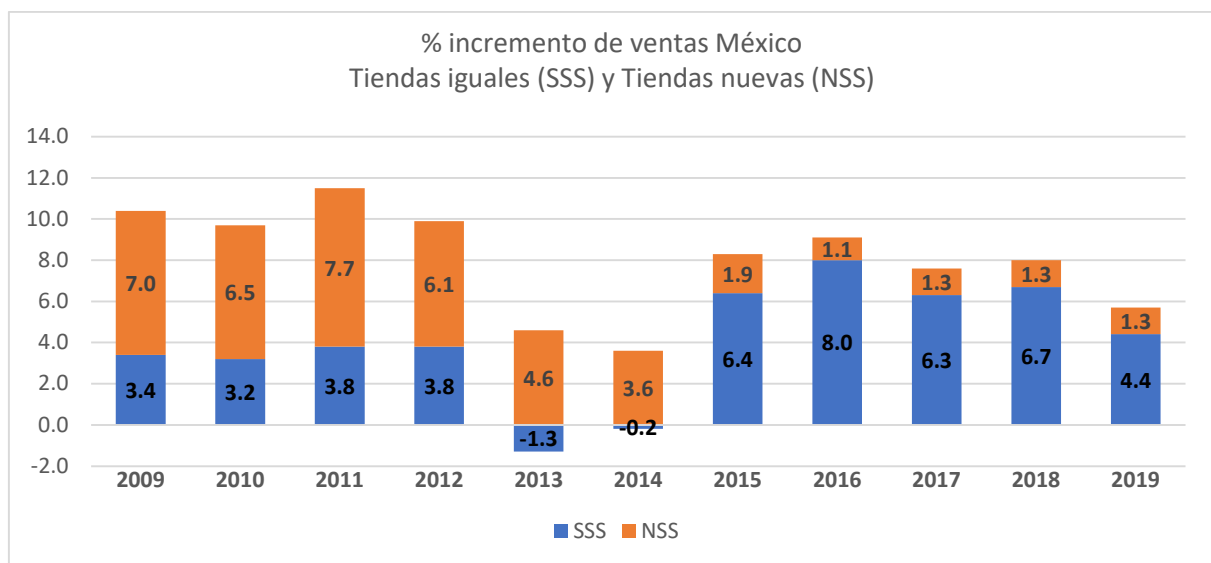
Walmart México - Distribución de tiendas e incremento anual de unidades en México



Elaboración propia con datos de informes anuales y webcasts

Gráfico 9

Walmart México - incremento de ventas anual tiendas iguales y nuevas en México



Elaboración propia con datos de informes anuales y webcasts

Comportamiento que aún no replicaba en Centroamérica donde la madurez del mercado en los distintos países permitía la construcción de nuevas tiendas y formatos para expandir el negocio, aumentando la ponderación de Bodega Aurrerá en la proporción de formatos en Centroamérica con un 17.63% respecto al 6.16% en el año 2009.

Gráfico 10

Walmart México - Distribución de tiendas e incremento anual de unidades en Centroamérica

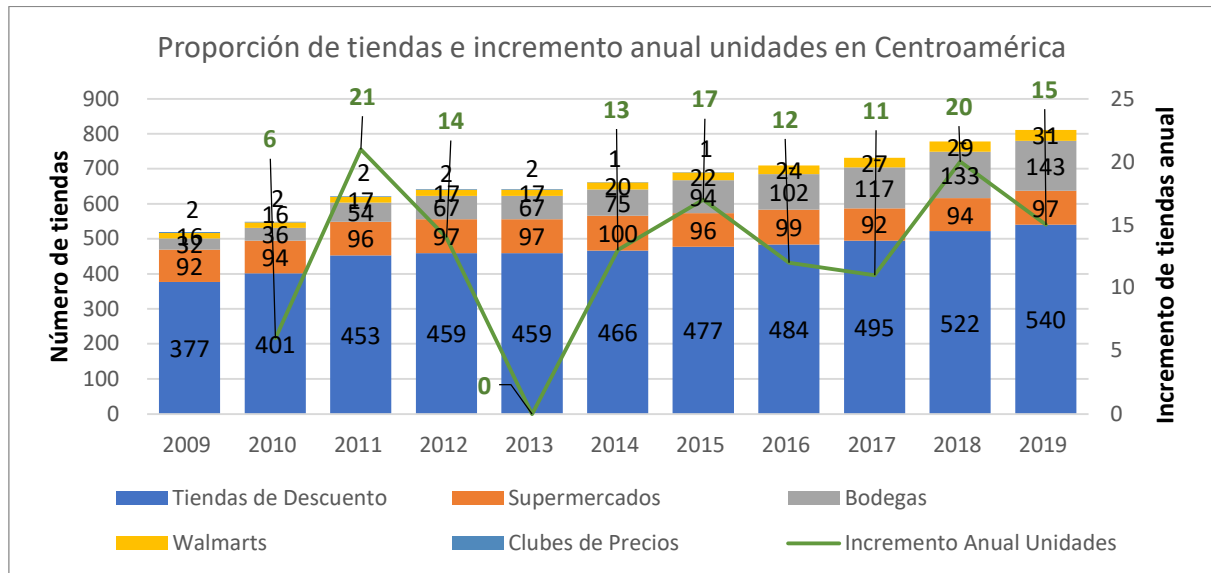
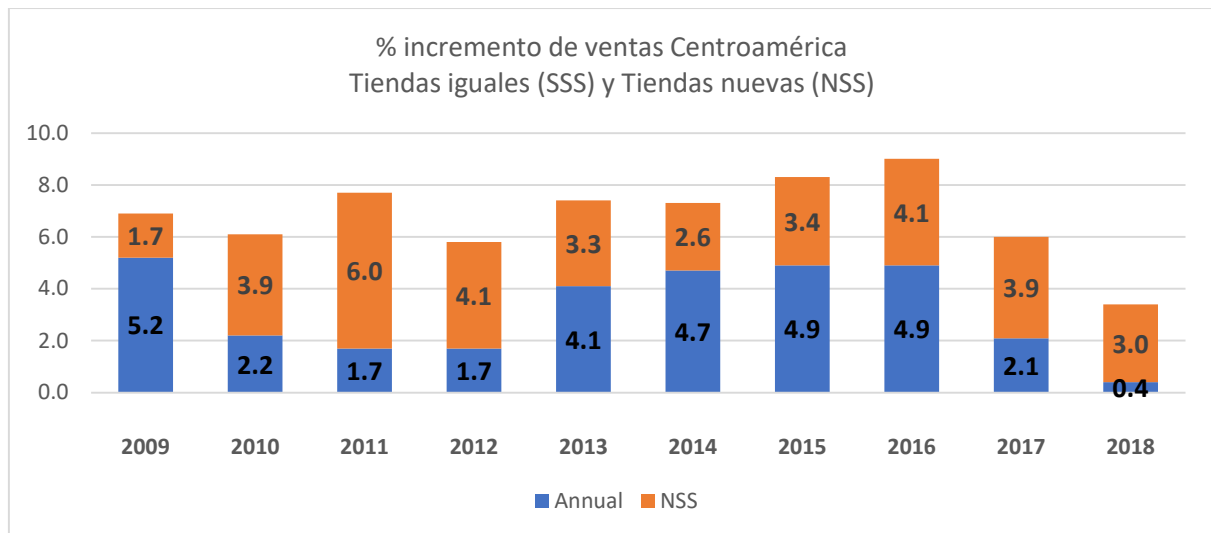


Gráfico 11

Elaboración propia con datos de informes anuales y webcasts

Walmart México - incremento de ventas anual tiendas iguales y nuevas en Centroamérica



Elaboración propia con datos de informes anuales y webcasts

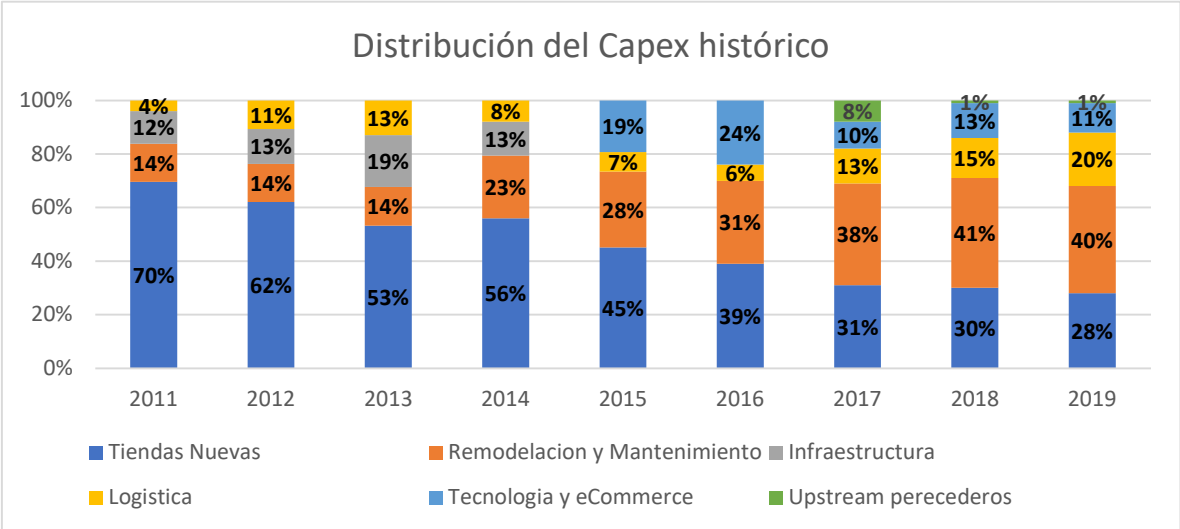
Posteriormente la estrategia cambio de manera global desarrollando los diferentes canales de autoservicios hacia el comercio electrónico y el desarrollo de las tiendas existentes, los resultados de la estrategia global se puede ver en el incremento de ventas anuales en México donde se aprecia que la tendencia de crecimiento ya no provenía de tiendas nuevas, el negocio ya no era construir para llegar a la población mexicana, sino en desarrollar los formatos en las tiendas existentes para generar ventas, así como la integración de los diferentes canales tanto digital como presencial; reflejando la estrategia en su informe anual de 2018 mencionando como objetivo “ser la cadena omnicanal más confiable” (El Puerto de Liverpool, 2018).

Distribución del Capital de expansión anual.

