



### Artículo Original

## Rediseño de la función de los distribuidores de teléfonos celulares

*Redesigning the role of cell phone dealers*

Karen Urtecho<sup>1</sup> , Carlos Eduardo Uc Ríos 

*Universidad Internacional Iberoamericana, Ciudad de México, México*

#### Historia del artículo:

Recibido: 20 enero 2023

Revisado: 6 febrero 2023

Aceptado: 28 marzo 2023

Publicado: 15 abril 2023

#### Palabras clave

Intermediación

Telecomunicación

Teléfono móvil

#### Keywords

Mediation

Mobile phones

Telecommunications

**RESUMEN. Introducción.** Inicialmente las operadoras telefónicas y los fabricantes de teléfonos inteligentes ponían sus productos a disposición de los usuarios mediante intermediarios. Actualmente, muchos venden directamente a los clientes para reducir los costos de intermediación y aumentar competitividad. Como resultado, los distribuidores han desaparecido y/o se han fusionado. Este estudio buscó identificar las necesidades de los clientes y los cambios del mercado global para reestructurar la función del distribuidor centroamericano y mantener su rentabilidad. **Métodos.** Se aplicó entrevistas a 30 personas claves en la industria de telecomunicaciones como *Chief Executive Officers* (CEO), *Chief Financial Officers* (CFO), directores y gerentes de operadoras, fabricantes y canal de detalle dentro del mercado centroamericano (Honduras, El Salvador, Panamá, Nicaragua y Costa Rica). Se entrevistaron, además, a distribuidores globales. **Resultados.** La mayoría de los entrevistados de la industria de telecomunicación centroamericana indicaron que continuarán sus negocios con distribuidores. Sin embargo, se reportó que es importante que el distribuidor diversifique su cartera de servicios. Asimismo, los entrevistados indicaron que habrá una evolución importante en las cadenas de abastecimiento en Centro América en los próximos 5 a 10 años. **Conclusión.** La distribución pura parece haber desaparecido como necesidad de los clientes. La tercerización de servicios, hoy día, es percibida y considerada clave para ganar productividad y mejorar indicadores financieros. El portafolio de los distribuidores hondureños debe evolucionar hacia servicios.

**ABSTRACT. Introduction.** Initially, operators and smartphone manufacturers made their products available to users through middlemen. Currently, companies sell directly to customers to cut down intermediation costs and boost competitiveness. As a result, many distributors vanished or merged. This study aimed to identify customer needs and market changes to restructure distributor roles and retain their profitability. **Methods.** Interviews were carried out with 30 key people in the telecommunications industry such as Chief Executive Officers (CEO), Chief Financial Officers (CFO), directors and managers of operators, manufacturers, and retail channels in the Central American market (Honduras, El Salvador, Panama, Nicaragua, and Costa Rica). Interviews also included global distributors. **Results.** Most of the interviewees of the Central American telecommunication industry indicated that they would continue business with distributors. However, it was reported that it is important distributors diversify its service portfolios. Likewise, the interviewees indicated that there will be an important evolution in the supply chains in Central America in the next 5 to 10 years. **Conclusion.** Pure distribution seems to have disappeared from the needs of customers. Customers, today, view outsourcing services as essential for increasing efficiency and improving their financial metrics. Thus, Honduran distributors portfolios should evolve towards services.

## 1. Introducción

En 2011, la Organización de Naciones Unidas (ONU) declaró el acceso a Internet como un derecho humano. Se estimó que aumentar el acceso a Internet del 40% al 75% supondría un aumento de 2 billones de dólares al año en los ingresos mundiales. Actualmente, hay 5,600 millones de personas con acceso a Internet. Las telecomunicaciones móviles generan el 4.4% del Producto Interno Bruto (PIB)

mundial y por ello tienen una alta penetración de mercado en casi todos los países del mundo (Melhem, 2016). Se ha identificado que más del 90% de los habitantes del planeta tienen un teléfono celular y las personas usan teléfonos móviles desde los 10 años (Cuesta Sánchez, 2017).

La llegada de los teléfonos inteligentes en 2007 (International Data Corporation [IDC], 2022) revolucionó la forma de comunicarse y sigue siendo hoy el método que conecta al mundo. Son cinco los participantes claves en el sector de las comunicaciones

<sup>1</sup> Autor correspondiente: karen.urtecho@doctorado.unini.edu.mx, Universidad Internacional Iberoamericana, Ciudad de México, México

Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5377/innovare.v12i1.15955>

© 2023 Autores. Este es un artículo de acceso abierto publicado por UNITEC bajo la licencia <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

para lograr un mundo conectado: fabricante, distribuidor, operadoras telefónicas, canal de detalle y/o distribuidores minoristas y usuarios finales. La distribución ha tenido el objetivo de relacionar la producción con el consumo, haciendo uso de intermediarios (Godás, 2006). Los distribuidores de tecnologías tienen como clientes principales a los fabricantes, operadoras telefónicas y canales de detalle (Intcomex, 2022).

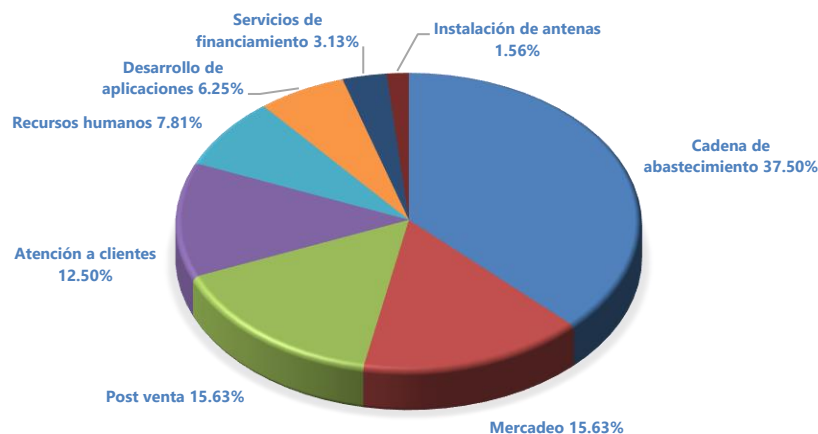
Los distribuidores mayoristas dependen en gran medida de las grandes marcas para su supervivencia. Sin embargo, se estima que grandes marcas (en su mayoría) venden directamente a sus clientes con el fin de reducir los intermediarios y por lo tanto los costes asociados a ello. Con la revolución tecnológica, se ha visto que las empresas que han decidido vender a través de su página web u otras plataformas *online* han llegado a más clientes y así han maximizado su imagen y marca (Valente, 2016). Esto se encuentra al alcance de un clic debido a los teléfonos inteligentes y otros dispositivos. Consecuentemente, hay varios distribuidores que han perdido negocios (Narus & Anderson, 2014; IEBS Business School, 2014; de Juana, 2013).

La IDC (International Data Corporation) afirma que son tres los fabricantes que lideran los mercados globales: Samsung (21.2%), Apple (17.2%), Xiaomi (13.4%) y juntos consolidan el 51.8% de la cuota de mercado en celulares y ventas telefónicas. (Osborne, 2012; La Información, 2013; Hettiarachchi, 2016; IDC, 2022). A partir del tercer trimestre del 2021, se dio uno de los cambios más significativos en el mercado que fue la llegada de las marcas Vivo y Oppo, alcanzando ventas de 25,9 millones y 25,8 millones de unidades respectivamente. Esto posicionó a ambas marcas en la cuarta y quinta posición en ventas (IDC, 2022) y supone un futuro con mayores oportunidades para los

distribuidores mayoristas porque las ventas de terminales se distribuyen entre un mayor número de fabricantes.

Se estima que habrá mayores oportunidades de cerrar negocios con marcas emergentes que requieran más soporte en el conocimiento de la industria y se ven obligados a hacer uso de modelos de distribución no convencionales (Narus & Anderson, 2014). Esto se debe a que las marcas gigantes tienen control de sus cadenas de abasto internamente y cuentan con el *know how* requerido (IEBS, 2020; de Juana, 2013). Para las marcas en crecimiento, la mejor estrategia para iniciar operaciones es buscar un socio local (mercado a incursionar). Inicialmente este tipo de negocio funciona, pero como todo modelo de negocio las ventas tienden a disminuir. Se puede solucionar esta situación, estableciendo operaciones propias o a través de la adquisición de la distribuidora (Arnold, 2014; Chron, 2021).