En función de la estrategia que ha ido desarrollando Walmart de México es como ha ido acotando el capital de expansión, categorizando la inversión en los distintos rubros, entre los cuales la importancia del comercio electrónico y la tecnología se volvió un rubro estratégico para la compañía al ser una categoría independiente en la inversión anual desde el año 2015 en los webcasts de la empresa.

Gráfico 12:

Walmart México - Distribución del Capex Histórico 2011-2019

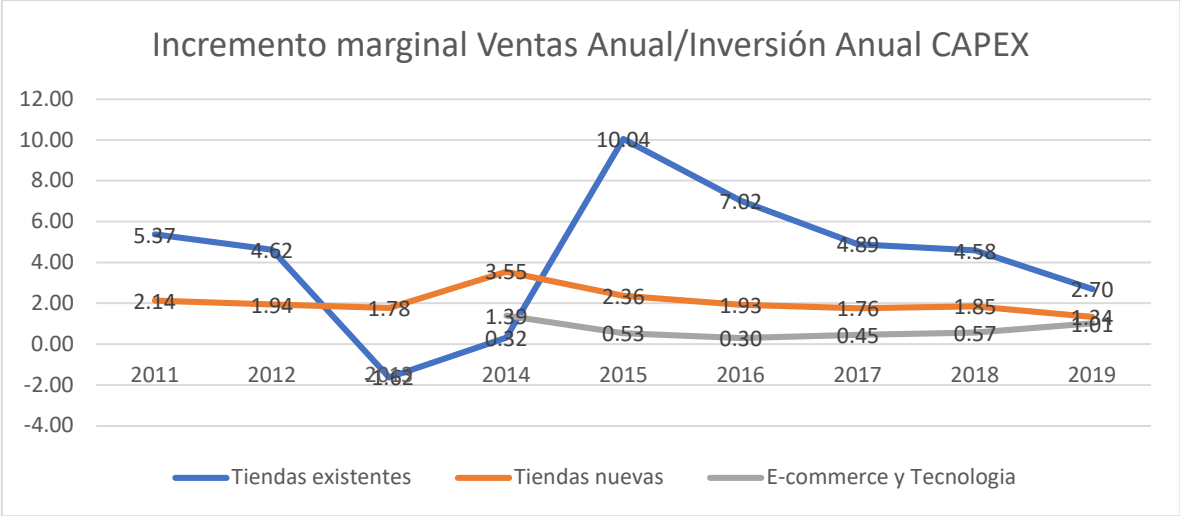


Elaboración propia con datos de informes anuales y webcasts

Los resultados de la inversión de la compañía conforme a las categorías se contrastaron con el aumento marginal de ventas en tiendas existentes, nuevas y comercio electrónico destacando que el capital invertido del comercio electrónico ha logrado mejorar sus retornos de inversión frente a la inversión en tiendas nuevas, por lo tanto al seguir la tendencia de la rentabilidad del comercio electrónico y el potencial de crecimiento estimamos que el comercio electrónico tendrá un mayor retorno de inversión sobre el capital de expansión ante la creación de nuevas tiendas en México debido a la madurez de Walmart en México en tiendas de autoservicio.

Gráfico 13

Incremento marginal de ventas anual entre inversión anual Capital de expansión



Elaboración propia con datos de informes anuales y webcasts

Tabla 9

Walmart México - Métricas de mercado, rentabilidad y eficiencia

	Cifras en mmdp	2010	2011	2012 ⁽¹⁾	2013 ⁽⁴⁾	2014 ⁽⁴⁾	2015 ⁽⁷⁾	2016 ⁽⁸⁾	2017 ⁽¹⁰⁾	2018	2019
Mercado	Ventas	334,511	375,280	407,843	420,577	437,659	472,460	528,571	569,015	612,186	641,825
	Ventas por ecommerce	-	-	-	-	2,646	3,915	4,972	5,733	7,052	9,340
	Participación del ecommerce	-	-	-	-	0.6%	0.8%	0.9%	1.0%	1.2%	1.5%
	Crecimiento en ventas totales	-	12.19%	8.68%	3.12%	4.06%	7.95%	11.88%	7.65%	7.59%	4.84%
	Crecimiento del ecommerce	-	-	-	-	-	48.0%	27.0%	15.3%	23.0%	32.5%
	Méx. Marketshare store	10.8%	11.5%	12.1%	12.1%	12.1%	12.2%	12.3%	12.0%	12.1%	12.2%
	Méx. Marketshare Non-store					1.1%	1.5%	1.6%	1.9%	2.0%	2.0%
Rentabilidad	Utilidad bruta	74,059	85,109	90,228	92,948	97,619	102,603	117,484	131,072	141,586	148,051
	Margen bruto sobre ventas	22.1%	22.5%	21.9%	21.9%	22.1%	21.6%	22.1%	22.9%	23.0%	22.9%
	Participación del ecommerce	-	-	-	-	0.1%	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	0.3%
	EBITDA	33,294	37,188	39,860	40,305	42,854	42,592	50,149	55,482	61,747	71,005
	Margen EBIT sobre ventas	9.9%	9.8%	9.7%	9.5%	9.7%	8.9%	9.4%	9.7%	10.0%	11.0%
	Participación del ecommerce	-	-	-	-	0.06%	0.07%	0.09%	0.10%	0.12%	0.16%
	Utilidad neta	19,550	22,080	23,275	22,717	30,426	26,376	33,352	39,865	36,753	37,898
	Margen neto sobre ventas	5.8%	5.9%	5.7%	5.4%	7.0%	5.6%	6.3%	7.0%	6.0%	5.9%
	Participación del ecommerce	-	-	-	-	0.04%	0.05%	0.06%	0.07%	0.07%	0.09%
	ROA %	10.3%	9.1%	9.0%	8.7%	9.2%	8.3%	9.2%	9.4%	10.3%	10.3%
ROIC %	16.3%	14.8%	14.3%	12.9%	14.1%	13.7%	15.5%	16.1%	17.5%	16.7%	
ROE %	19.0%	17.5%	16.8%	15.6%	17.1%	15.5%	17.9%	19.8%	22.7%	22.8%	
Eficiencia	Rotación del activo total	2.0x	1.8x	1.9x	1.9x	1.8x	1.9x	2.0x	2.0x	2.0x	2.0x
	Rotación de activos fijos	3.6x	3.5x	3.6x	3.6x	3.6x	3.7x	4.0x	4.3x	4.5x	4.0x
	Rotación de cuentas por cobrar	108.8x	87.1x	69.0x	56.9x	89.4x	234.9x	245.6x	278.8x	254.6x	259.9x
	Ventas / Empleados	1.5x	1.6x	1.6x	1.9x	1.9x	2.0x	2.3x	2.4x	2.6x	2.7x

1.- Los resultados de Vips se presentan en Operaciones Discontinuas.

4.- Los resultados del Banco Walmart y Vips se presentan en Operaciones Discontinuas.

7.- Los resultados de Suburbia, así como los resultados de Banco Walmart y su venta se presentan en Operaciones Discontinuas.

8.- Los resultados de Suburbia se presentan en Operaciones Discontinuas. Posición financiera presenta algunas reclasificaciones por presentación, con fines de comparabilidad únicamente con 2017.

10.- Información con adecuaciones, derivado de la Norma de Ingresos que aplica a partir de 2018.

Fuente: Capital IQ, Euromonitor Retailing in México 2014,2018,2019 e Informes anuales de la compañía.

Métricas de Mercado

Dentro de las ventas Walmart ha mantenido su posición dominante en la categoría de comercio minorista global considerando todas las categorías (autoservicios, departamentales y especializadas) con una penetración de mercado del 11.2% frente a la competencia, aunque si consideramos el dato en el año 2010 de 12.2% encontramos que la competencia se ha ido agudizando en el canal del comercio no basado en tiendas con la entrada de Amazon.

Si analizamos el rendimiento en el comercio basado en tiendas consideramos que han incrementado su penetración en el mercado a pesar de la concentración de tiendas, logrando crecer por arriba de la competencia, aunque debido a la madurez del mercado los incrementos han sido marginales y su crecimiento con mayores tasas ha ocurrido en el crecimiento de ventas del comercio electrónico con incrementos porcentuales de dos dígitos en todos los años y un CAGR del 23.4% del año 2014 al 2019 logrando un crecimiento en la penetración de mercado en un 81.8% en el mismo periodo.

Métricas de Rentabilidad

A pesar de que dentro de los años el margen bruto sobre ventas ha oscilado entre un 22.1 y 23 por ciento, siendo la última cifra un 22.9% en el año 2019. El EBITDA de la compañía ha incrementado en mayor proporción, parte de esto por el enfoque en el negocio principal y la venta de sus otros negocios, así como la inversión clave en tecnología y comercio electrónico.

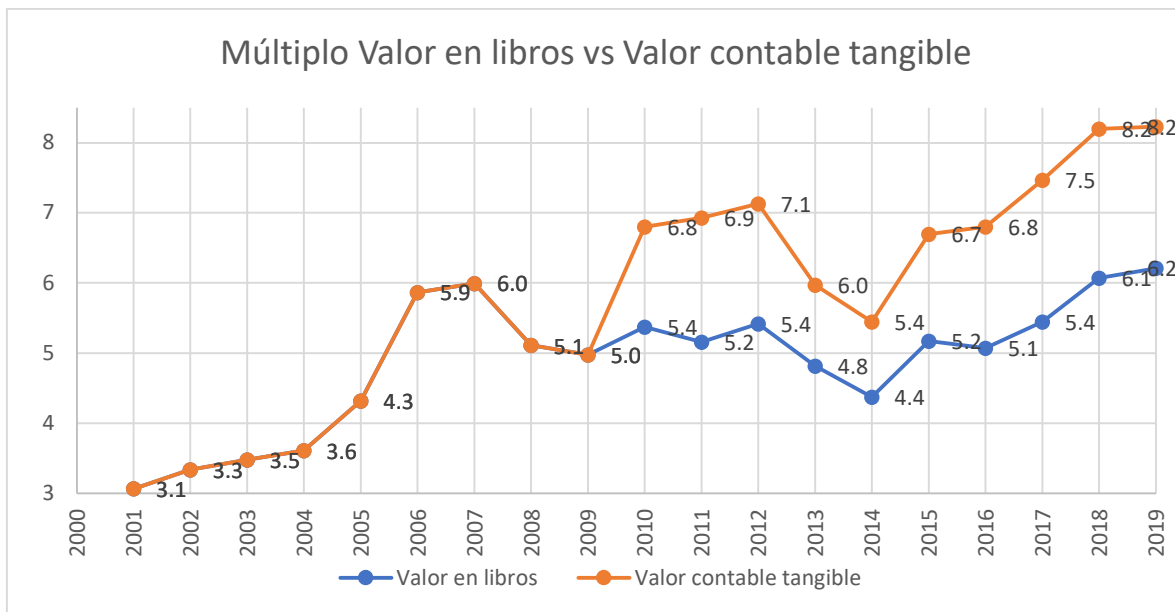
A pesar de que el retorno sobre activos se ha mantenido constante, en el retorno sobre el capital invertido ha aumentado conforme a los diferentes ciclos de inversión tanto en el 2010 sobre la compra de Walmart Centroamérica y en el periodo de transición a omnicanal, por otro lado, el apalancamiento financiero ha logrado que el retorno sobre el capital de los accionistas se incremente en 3.8% respecto al 2010.