Como se conoce hoy, el distribuidor independiente posiblemente desaparecerá (Arnold, 2014). Esto se debe a la necesidad de los fabricantes y operadores de reducir los intermediarios en la cadena de suministro, lo que obliga a identificar el papel de los distribuidores en el mercado centroamericano. ¿Cuál es entonces el mayor reto de los distribuidores? ¿Búsqueda de marcas de fabricantes emergentes? ¿Diversificar su oferta? ¿Incursionar en mercados en desarrollo? Se cree que las compañías que operan en la industria de las telecomunicaciones deben asegurarse de que sus productos y/o servicios lleguen al cliente en el menor tiempo posible a precios adecuados. Esto podría lograrse a través de la innovación en la cadena de suministro y sus modelos de negocio. Con esto en el foco de la estrategia corporativa, será posible lograr ventajas competitivas sostenibles (Osore, 2015; Aguilar Rascón et al., 2012; Reinartz et al., 2019; Wang et al., 2009; Kadiyali et al, 2000).



**Figura 1.** Servicios más viables a tercerizar, según los entrevistados del estudio.

A nivel global, se evidencia que los distribuidores se vieron obligados a reinventarse: Brightstar paso por dos procesos de venta (Brightstar Capital, 2022). En este último proceso, la distribución pura desapareció de su portafolio y cambiaron su nombre a Likewize (Likewize, 2022). Para otro grande, esto no es diferente, Ingram Micro fue adquirida por Platinum Equity (Ingram Micro, 2020). Luego con el fin de diversificar su comercio electrónico fue adquirida nuevamente por Ceva Logistics (Ceva, s. f.). A nivel centroamericano, distribuidores que se dedicaron únicamente al negocio de distribución, específicamente de telefonía celular, no se adaptaron a las nuevas necesidades del mercado. Algunos ejemplos son: Tecnoplanet, Importadora y Distribuidora de Teléfonos (IDT), Tecnocell, entre otros. Este estudio tiene como objetivo identificar las necesidades de los clientes y las tendencias del mercado en Centro América, con el fin de rediseñar las funciones de los distribuidores y con ello lograr mantenerse en el mercado.

## 2. Métodos

### 2.1. Diseño y muestra del estudio

Se llevó a cabo un estudio transversal descriptivo mediante la aplicación de una encuesta con preguntas abiertas y cerradas. La encuesta se aplicó a 30 personas clave en la industria de las telecomunicaciones (*Chief Executive Officers* (CEO), *Chief Financial Officer* (CFO), directores, gerentes) quienes fueron seleccionados

teniendo en cuenta su función estratégica dentro de las organizaciones que operaban en el mercado centroamericano.

La muestra se definió tomando como base:

1. Cuatro fabricantes lideran la comercialización global de teléfonos inteligentes (IDC, 2022).
2. Dos operadores lideran el mercado centroamericano: América Móvil y Millicom (Balcáceres, 2020; Bertolini, 2020).

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Durante el período del estudio, las interacciones sociales cara a cara no estaban permitidas debido al COVID-19. Por lo tanto, las entrevistas se realizaron virtualmente.

### 2.2. Instrumentos y recolección de datos

El cuestionario fue elaborado sobre el objetivo de:

- 1) Identificar las necesidades de productos y/o servicios de los clientes (operadoras telefónicas, fabricantes y canal de detalle) de los distribuidores, así como la función que requiere tener para generar valor y las áreas que necesitan soporte mediante la tercerización de servicios.

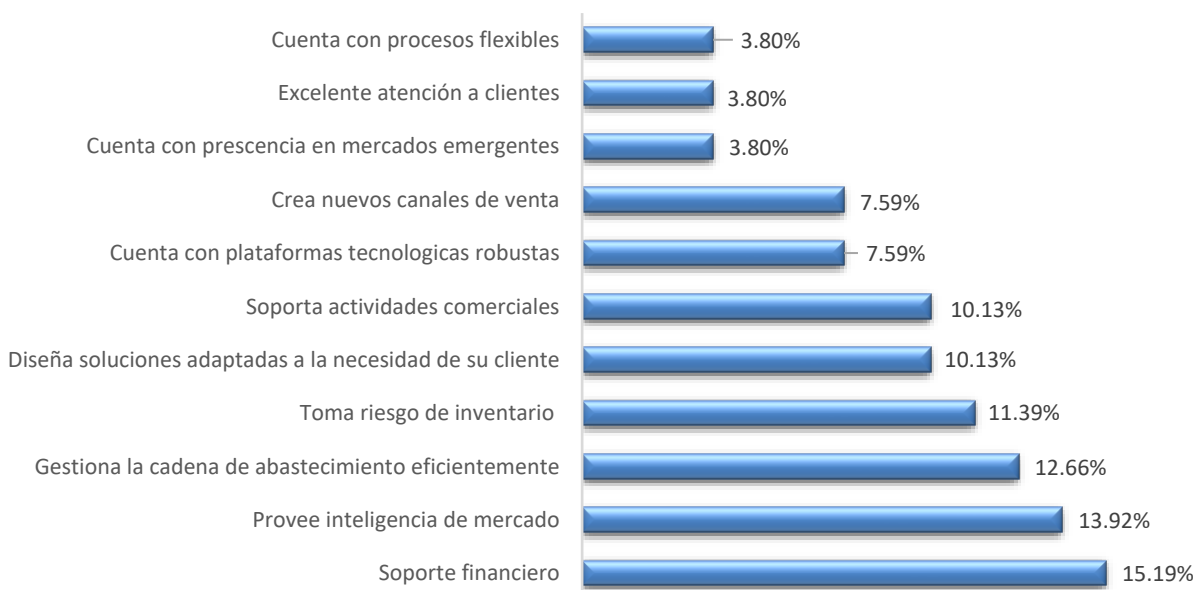
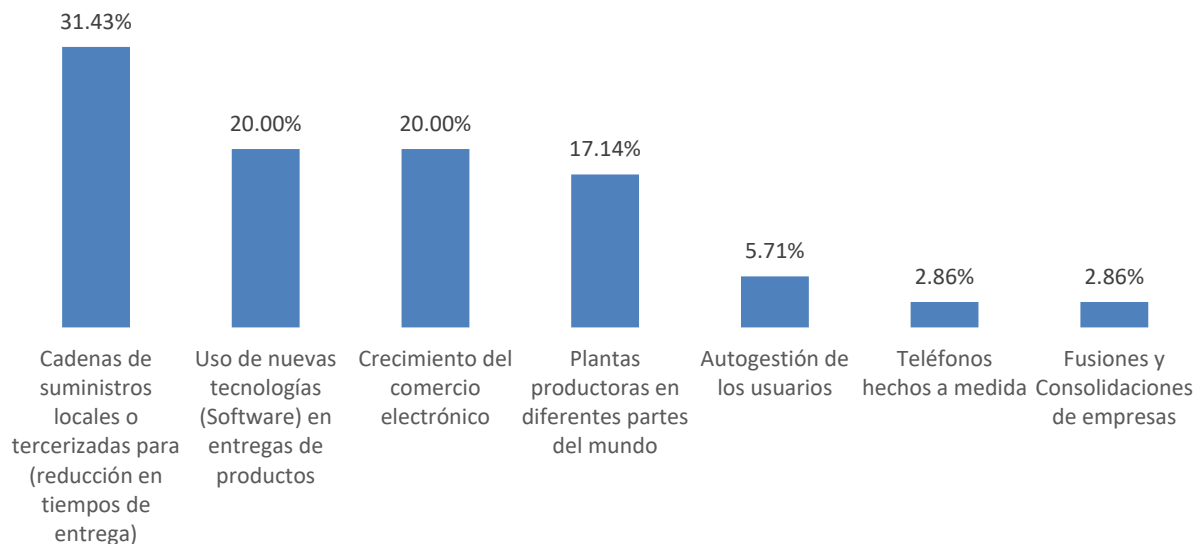


Figura 2. Función ideal del distribuidor, según los entrevistados del estudio.



**Figura 3.** Visión de la evolución de la cadena de abastecimiento.

- 1) Identificar qué ofrecen los distribuidores globales más importantes en el mercado Latinoamericano: Ingram Micro, Tech Data, Likewize Corp. e Intcomex Inc., con el fin de mapear la evolución que han tenido y recomendar los ajustes que los distribuidores en mercados emergentes deben ejecutar para mantenerse vivos en el mediano y/o largo plazo. Los distribuidores Latinoamericanos son referentes en cuanto a las nuevas tendencias de la industria.