Métricas de eficiencia

Si observamos la eficiencia de los activos a través de la rotación de activos podemos observar que a lo largo de los años ha oscilado entre 1.8 y 2 veces dentro de los ciclos de inversión, pero si nos enfocamos en la rotación de activo fijo podemos observar que este ha incrementado a lo largo de los años con un promedio en los últimos 5 años de 4.1 veces respecto al 3.6 del periodo anterior, esto debido al incremento de la importancia de activos intangibles sobre los activos fijos, tendencia que se puede ver relegada en los múltiplos sobre la acción en relación al valor en libros de la empresa respecto al valor en libros tangible donde se observa en el último año un spread de 2 veces sobre el múltiplo de valor en libros haciendo notar como los activos intangibles aumentan el valor de los activos tangibles sobre el rendimiento de la acción.

Gráfico 14

Walmart México - Múltiple valor en libros vs valor contable tangible



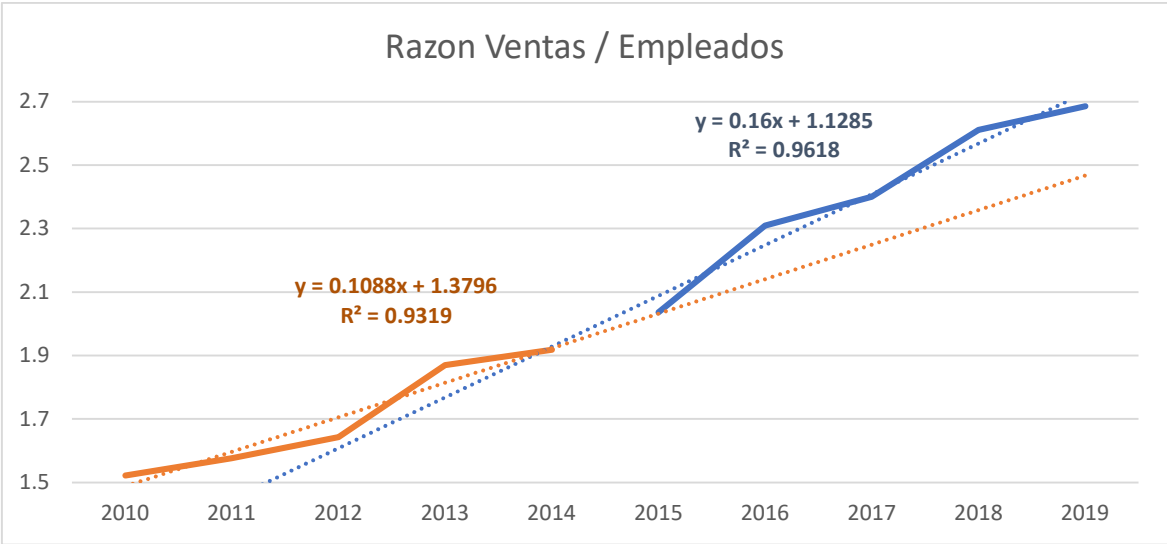
Elaboración propia con datos de Capital IQ.

Por otro lado, si observamos el capital humano respecto a la inversión en horas que ha destinado Walmart en capacitación podemos observar que la eficiencia de los

empleados respecto a las ventas considerando dos periodos de 5 años se observa una tendencia ascendente mayor respecto a los años anteriores.

Gráfico 15

Walmart México - Razón de ventas entre empleados



Elaboración propia con datos de Capital IQ.

4.5 El Puerto de Liverpool

El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., fundada en 1847 y con sede en la Ciudad de México, opera una cadena de grandes almacenes en México. La compañía opera a través de los segmentos comerciales, servicios financieros, y bienes raíces. Sus tiendas ofrecen diversos productos, como ropa y accesorios para hombres, mujeres y niños; artículos de uso doméstico; mueble; productos cosméticos; y otros productos de consumo. Al 31 de diciembre de 2018, operaba 136 grandes almacenes, incluidos 95 bajo el nombre de Liverpool y 41 bajo el nombre de Fábricas de Francia; 115 boutiques especializadas; y 131 tiendas bajo el nombre de Suburbia. La compañía también está involucrada en la operación de los sitios web liverpool.com.mx y suburbia.com.mx. Además, posee y arrienda 27 centros comerciales bajo el nombre de Galerías; y proporciona tarjetas de crédito con los nombres Liverpool y Fábricas de Francia, así como también opera tarjetas de crédito con el nombre Liverpool Premium Card (Capital IQ, 2019).

Etapas de expansión de El puerto de Liverpool a nivel departamentales.

Liverpool empieza a cotizar en la bolsa de valores en el año 1965, su expansión inorgánica se centra en 4 grandes adquisiciones, la primera con la adquisición de Fabricas de Francia, Comercial Las Galas, Salinas y Rocha y por último en el año 2017, finalizando la adquisición de Suburbia a Walmex incluyendo 122 almacenes, así como la propiedad intelectual y demás bienes y derechos relacionados.

Estrategia e inversiones de capital.

El puerto de Liverpool ha tenido un crecimiento constante en sus tiendas departamentales, así como centros comerciales. Dentro de su estrategia de diferenciación fue la creación de espacios centrados en el servicio al cliente, atención personalizada al sector medio alto (A,B,C+). El crecimiento de ventas ha sido impulsado por el otorgamiento de créditos, así como el catálogo de mercancías exclusivas.

Hasta el año 2013 el crecimiento fue enfocado hacia el crecimiento de tiendas departamentales Liverpool, aunadas a las aperturas de boutiques especializadas

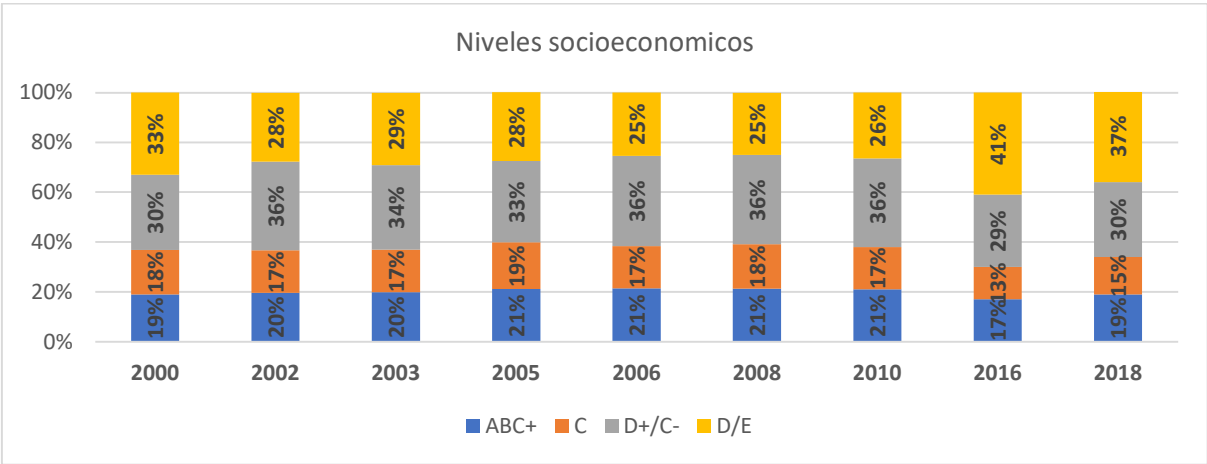
que aumentaban el tráfico en tiendas, así como la renta de espacios alrededor de espacios a través de su negocio inmobiliario.

Las estrategias para aumentar el tráfico de clientes se han centrado en incrementar la oferta de tiendas alrededor de sus departamentales, por lo tanto, la construcción de espacios y renta de negocios ha sido fundamental en el crecimiento de ventas a centros comerciales.

En 2014, después de 12 años, se retoma la apertura de las tiendas Fabricas de Francia, parte de este cambio se deben a los cambios en la distribución de los niveles socio económicos que a lo largo de los años se fue distribuyendo con una tendencia a los niveles socioeconómicos más bajos, que del año 2000 a 2010 gran parte se había concentrado en los niveles D+ y C- siendo el nivel socioeconómico con mayor crecimiento a lo largo de los años con un crecimiento del 6%. A partir del año 2016 busco una expansión inorgánica a través del crecimiento en otros mercados, buscando comprar Ripley para llegar al mercado Sudamericano, negociación que no se pudo concretar. Dentro del mercado mexicano busco incrementar su penetración de mercado a través de la compra de Suburbia, ya que dentro del análisis de la compañía este ayudaría a atender a la demanda de tiendas departamentales enfocadas a los niveles socioeconómicos de C/D/E que para el año 2018 ocupan más del 60% en México.

Gráfico 16

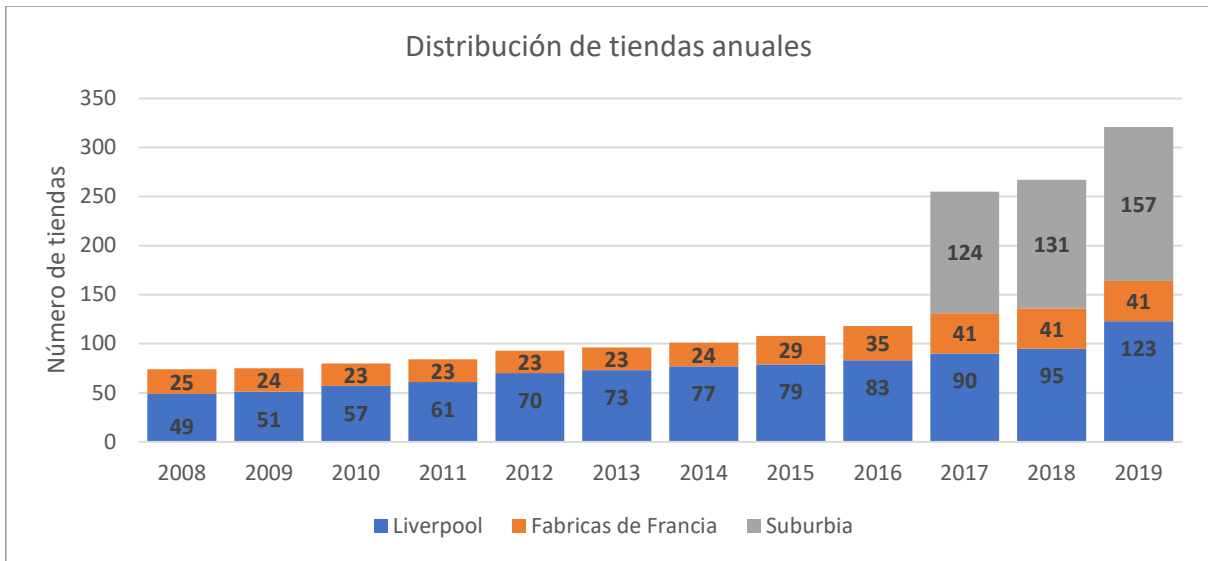
Niveles socioeconómicos en México 2000-2018



Elaboración propia con datos de los niveles socioeconómicos AMAI

Gráfico 17

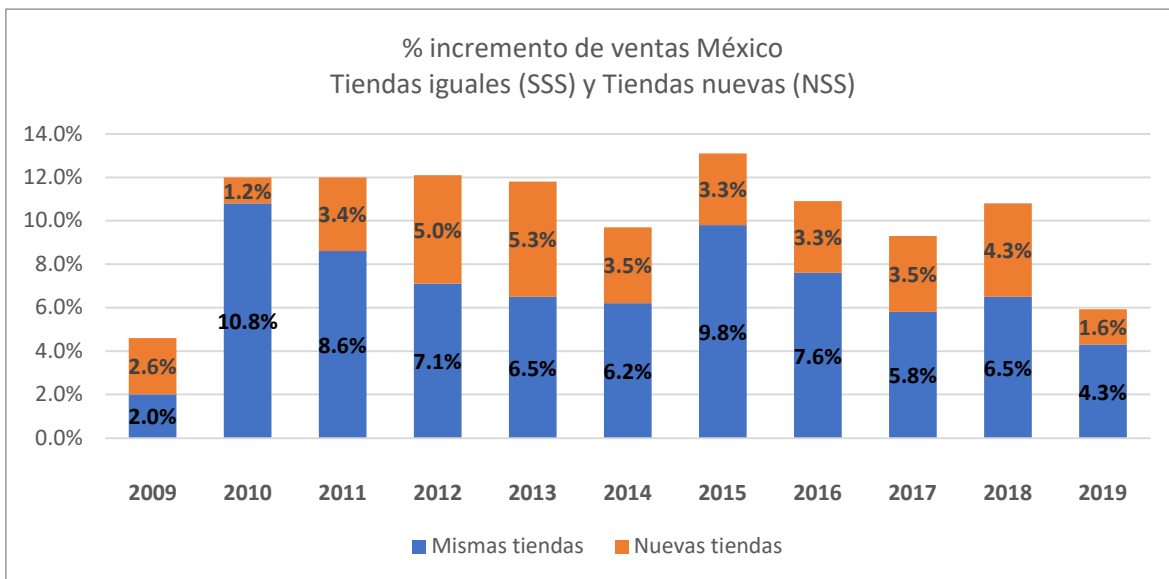
Liverpool - Distribución de tiendas anuales



Elaboración propia con datos de los informes anuales.

Gráfico 18

Liverpool - porcentaje incremento de ventas anual tiendas iguales y nuevas

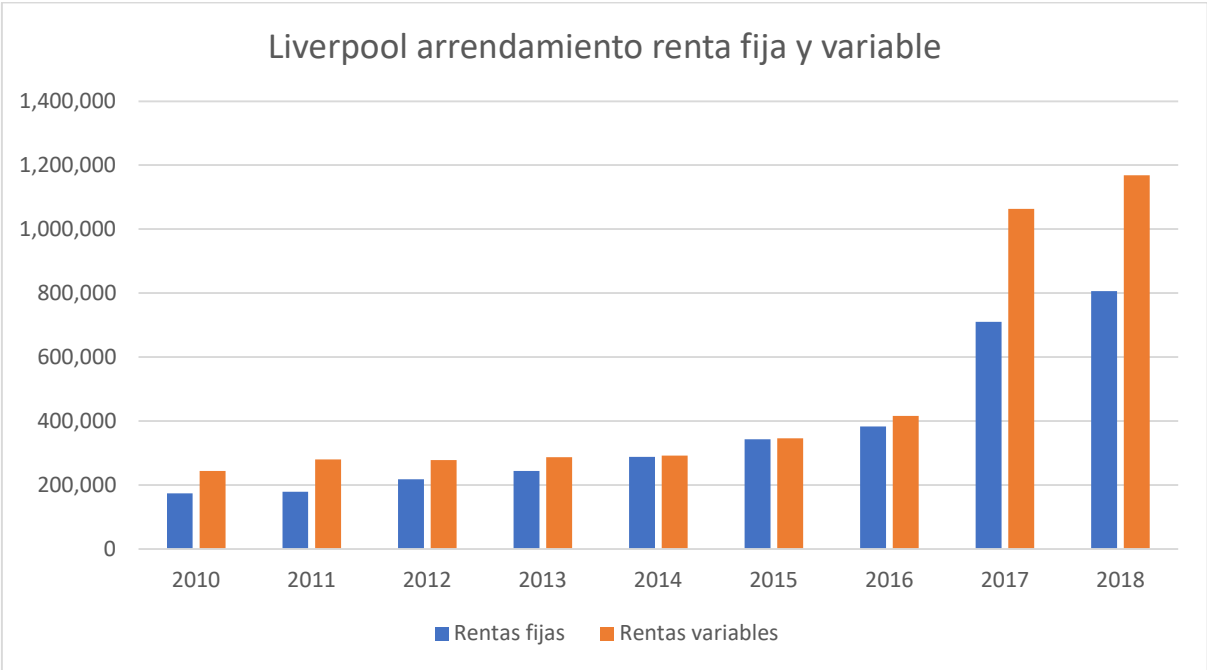


Elaboración propia con datos de los informes anuales.

El comportamiento ventas en tiendas iguales tuvo un repunte en paralelo con el lanzamiento de la plataforma de comercio electrónico, estrategia que se consolidó en 2009 dentro de un periodo de inversión en su plataforma informática desde el año 2001, acumulando al 2008 una amortización de 71 millones de dólares americanos (El Puerto de Liverpool, 2008). Dentro de la estrategia de leasing, El puerto de Liverpool empezó con la estrategia de desapalancamiento operativo con uno de los grandes movimientos en 2008, al vender propiedades en Merida y Yucatan a un fideicomiso a cambio de la renta de los locales. Tendencia que en los dos últimos años se intensificó con la compra de Suburbia, aumentando la proporción de rentas variables y fijas como arrendamiento operativo.

Gráfico 19

Liverpool - Arrendamiento renta fija y variable 2010-2018



Elaboración propia con datos de los informes anuales.

Distribución del Capital de expansión anual.

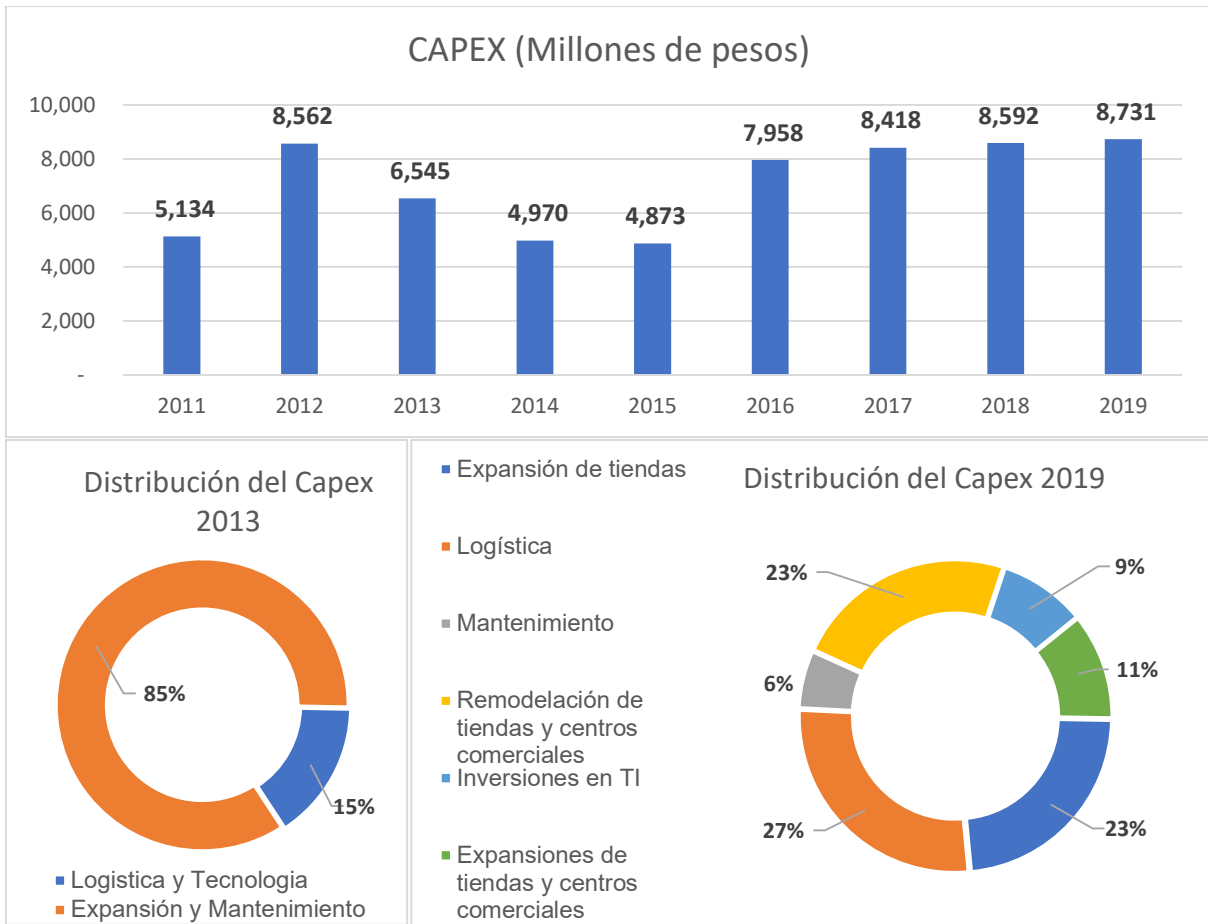
La inversión de capital ha ido enfocándose a lo largo de los años a su negocio principal del comercio minorista, hecho que se percibe en el área de arrendamiento

a terceros que en los últimos años no han incrementado su superficie de arrendamiento.