El cuestionario se dividió en 3 secciones: 1) Identificación de la función y valor del distribuidor (4 preguntas), 2) Tercerización de servicios (4 preguntas), 3) Cadena de abastecimiento y su evolución (4 preguntas). El cuestionario contó con preguntas abiertas y cerradas. Por ejemplo: ¿Considera importante la función de los distribuidores de celulares en la cadena de abastecimiento y por qué? ¿Qué aspectos deben mejorar los distribuidores en la prestación actual de sus servicios?, Si tuviera la oportunidad de decidir, qué función y/o servicio debiera tener el distribuidor en su negocio? ¿Qué aspectos serían esos? ¿Qué opina sobre la tercerización de los servicios? ¿Qué tipo de servicios ve eficiente y productivo tercerizar? ¿Cuál considera será la evolución en la industria de las telecomunicaciones para los próximos 5 a 10 años? La tabulación y el análisis estadístico de los datos se realizó haciendo uso de Excel.

### 3. Resultados

La unidad de negocio de los entrevistados se integró por 53.33% operadores, 20% distribuidores, 20% fabricantes y 6.67% canal de detalle. El 76.67% tuvo más de 10 años de experiencia en la industria de

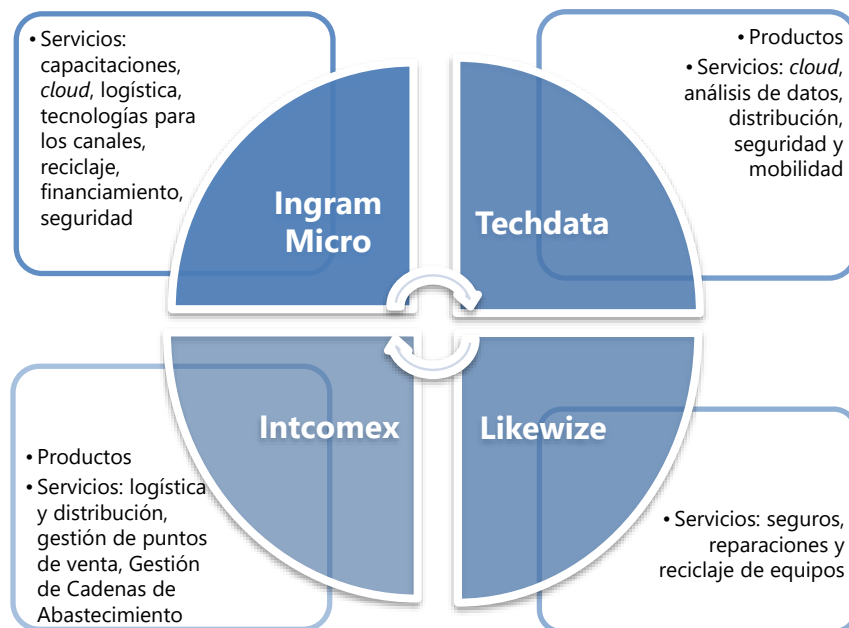
telecomunicaciones, mientras solo el 23.33% tuvo entre 5 a 10 años de experiencia. Un total de 53.33% ocuparon cargos de gerencia, 26.67% fueron directores, 13.33% fueron CEO, 3.33% fueron CFO y 3.33% tuvieron cargos de logística y operaciones.

*Postura sobre la tercerización de servicios:* El 83.33% de los entrevistados reportó que el distribuidor seguirá siendo parte de su operación en los próximos 5 a 10 años. Solo el 16.67% indicó que dejarán de existir. Los entrevistados indicaron que el distribuidor debería diversificar su cartera de servicios y ofrecer precios más competitivos. La Figura 1 muestra los servicios más viables a tercerizar, según los entrevistados.

*La función ideal del distribuidor dentro de su modelo de negocio:* El 90% de los entrevistados reportó que es importante la función que el distribuidor tiene en su modelo de negocio hoy en día. Solo el 10% lo descalificó porque incrementan sus costos operativos. En la Figura 2, se describen las funciones de un distribuidor para que genere valor en su negocio. Los resultados mostraron que las funciones de soporte financiero (15.19%), provisión de inteligencia de mercado (13.92%) y gestión de la cadena de abastecimiento eficiente (12.66%) obtuvieron las mayores prevalencias.