Dentro de la inversión en capital el enfoque fue desde la migración del nivel socioeconómico alto con la construcción de boutiques especializadas y herramientas para administración de los clientes a el aumento de inversión en los centros de distribución, posteriormente al apuntar a un nivel socioeconómico con mayor población se incrementó el desarrollo logístico hacia un canal de venta tanto digital como en físico, impactando en las ventas en el año posterior a su introducción en 2009 al introducir su página electrónica y en el año 2014 con el ingreso de la funcionalidad de click and collect que permite enlazar los canales de compra en lo que la inversión en distribución permitiera en el envío a los clientes a un menor costo. A lo largo de los años logística y tecnológica han tenido mayor importancia en los objetivos de la empresa, lo que ha originado su separación en el Capex de Liverpool cada uno con su propia categoría y en conjunto han aumentado su ponderación a los largos de los años desde un 15% en 2013 al 36% en 2019.

Gráfico 20

Liverpool - Capital de expansión anual 2011-2018



Elaboración propia con datos de los informes anuales.

Tabla 10

Liverpool - Métricas de mercado, rentabilidad y eficiencia

	Cifras en mdp	2010	2011	2012 ⁽¹⁾	2013 ⁽⁴⁾	2014 ⁽⁴⁾	2015 ⁽⁷⁾	2016 ⁽⁸⁾	2017 ⁽¹⁰⁾	2018	2019
Mercado	Ventas	48,283	54,079	60,894	68,296	72,775	82,263	91,076	111,687	122,954	130,170
	Ventas por ecommerce	134	168	188	341	779	1463	2403	3546	4915	6028
	Participación del ecommerce	0.3%	0.3%	0.3%	0.5%	1.1%	1.8%	2.6%	3.2%	4.0%	4.6%
	Crecimiento en ventas totales	-	12.01%	12.60%	12.16%	6.56%	13.04%	10.71%	22.63%	10.09%	5.87%
	Crecimiento del ecommerce	-	25.4%	12.2%	81.4%	128.4%	87.8%	64.3%	47.6%	38.6%	22.6%
	Méx. Marketshare store	2.0%	2.0%	2.1%	2.1%	2.4%	2.6%	2.5%	3.0%	3.1%	3.1%
	Méx. Marketshare Non-store	0.1%	0.1%	0.1%	0.2%	0.4%	0.8%	1.1%	1.4%	1.6%	1.9%
Rentabilidad	Utilidad bruta	19,856	22,649	25,603	28,731	31,795	35,484	38,583	44,415	48,794	52,212
	Margen bruto sobre ventas	41.1%	41.9%	42.0%	42.1%	43.7%	43.1%	42.4%	39.8%	39.7%	40.1%
	Participación del ecommerce	0.1%	0.1%	0.1%	0.2%	0.5%	0.8%	1.1%	1.3%	1.6%	1.86%
	EBITDA	8,806	10,358	11,358	12,269	12,771	14,568	15,647	18,267	19,653	22,631
	Margen EBIT sobre ventas	18.2%	19.2%	18.7%	18.0%	17.5%	17.7%	17.2%	16.4%	16.0%	17.4%
	Participación del ecommerce	0.05%	0.06%	0.06%	0.09%	0.19%	0.31%	0.45%	0.52%	0.64%	0.81%
	Utilidad neta	5,155	6,543	7,198	7,702	7,763	9,211	10,140	9,886	11,704	12,383
	Margen neto sobre ventas	10.7%	12.1%	11.8%	11.3%	10.7%	11.2%	11.1%	8.9%	9.5%	9.5%
	Participación del ecommerce	0.03%	0.04%	0.04%	0.06%	0.11%	0.20%	0.29%	0.28%	0.38%	0.44%
	ROA %	7.6%	8.2%	8.0%	7.5%	7.0%	7.2%	6.4%	6.1%	6.2%	6.6%
ROIC %	10.5%	11.3%	10.9%	10.1%	9.5%	9.8%	8.5%	8.1%	8.2%	8.6%	
ROE %	14.5%	16.2%	15.5%	14.8%	13.2%	13.7%	13.2%	11.5%	12.3%	11.8%	
Eficiencia	Rotación del activo total	0.8x	0.8x	0.8x	0.8x	0.8x	0.8x	0.8x	0.8x	0.8x	0.8x
	Rotación de activos fijos	2.3x	2.8x	2.7x	2.7x	2.7x	2.9x	3.0x	3.1x	3.0x	2.7x
	Rotación de cuentas por cobrar	3.5x	3.5x	3.6x	3.5x	3.4x	3.8x	3.9x	4.5x	4.7x	4.7x
	Ventas / Empleados	1.37	1.37	1.35	1.47	1.46	1.50	1.60	1.57	1.64	1.63

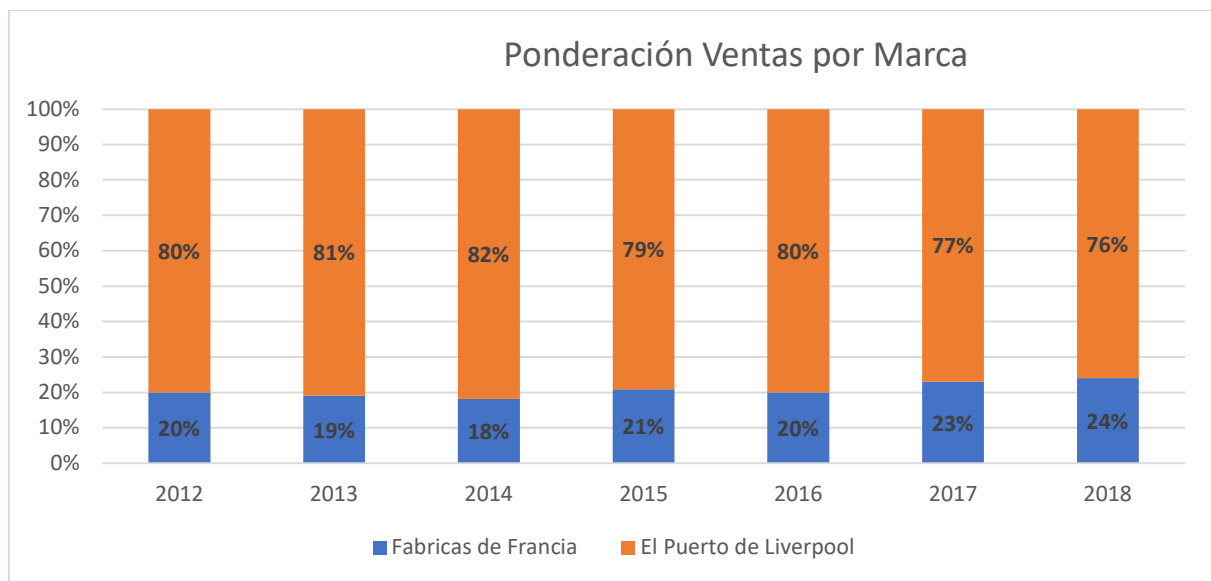
Fuente: Capital IQ, Euromonitor Retailing in México 2014,2018,2019 e Informes anuales de la compañía.

Métricas de Mercado

Dentro del comportamiento de El puerto de Liverpool en ventas en los últimos años la penetración de mercado ha ido aumentando con la marca Fabricas de Francia que atiende a los niveles socioeconómicos C/D/E, razón por la cual dicha marca busca fusionarse con Suburbia. El comercio electrónico ha tenido un crecimiento exponencial con un crecimiento del 4413% en el periodo 2010-2019, ayudando a las ventas de Liverpool donde la penetración de mercado ha tenido un incremento exponencial en el segmento no basado en tiendas con un CAGR del 37% comparado con el 5% en el comercio basado en tiendas en el periodo 2010-2019.