Al evaluar si el distribuidor redujo su ventaja competitiva al momento de comercializar sus productos y/o servicios, el 70% reportó que no tiene impacto y un 30% indicó que sí (enfoque en incremento de costos).

*La gestión de la cadena de abastecimiento:* El 58.62% indicó estar muy de acuerdo con que la gestión de la cadena de abastecimientos debe tercerizarse, 17.24% estuvo algo de acuerdo, 17.24% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3.45% estuvo algo en desacuerdo y 3.45% muy en desacuerdo.



**Figura 4.** Comparativa de la oferta de productos y servicios de los principales distribuidores globales.

El 64.71% de los entrevistados reportó que se debe tener al menos un intermediario en su cadena de abastecimiento, 29.41% al menos dos y 2.94% cero. Así mismo, se planteó si el tercerizarla podría tener como resultado la limitación de conocimiento sobre sus clientes finales, a lo que un 90% reportó que no y un 10% indicó que sí.

Los entrevistados reportaron que habrá una evolución importante en las cadenas de abastecimiento en los próximos 5 a 10 años (Figura 3).

Basado en las preguntas abiertas y con enfoque en los distribuidores globales, se identificó de que dos cuartos distribuidores migraron su portafolio a servicios enteramente, dejando a los demás en un portafolio mixto: servicios y distribución (Figura 4).

#### 4. Discusión

Los distribuidores en los mercados desarrollados han evolucionado, ya que se debe aportar al valor de los clientes a través de la prestación de servicios. Esto abre el camino a identificar que la función del distribuidor en mercados emergentes deberá cambiar o serán historia. Este estudio encontró que la mayoría de los entrevistados de la industria de telecomunicación centroamericana considera continuar sus negocios con distribuidores. Sin embargo, se reportó la importancia de que el distribuidor diversifique su cartera de servicios y ofrezca precios más competitivos.

Así mismo, los entrevistados indicaron que habrá una

evolución importante en las cadenas de abastecimiento en Centro América en los próximos 5 a 10 años. En comparación con lo que hace el distribuidor tradicional, los referentes del mercado han tenido una evolución en la creación de estrategias y ventas. Hoy en día, se incluyen más enfoques digitales, servicios relacionados a la cadena de abastecimiento (llegar al usuario final en el menor tiempo posible al menor costo), servicios de seguridad y manejo de la post venta. La distribución también se ha visto afectada por estas nuevas estrategias, ya que ahora están diseñadas para adaptarse a las tendencias actuales de los consumidores y así generar mayores márgenes de venta.

Los fabricantes parecen no estar interesados en manejar canales mediante la distribución tradicional: vender su producto a un intermediario y luego que ésta venda al consumidor final (Calder et al., 2018; Chang & Taylor, 2016; Chu et al., 2010; Reinartz & Linzbach, 2018). Las empresas de hoy ya no dependen de intermediarios y pueden llegar a una audiencia más amplia en línea. Este proceso se conoce como desintermediación y permite a los fabricantes vender sus productos directamente a pequeños minoristas o clientes sin depender de terceros (Riemer et al., 2015).

Del mismo modo, los consumidores pueden comprar productos directamente de los fabricantes y no tienen que recurrir a vendedores externos. Esto permite a los consumidores comprar muchos productos a mejores precios que anteriormente. En el 2022, las compras digitales en Centroamérica alcanzaron un crecimiento del 19% con

relación al 2021 de 2.2 millones de compradores (Honduras Emprende, 2023).

Estos cambios externos han mostrado ser una forma efectiva para que las empresas controlen sus propios datos y canales de distribución, brindándoles más control sobre sus estrategias de crecimiento y generando ingresos adicionales. Esto tiene implicaciones importantes para las condiciones de la demanda, así como para la oferta, la liquidez y las características estructurales de estos mercados. Por ende, sustenta que sin valor agregado la función del distribuidor bajo un modelo tradicional deja de ser atractivo para sus clientes (Knight & Cavusgil, 2004).

Las distribuidoras en mercados desarrollados han revelado que el futuro está orientado a brindar valor a sus clientes a través de la prestación de servicios (servicios en la nube, análisis de datos, plataformas tecnológicas para puntos de venta, seguridad, seguros, gestión de cadena de abastecimiento, entre otros). Este el futuro de los intermediarios. Las necesidades de los diferentes actores en la industria de las telecomunicaciones se orientan más a soporte en la comercialización de sus productos, gestión de la cadena de abastecimiento y mejorar los indicadores financieros (a pesar de que impera el tema de servicios).