Gráfico 21

Liverpool - ponderación de ventas Fabricas de Francia y Liverpool 2012-2018



Elaboración propia con datos de Euromonitor Retailing in México 2014,2018,2019

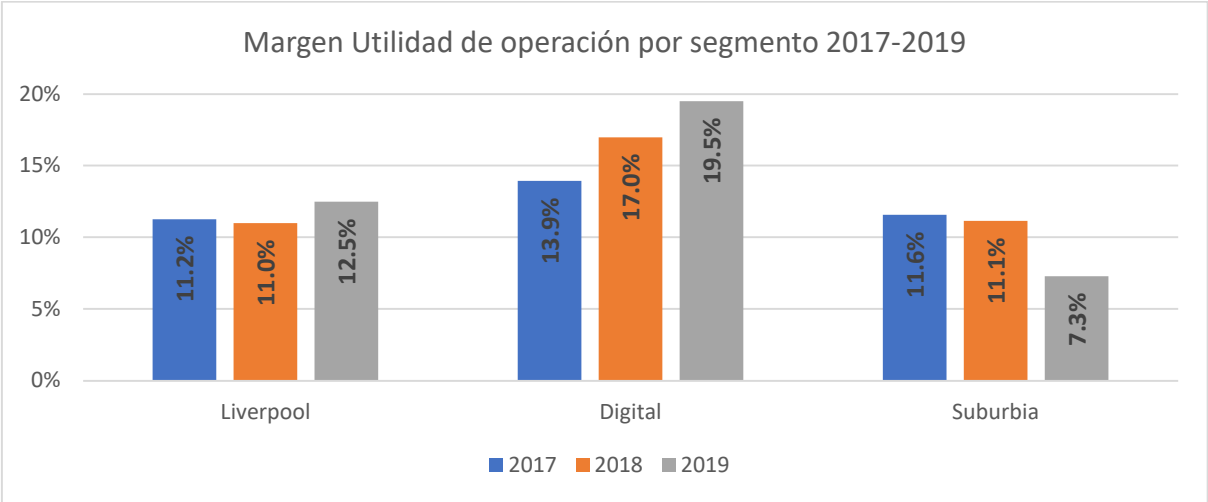
Métricas de Rentabilidad

El puerto de Liverpool ha logrado mantener un crecimiento de dos dígitos en ventas con un CAGR del 12% en el periodo 2000-2019, para mantener dicho crecimiento ha invertido constantemente en la apertura de tiendas y a la par en convertir su operación en omnicanal, así como en el crecimiento inorgánico a través de la adquisición de Suburbia para lograr aumentar su penetración de mercado para hacer frente a los cambios en la distribución del nivel socioeconómico, el

desempeño de sus inversiones se ve reflejado en el retorno sobre sus activos que a lo largo del mismo periodo ha ido fluctuando con una tendencia a la baja debido a la compra de Suburbia, si observamos los márgenes de utilidad de operación en los últimos 3 años podemos observar que han aumentado en tienda física y digital, destacando el margen de utilidad de operación del segmento digital en el modelo omnicanal, proceso que aún no ha madurado en Suburbia.

Gráfico 22

Liverpool - Margen de utilidad por segmento 2017-2019



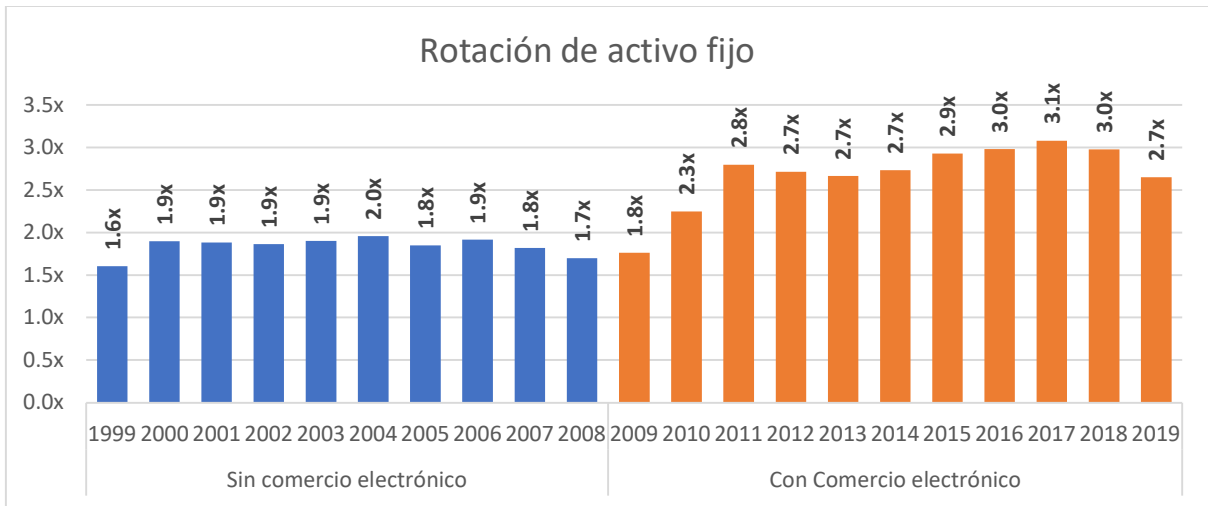
Elaboración propia con datos de los informes anuales.

Métricas de eficiencia

El puerto de Liverpool ha logrado aumentar su eficiencia del personal, con un aumento paulatino hasta la compra de Suburbia, donde el mismo proceso de adquisición provoco que la eficiencia operativa disminuyera en los últimos dos años conforme a la tendencia que se tenía en los últimos años, tendencia que se puede apreciar en la rotación de activo fijo, tomando dos periodos de transición al empezar la operación del comercio electrónico en la página de Liverpool.

Gráfico 23

Liverpool - Rotación de activo fijo 1999-2019



Elaborado propia con datos de Capital IQ

Discusión y conclusiones

Basándonos en el enfoque de la teoría de recursos y capacidades se observa que la evolución del comercio minorista en México ha sido un proceso reactivo ante los factores externos del mercado y estos cambios no solo surgen desde un avance tecnológico, si no ante una necesidad de los cambios económicos que conlleva la globalización como los desequilibrios de la oferta y la demanda y el movimiento de capitales para comercializar en países subdesarrollados donde la tecnología ha sido un vehículo para comercializar productos digitales y servicios, así como el detonante para el desarrollo de una logística que permita el movimiento de mercancía a un menor costo y por último el desarrollo de plataformas de pago que permitan el intercambio de bienes y servicios entre diferentes países.

Dentro de la investigación se contesta la pregunta principal al observar que las empresas a través de la administración y la planeación estratégica de la empresa fueron invirtiendo en tecnología para desarrollar la capacidad del comercio electrónico, pero cimentadas en las capacidades ya existentes de la empresa que de lo contrario no se pudieran haber logrado sin el cambio de la cultura organizacional y la gerencia que fueron cambiando el objetivo de la empresa de ser pioneras en el comercio tradicional a transformar su modelo de negocio para incluir el comercio electrónico y lograr reorganizar sus recursos en la transición a un modelo omnicanal y a su vez dentro del cambio del modelo de negocio, su capacidad dinámica de orientación de mercado detectar que la distribución de los niveles socioeconómicos han cambiado a lo largo de los años, transformando sus formatos de negocio para satisfacer el segmento de mercado en crecimiento.

Todo estos procesos se fueron cimentando desde la estrategia de la compañía de como adaptar el negocio para competir con las tiendas pure-play que estaban creciendo a mayor velocidad que el mercado del canal tradicional y en un punto comenzaron a competir con la oferta de productos, por lo tanto las decisiones de inversión fueron permeando a la estructura del CAPEX, siendo las categorías de tecnología y logística rubros independientes y considerados como estratégicos para

el crecimiento y adaptación de la empresa a los cambios del entorno, consecuentemente el incremento de la ponderación de estos sobre las demás inversiones aumento en mayor porcentaje que los otros rubros desde la implementación del comercio electrónico.

De este modo se observa que el desarrollo de la capacidad del comercio electrónico va de la mano al cambio de estrategia de inversión en las dos categorías del comercio minorista analizadas, esto ha tenido un impacto en el valor de la compañía, por un lado con escepticismo en los mercados financieros al cambio de modelo de negocio que impacto en el año en el que comienza la transición a un modelo omnicanal, pero subsecuentemente estas empresas fueron aumentando el valor de la empresa tanto por la apreciación de los inversionistas, así como el desempeño financiero que se ven reflejados en las partes del modelo de negocio (propuesta de valor, modelo de ingresos y costos) a través de indicadores financieros.

Por un lado, la propuesta de valor tuvo un impacto en el modelo tradicional, ya que al adaptar el modelo de negocio al comercio electrónico tuvo un efecto indirecto en las ventas en mismas tiendas, ya que el portal de internet, aunque no tenía la madurez de la logística en envíos o los sistemas de pagos no eran accesibles como lo son actualmente, permitían tener un catálogo de productos de las tiendas que aumentaban el tráfico de clientes debido a la promoción del inventario. Por otro lado, en el modelo de ingresos, al agregar otro canal de ventas con un potencial de crecimiento superior a los otros canales a largo plazo ayudaría a posicionarse en el mercado tanto en departamentales como autoservicios. En el modelo de costos se observó una curva de aprendizaje en ambas empresas donde el llevar dos modelos de negocio implicaba un costo mayor en la operación al inició de la transición, pero al poco tiempo ambas empresas fueron reconfigurando sus recursos para que ambos canales se pudieran apoyar unos a otros, tanto es el caso de *click and collect* por parte de Liverpool o *store pick up* en Walmart, que enlazaba los dos canales, tanto para la compra en los portales y su recolección en tiendas, o el pago de productos en tiendas y el envío a domicilio.

Ambas compañías dentro de su estrategia, anticiparon un cambio en la composición del nivel socioeconómico en México por lo que fueron adaptando sus formatos para mantener el crecimiento de ventas, por un lado en la categoría de autoservicios fueron creciendo los formatos de Bodega Aurrera y tiendas de descuento y por otro lado en las departamentales hubo un cambio en la expansión de formatos, empezando en la construcción de Fabricas de Francia para convertirlas en Suburbia después de la adquisición de este negocio a Walmart. Dentro de la reconfiguración de los recursos Walmart vendió otros negocios para enfocarse a autoservicios y poder transformar su modelo de negocio a un modelo omnicanal.

La compra de Suburbia a Walmart por parte de El Puerto de Liverpool denota la parte de la teoría donde a veces es mejor invertir en el desarrollo de las capacidades que van a ser base en el modelo de negocio, ya que al querer fusionar los procesos no ha podido ser tan efectiva la fusión debido a que El Puerto de Liverpool tenía diferentes procesos en sus departamentos, por lo tanto a pesar de que han logrado un incremento en la eficiencia del personal, no han podido sostener el crecimiento de ventas de Suburbia, ya que el modelo de negocio para la atracción de clientes de El Puerto de Liverpool involucra gran porcentaje de ventas por medio de sus tarjetas de crédito y el modelo de negocio de Suburbia tenía mayor flexibilidad por su mayor desempeño de su apalancamiento operativo al utilizar la infraestructura de logística y promoción de Walmart.

Dentro de la investigación se hizo una prueba de medias para saber si hay una diferencia significativa entre los periodos de transición al comercio electrónico referente a las decisiones de inversión sobre el capital invertido y se encontró que en Walmart se acepta la hipótesis alterna sobre una diferencia positiva en el retorno sobre el capital invertido.

Tabla 11

Walmart México - Prueba de medias Retorno sobre capital invertido antes y después del comercio electrónico

Categoría	Sin comercio electrónico		Con comercio electrónico			Se acepta hipótesis alterna
	Media	Varianza	Media	Varianza	P(T<=t)	
Retorno Sobre el Capital Invertido	15.40%	0.0038	15.58%	0.0047	0.424712	✓
	2006-2012		2013-2019			

Por el otro lado en la empresa El puerto de Liverpool, se encontró que a pesar de que la tendencia ha sido a la baja en el retorno sobre el capital invertido debido a que el negocio inmobiliario, no ha tenido el desempeño de años pasado con relación a la tendencia del comportamiento de piso de venta en la industria. La media del retorno sobre el capital invertido (ROIC) ha tenido un incremento el periodo del comercio electrónico.

Tabla 12

Liverpool - Prueba de medias Retorno sobre capital invertido antes y después del comercio electrónico

Categoría	Sin comercio electrónico		Con comercio electrónico			Se acepta hipótesis alterna
	Media	Varianza	Media	Varianza	P(T<=t)	
Retorno Sobre el Capital Invertido	5.80%	0.0002	9.54%	0.0001	0.000003	✓
	2000-2009		2010-2019			

Futuras líneas de investigación

En general, el comercio electrónico en México se encuentra en desarrollo, por lo que aún queda mucho que analizar; derivado de ello, los resultados obtenidos por el presente trabajo de investigación pueden usarse como antecedentes en investigaciones futuras, relacionándolos desde una perspectiva económico, social y ambiental desde el marco conceptual de Hart en 1995 y ampliado por Hart y Dowell 15 años después de su concepción. Mismos que introducen en su marco la prevención de la contaminación, las energías limpias, el desarrollo de producto y la importancia de los grupos que se encuentran en la base de la pirámide del nivel socioeconómico. (Hart, 1995; Hart & Dowell, 2010). Esta teoría sugiere que las empresas inviertan en la creación de capacidades dinámicas con el fin de resolver estos problemas a los que se enfrentan. Por lo tanto, las capacidades en sí surgen de una necesidad percibida y una inversión deliberada.

A pesar de que el comercio minorista ha hecho grandes pasos para reducir su huella ambiental a partir de energías limpias y disminución de desechos, aún falta proactividad para integrar la voz del medio ambiente en los procesos de diseño de productos, desarrollo de productos y procuración de proveedores y concientización de los clientes sobre la huella ambiental de ciertos productos, por ejemplo la responsabilidad de las departamentales de reducir la oferta de productos llamados *fast fashion* o moda rápida, que motivan al consumidor a comprar productos con un ciclo de vida más corto generando desperdicios, en lugar de propiciar una economía circular a través de productos seguros y renovables. Por otro lado, está el impacto del comercio minorista en las regiones donde operan, debido a que la creación de empleos no se equipara con el impacto al mercado local, por lo tanto una línea de investigación debería enfocarse en la necesidad de que las empresas co-creen negocios en conjunto con las comunidades de la base de la pirámide del nivel socioeconómico para ayudar a aliviar la pobreza en lugar de afrontar un esquema de penetración de mercado con productos a bajo costo sin desarrollar el mercado al que incursionan.

Referencias

- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). *Internet business models and strategies: Text and cases*. Boston: McGraw-Hill.
- Akwei, C., Peppard, J., & Hughes, P. (2006). The process of creating dynamic capabilities: a grounded theory approach. In *The Practice of Dynamic Capabilities, The Organizational and Knowledge Network Workshop* (pp. 221-235).
- Alderson, W. (1937). A Marketing View of Competition. *Journal of Marketing*, 1(3), 189. doi:10.2307/1245640
- Alderson, W. (1965). *Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing*. RD Irwin.
- AMAI Datos Niveles socioeconómicos. (2018). Descargado del sitio web de amai.org Recuperado de: <http://nse.amai.org/data2018/>
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. doi:10.1002/smj.4250140105
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. doi:10.1002/smj.187
- Anderson, E., & Coughlan, A. (1987). International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal Of Marketing*, 51(1), 71. doi: 10.2307/1251145
- ANTAD (2019). Compendio de Variables Económicas y de Indicadores ANTAD. Descargo del sitio web antad.net, Recuperado de: <https://antad.net/indicadores/indicantad/>
- Aranyossy, M. (2013). *Business Value of Information Systems: A Resource-Based Study of Value Creation—The Case of Hungarian ICT E-Tailers*. (Master's thesis, Budapest: Corvinus University of Budapest). E-Business Research Centre. doi: <https://core.ac.uk/download/pdf/12354884.pdf>

- Archibugi, D. (2001). Pavitt'S Taxonomy Sixteen Years On: A Review Article. *Economics of Innovation and New Technology*, 10(5), 415-425. doi:10.1080/10438590100000016
- Archibugi, D., & Filippetti, A. (2013). *Innovation and economic crisis: Lessons and prospects from the economic downturn*. London: Routledge.
- Awad, E. M. (2010). *Electronic commerce: From vision to fulfillment* (2nd ed.). Boston, Ma.: Pearson/Prentice Hall.
- Bakos, Y. (1998). The emerging role of electronic marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*, 41(8), 35-42. doi:10.1145/280324.280330
- Ballou, R. H. (2007). The evolution and future of logistics and supply chain management. *European Business Review*, 19(4), 332-348. doi:10.1108/09555340710760152
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). The Resource-based View: Origins and implications. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, 123-182. doi:10.1111/b.9780631218616.2006.00006.x
- Bertalanffy, L. V. (1975). *Perspectives on general system theory scientific-philosophical studies*. New York: G. Braziller.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169. doi:10.2307/3250983
- Birkinshaw, J., & Ansari, S. (2015). Understanding Management Models. *Business Model Innovation*, 85-103. doi:10.1093/acprof:oso/9780198701873.003.0005
- Brown, S. (1987). Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis. *European Journal Of Marketing*, 21(6), 5-36. doi:10.1108/eum0000000004701
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34. doi:10.2307/2393807
- Capital IQ - El Puerto de Liverpool. (2019). Descargado del sitio web de Capital IQ, Recuperado de: <https://www.capitaliq.com/CIQDotNet/company.aspx?companyId=876930>

Capital IQ - Walmart. (n.d.). Descargado del sitio web de Capital IQ. Recuperado de: <https://www.capitaliq.com/CIQDotNet/company.aspx?companyId=875616>

Chandler, J. (1977). *The visible hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, USA: Belknap.

Chernatony, L. (2020). The Impact of the Changed Balance of Power from Manufacturer to Retailer in the UK Packaged Groceries Market. In L. Pellegrini, *Retail and Marketing Channels*. New York: Routledge.

Christensen, C. M. (2001). The Past and Future of Competitive Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 22. doi: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-past-and-future-of-competitive-advantage/>

Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405. doi: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. doi:10.2307/2393553

Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152. doi:10.1002/smj.4250150910

Consolidation in the Internet Economy. (2019). Recuperado de: <https://future.internetsociety.org/2019/wp-content/uploads/sites/2/2019/04/InternetSociety-GlobalInternetReport-ConsolidationintheInternetEconomy.pdf>

Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54-61. doi:10.1016/0007-6813(86)90087-x

Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543. doi:10.1002/smj.684

Dart, M., & Lewis, R. (2017). *Retail's seismic shift: How to shift faster, respond better, and win customer loyalty*. New York: St. Martin's Press.

David, P. (1994). Why are institutions the 'carriers of history'? Path dependence and the evolution of conventions, organizations and institutions. *Structural Change and Economic Dynamics*, 5(2), 205-220. doi: 10.1016/0954-349x(94)90002-7

Davidson, W., Bates, A. and Bass, S. (1976), "The retail life cycle", *Harvard Business Review*, Vol. 55 No. 6, pp. 89-96.

- Davies, K. (1998). Applying evolutionary models to the retail sector. *The International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research*, 8(2), 165-181. doi: 10.1080/09593969800000004
- Dawson, J. A. (1979). The marketing environment. *Journal of Behavioral Economics*, 8(2), 205-208. doi:10.1016/0090-5720(79)90017-2
- Day, G. S. (1987). *Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage*. St. Paul, Minn.: West.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1. doi:10.2307/1251261
- Decarolis, D. M., & Deeds, D. L. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20(10), 953-968. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199910)20:103.0.co;2-3
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23. doi:10.2307/1252055
- Dixon, D., & Wilkinson, I. (1986). Toward a theory of channel structure. *Research in Marketing*, 27-70. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/232458108_Toward_a_theory_of_channel_structure
- Dowling, G. (2006). How Good Corporate Reputations Create Corporate Value. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 134-143. doi:10.1057/palgrave.crr.1550017
- Dowling, G. R. (2002). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.co;2-e
- El puerto de Liverpool - Información Financiera. (2019). Descargado del sitio web de elpuertodeliverpool.mx, Recuperado de: <https://www.elpuertodeliverpool.mx/financiera.html>
- Estudios de Usuarios en Diversas Industrias de Internet. (2020, April 04). Descargado del sitio web asociaciondeinternet.mx. Recuperado de: <https://www.asociaciondeinternet.mx/estudios/industria>

- Euromonitor (2019) Retailing in Mexico. Informe del país - 2019, 2018, 2014. Descargado del sitio web de Euromonitor Internacional. Recuperado de: <https://www.euromonitor.com/retailing-in-mexico/report>
- Euromonitor . (2019). Retailing global industry overview. Informe de país. Descargado del sitio web de Euromonitor Internacional. Recuperado de: <https://www.euromonitor.com/retailing-global-industry-overview/report>
- Fombrun, C. J., & Riel, C. B. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: FT Prentice Hall.
- Food Expenditure Series. (2019). Descargado del sitio web ers.usda.gov, Recuperado de: <https://www.ers.usda.gov/data-products/food-expenditure-series/>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2015). Business Models and Business Model Innovation. *Business Model Innovation*, 1-23. doi:10.1093/acprof:oso/9780198701873.003.0001
- Freeman, C. (1989). *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. London: Pinter.
- García-Muiña, F. E., & Navas-López, J. E. (2007). Explaining and measuring success in new business: The effect of technological capabilities on firm results. *Technovation*, 27(1-2), 30-46. doi:10.1016/j.technovation.2006.04.004
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image And Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427. doi:10.5465/256530
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable Advantage. *Harvard Business Review*, September-October. doi:<https://hbr.org/1986/09/sustainable-advantage>
- Gist, R. (1968). *Retailing - Concepts and Decisions* (p. 550). New York: John Wiley & Sons.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. doi:10.2307/41166664
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387. doi:10.1287/orsc.7.4.375