## 5. Conclusión

La función del distribuidor tiene una tendencia a desaparecer (comercialización de productos tecnológicos – compra y venta) y se limita a ser una alternativa secundaria dentro del portafolio del distribuidor. En los mercados emergentes, el uso de los distribuidores tiene un valor todavía, ya que el costo operativo versus rentabilidad no justifica la inversión requerida en infraestructuras propias. Por ello, la tercerización de servicios es percibida y considerada clave por los clientes como una forma de ganar productividad, agilizar procesos, abrir nuevos mercados y/o clientes, reducir inversión en infraestructura y mejorar sus indicadores financieros. Los distribuidores centroamericanos deberán desarrollar su portafolio en función de lo expuesto anteriormente.

## 6. Contribución de los Autores

KU contribuyó a la concepción, análisis, diseño, redacción y análisis de datos del estudio. CU contribuyó en el análisis y la revisión crítica del contenido. Ambos autores leyeron y aprobaron la última versión del manuscrito.

## 7. Conflictos de Interés

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés.

## 8. Referencias Bibliográficas

- Aguilar Rascón, O. C., Bastida Bonilla, J., Lagos Mendoza, M. L., & Salinas González, E. (2012). Cadena de abastecimiento, factores que afectan la competitividad en las MIPYMES. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 10(38), 207-219. <https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/view/86>
- Arnold, D. (2014). *Seven rules of international distribution*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2000/11/seven-rules-of-international-distribution>
- Balcáceres, P. (2020, 13 de enero). *Desaceleración económica no frena las inversiones en Centroamérica*. <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/especial-en-desaceleracion-economica-no-frena-las-inversiones-en-centroamerica-MUEN134841#image-1>
- Bertolini, P. (2020, 14 de enero). *América Móvil, Millicom, ICE y Liberty, dentro del top 10 de grandes empresas en Centroamérica*. <https://dplnews.com/america-movil-millicom-ice-y-liberty-dentro-del-top-10-de-grandes-empresas-en-centroamerica/>
- Brightstar Capital Partners. (2020, 22 de octubre). *Brightstar capital partners completes acquisition of Brightstar Corp., a leading global provider of mobile device lifecycle management services*. <https://brightstarcap.com/brightstar-capital-partners-completes-acquisition-of-brightstar-corp-a-leading-global-provider-of-mobile-device-lifecycle-management-services/>
- Calder, N., Parvarandeh, S., & Brady, M. (2018, 14 de diciembre). *Building a direct-to-consumer strategy without alienating your distributors*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/12/building-a-direct-to-consumer-strategy-without-alienating-your-distributors>
- Ceva Logistics. (s. f.). *Ceva logistics da la bienvenida a Ingram micro commerce & lifecycle services*. <https://www.cevalogistics.com/es/carreras/equipos/e-commerce>
- Chang, W., & Taylor, S. A. (2016). The effectiveness of customer participation in new product development: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 80(1), 47-64. <https://dx.doi.org/10.1509/jm.14.0057>
- Chron. (2021, 13 de abril). *Multinational marketing strategy*. <https://smallbusiness.chron.com/multinational-marketing-strategy-62255.html>
- Chu, J., Arce-Urriza, M., Cebollada-Calvo, J. J., & Chintagunta, P. K. (2010). An empirical analysis of shopping behavior across online and offline channels for grocery products: the moderating effects of household and product characteristics. *Journal of Interactive Marketing*, 24(4), 251-268. <https://dx.doi.org/10.1016/j.intmar.2010.07.004>
- Cuesta Sánchez, A. (2017). *Análisis del sector de las tecnologías móviles inteligentes*. Universidad de León. <https://buleria.unileon.es/handle/10612/6827>
- de Juana, R. (2013). *Cómo Apple conquista el mundo desde su cadena de suministro*. Universidad Tecnológica de Nogales. <http://www.utnogales.edu.mx/images/ARTICULOS-REVISTA/articulo%20tecnologia%20mayo.pdf>
- Godás, L. (2006). La distribución. *Offarm*, 25(10), 116-120. <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-articulo-la-distribucion-13095510>
- Hettiarachchi, H. A. H. (2016). Apple's supply chain strategy. *Research Gate*. <https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.32075.49448>
- Honduras Emprende. (2023, 30 de enero). *En 2022 2.2 millones de personas compran por internet en Centroamérica*. <https://senprende.hn/?p=12968#:~:text=Las%20compras%20por%20medio%20de,a%202021%2C%20seg%C3%BAAn%20Kantar%20Group>