- Haas, Y. (2019). Developing a generic retail business model – a qualitative comparative study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(10), 1029-1056. doi:10.1108/ijrdm-10-2018-0234
- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712. doi:10.1108/ijrdm-09-2015-0140
- Hakansson, Lundgren, H., & Lundgren, A. (1997). Paths in Time and Space – Path Dependence in Industrial Networks. In L. Magnusson & J. Ottosson, *Evolutionary Economics and Path Dependence*,. UK: Cheltenham.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986. doi:10.2307/258963
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2010). Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479. doi:10.1177/0149206310390219
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publ.
- Henderson, B. D. (1983). The Anatomy of Competition. *Journal of Marketing*, 47(2), 7. doi:10.2307/1251489
- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct And Moderating Effects Of Human Capital On Strategy And Performance In Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28. doi:10.2307/3069334
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Stragety formulation*. St. Paul, MN: West.
- Hollander, S. (1960). The Wheel of Retailing. *Journal Of Marketing*, 25(1), 37. doi: 10.2307/1249121
- Hollander, S. C. (1966). Notes on the Retail Accordion. *Journal of Retailing*, 42(2), 29.
- Hooley, G., Broderick, A., & Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6(2), 97-116. doi:10.1080/09652549800000003
- Hsieh, M., & Tsai, K. (2007). Technological capability, social capital and the launch strategy for innovative products. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 493-502. doi:10.1016/j.indmarman.2006.01.002

- Hulland, J., Wade, M. R., & Antia, K. D. (2007). The Impact of Capabilities and Prior Investments on Online Channel Commitment and Performance. *Journal of Management Information Systems*, 23(4), 109-142. doi:10.2753/mis0742-1222230406
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1. doi:10.2307/1252069
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1. doi:10.2307/1252069
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1. doi:10.2307/1252069
- Internet Growth Statistics 1995 to 2019 - the Global Village Online. (n.d.). Descargado del sitio web de internetworldstats.com. Recuperado de: <https://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>
- Jiang, W. (2014). *Business partnerships and organizational performance: The role of resources and capabilities*. Heidelberg: Springer.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186. doi:10.1093/icc/dtq026
- Kay, M. J. (2006). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 742-760. doi:10.1108/03090560610669973
- Kelly, K. (2017). *The inevitable: Understanding the 12 technological forces that will shape our future*. New York (New York): Penguin Books.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397. doi:10.1287/orsc.3.3.383
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing*. Upper Saddle River: Pearson.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11. doi:10.1509/jmkg.72.4.1
- Krishnamurthy, S. (2003). *E-commerce management: Text and cases*. Australia: Thomson South-Western.

- Lafferty, B. A., & Hult, G. T. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92-109. doi:10.1108/03090560110363364
- Langlois, R. N. (2001). The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.285972
- Lara R. (2018, January 26). Dime cuánto ganas y te diré a qué tienda 'le gustas' más. Descargado del sitio web expansión.mx, Recuperado de: <https://expansion.mx/empresas/2018/01/26/dime-cuanto-ganas-y-te-dire-a-que-tienda-le-gustas-mas>
- Lee, D., Pae, J. H., & Wong, Y. (2001). A model of close business relationships in China (guanxi). *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 51-69. doi:10.1108/03090560110363346
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125. doi:10.1002/smj.4250131009
- Levy, M., Grewal, D., Peterson, R., & Connolly, B. (2005). The concept of the “Big Middle”. *Journal Of Retailing*, 81(2), 83-88. doi: 10.1016/j.jretai.2005.04.001
- Levy, M., Weitz, B. A., & Grewal, D. (2019). *Retailing management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-28. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x
- Lopes, A. B., & Galleta, D. (1997). Resource-Based Theory and a Structural Perspective of Strategy Applied to the Provision of Internet Services. *AMCIS 1997 Proceedings*, 229. doi: <https://aisel.aisnet.org/amcis1997/229>
- Magnusson, L. (1994). *Evolutionary and neo-Schumpeterian approach to economics*. Dordrecht: Kluwer.
- Mallen, B. (1967). Conflict and Cooperation in Marketing Channels. In R. Gist, *Management Perspectives in Retailing* (p. 164). New York: John Wiley and Sons.
- Mallen, B. (1973). Functional Spin-Off: A Key to Anticipating Change in Distribution Structure. *Journal Of Marketing*, 37(3), 18. doi: 10.2307/1249942

- Malone, T. W., & Laubacher, R. (1998). The dawn of the e-lance economy. *Harvard Business Review*, 76(5), 144-189. doi:https://hbr.org/1998/09/the-dawn-of-the-e-lance-economy
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. doi:10.1287/orsc.2.1.71
- Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*, 19(4), 487. doi:10.2307/249630
- McArthur, E., Weaven, S., & Dant, R. (2016). The evolution of retailing: A meta review of the literature. *Journal of Macromarketing*, 36(3), 272-286. doi:10.1177/0276146715602529
- Melville, Kraemer, & Gurbaxani. (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value. *MIS Quarterly*, 28(2), 283. doi:10.2307/25148636
- Meroño-Cerdan, A. L., & Soto-Acosta, P. (2007). External Web content and its influence on organizational performance. *European Journal of Information Systems*, 16(1), 66-80. doi: 10.1057/palgrave.ejis.3000656
- Mohapatra, S. (2013). *E-Commerce Strategy Text and Cases*. Boston, MA: Springer US.
- Mursitama, T. N. (2006). Creating relational rents: The effect of business groups on affiliated firms' performance in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 537-557. doi:10.1007/s10490-006-9014-3
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi:10.1177/002224299005400403
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Newbert, S. L. (2006). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146. doi:10.1002/smj.573
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. doi: 10.1016/j.riob.2008.06.002

- Pavitt, K. (2006). Innovation Processes. *Oxford Handbooks Online*. doi:10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0004
- Penrose, E. (1953). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. doi:10.1002/smj.4250140303
- Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2009). The (new) nature and essence of the firm. *European Management Review*, 6(1), 5-15. doi:10.1057/emr.2009.1
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375-405. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199705)18:53.0.co;2-7
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516. doi:10.1177/0149206307302554
- Reed, R., & Defillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102. doi:10.5465/amr.1990.4308277
- Retail | Origin and meaning of retail by Online Etymology Dictionary. (2020). Descargado del sitio web etymonline.com. Recuperado de: <https://www.etymonline.com/word/retail>
- Ritter, T. (2014). *Alignment²: Driving competitiveness and growth through business model excellence*. Frederiksberg: CBS Competitiveness Platform.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093. doi:10.1002/smj.274
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Goodhue, D. L. (1996). Develop Long-term Competitiveness Through IT Assets. *Sloan Management Review*, 38, 31-32. doi: <https://sloanreview.mit.edu/article/develop-longterm-competitiveness-through-it-assets/>
- Ryan, J. M., & Cook, D. T. (2015). *The Wiley Blackwell encyclopedia of consumption and consumer studies*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Saá-Pérez, P. D., & García-Falcón, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140. doi:10.1080/09585190110092848
- Schumpeter, J. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History*, 7(2), 149-159. doi: 10.1017/s0022050700054279
- Senker, J., & Faulkner, W. (1996). Networks, tacit knowledge and innovation. In *Technological collaboration: The dynamics of cooperation in industrial innovation*. Cheltenham: Elgar.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22. doi:10.1016/s0925-5273(98)00217-5
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305. doi:10.1016/0048-7333(86)90027-2
- Teece, D. J. (2006). Reflections on “Profiting from Innovation”. *Research Policy*, 35(8), 1131-1146. doi: 10.1016/j.respol.2006.09.009
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi:10.1002/smj.640
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Teece, D. J. (2017). A capability theory of the firm: An economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43. doi:10.1080/00779954.2017.1371208
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. doi: 10.1016/j.lrp.2017.06.007
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj2-z
- Tsai, K., & Hsieh, M. (2009). How different types of partners influence innovative product sales: Does technological capacity matter? *Journal of Business Research*, Elsevier, 62(2).

- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T., & Turban, D. C. (2018). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*. Cham: Springer International Publishing.
- Urde, M. (1999). Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133. doi:10.1362/026725799784870504
- US and global consumer spending on media content and technology continues to rise. (2016, March 16). Recuperado de: <https://digitalcontentnext.org/blog/2016/03/11/us-and-global-consumer-spending-on-media-content-and-technology-continues-to-rise/>
- Wade, & Hulland. (2004). Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107. doi:10.2307/25148626
- Walmart - Información Financiera. (2019). Descargado del sitio web de Walmart. Recuperado de: <https://www.walmex.mx/informacion-financiera/anual/>
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567. doi: 10.1016/j.jbusvent.2005.02.005
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
- Wang, Y., Lo, H., & Yang, Y. (2004). The constituents of core competencies and firm performance: Evidence from high-technology firms in china. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(4), 249-280. doi: 10.1016/j.jengtecman.2004.09.001
- Watson, B. C. (2011). Barcode Empires: Politics, Digital Technology, and Comparative Retail Firm Strategies. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 11(3), 309-324. doi:10.1007/s10842-011-0109-2
- Wigand, R. T. (1997). Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context. *The Information Society*, 13(1), 1-16. doi:10.1080/019722497129241
- Wilkinson, I. F. (1990). Toward a Theory of Structural Change and Evolution in Marketing Channels. *Journal of Macromarketing*, 10(2), 18-46. doi:10.1177/027614679001000203

Williams, D. (2009). The evolution of e-tailing. *The International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research*, 19(3), 219-249. doi: 10.1080/09593960903233657

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies analysis and antitrust implications; a study in the economics of internal organization*. New York, NY: Free Press.

Zentes, J., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (2017). *Strategic Retail Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Zhu, K. (2004). The Complementarity of Information Technology Infrastructure and E-Commerce Capability: A Resource-Based Assessment of Their Business Value. *Journal of Management Information Systems*, 21(1), 167-202. doi:10.1080/07421222.2004.11045794

Zhu, K., & Kraemer, K. L. (2002). E-Commerce Metrics for Net-Enhanced Organizations: Assessing the Value of e-Commerce to Firm Performance in the Manufacturing Sector. *Information Systems Research*, 13(3), 275-295. doi:10.1287/isre.13.3.275.82

Zhuang, Y., & Lederer, A. L. (2006). A resource-based view of electronic commerce. *Information & Management*, 43(2), 251-261. doi:10.1016/j.im.2005.06.006

Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26. doi:10.1002/smj.642