- IEBS Business School. (2014, 2 de julio). *Caso de éxito en logística: Apple, la cadena de suministro mejor gestionada*. <https://www.iebschool.com/blog/caso-exito-logistica-supply-chain-management-apple-negocios-internacionales/>
- Ingram Micro. (2020, 11 de diciembre). *Platinum Equity compra Ingram Micro por \$7.2 billones*. <https://es.ingrammicro.eu/news/news/platinum-equity-compra-ingram-micro-por-7-2-billion>
- Intcomex. (2022). <https://www.intcomex.com/>
- International Data Corporation. (2022, 27 de octubre). *Smartphone market suffers fifth consecutive decline in global shipments in Q3 2022, according to IDC tracker*. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS49809922>
- Kadiyali, V., Chintagunta, P., & Vilcassim, N. (2000). Manufacturer-retailer channel interactions and implications for channel power: an empirical investigation of pricing in a local market. *Marketing Science*, 19(2), 127-148. <https://dx.doi.org/10.1287/mksc.19.2.127.11805>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141. <https://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- La Información. (2013, 19 de octubre). *La japonesa Softbank compra 57% de Brightstar, propiedad del boliviano Claire*. [https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/la-japonesa-softbank-compra-57-de-brightstar-propiedad-del-boliviano-claire\\_xVGA9zk2BdYWIeTO2ziU3/](https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/la-japonesa-softbank-compra-57-de-brightstar-propiedad-del-boliviano-claire_xVGA9zk2BdYWIeTO2ziU3/)
- Likewise. (2022). *Who we are*. <https://likewise.com/about/>
- Melhem, S. (2016). *Harnessing the Internet for development*. World Bank Group. [https://documents1.worldbank.org/curated/en/517911470919578231/pdf/107734-BRI-PUBLIC-](https://documents1.worldbank.org/curated/en/517911470919578231/pdf/107734-BRI-PUBLIC-20161TransportICTNewsletter011216No01-MARK-VC-KNOWLEDGENOTES.pdf)
- 20161TransportICTNewsletter011216No01-MARK-VC-KNOWLEDGENOTES.pdf
- Narus, J. A., & Anderson, J. C. (2014). *Rethinking distribution: adaptive channels*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1996/07/rethinking-distribution-adaptive-channels>
- Osborne, C. (2012, 2 de julio). *Ingram micro to acquire BrightPoint for \$650 million*. ZDNET. <https://www.zdnet.com/article/ingram-micro-to-acquire-brightpoint-for-650-million/>
- Osores, M. (2015, 20 de febrero). *Cinco tendencias de TI para la cadena de suministro*. ComputerWeekly.es. <https://www.computerweekly.com/es/cronica/Cinco-tendencias-de-TI-para-la-cadena-de-suministro>
- Reinartz, W., & Linzbach, P. (2018). Customer loyalty and reward programs in retail in the digital age. *Handbook of Research on Retailing*, 296-328. <https://dx.doi.org/10.4337/9781786430281.00025>
- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350-366. <https://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>
- Riemer, K., Gal, U., Hamann, J., Gilchrist, B., & Teixeira, M. (2015). *Digital disruptive intermediaries: finding new digital opportunities by disrupting existing business models*. University of Sydney, Business School and Caggemini. <https://ses.library.usyd.edu.au/handle/2123/12761>
- Valente, C. (2016, 22 de marzo). *¿Quiere ahorrar costes en su pyme? Elimine a los intermediarios*. Expansión.com. <https://www.expansion.com/pymes/2016/03/21/56ec364222601dd6618b4641.html>
- Wang, Y., Bell, D. R., & Padmanabhan, V. (2009). Manufacturer-owned retail stores. *Marketing Letters*, 20(2), 107-124. <https://dx.doi.org/10.1007/s11002-008-9054-1>