

LA PUERTA DE ORO A LA PROSPERIDAD

DISTRIBUCION - LA MÁS GRANDE OPORTUNIDAD DE LOS 90'S.

En la película El Graduado (1967) el tío rico sumariizó la clave del éxito económico a su sobrino en una sola palabra: plástico. En aquel entonces la llave del éxito para la mayoría de la gente se basaba en encontrar formas más baratas de hacer las cosas. Hoy en día, sin embargo gracias al plástico y a otras muchas formas de hacer mejor las cosas, las mayores oportunidades se encuentran en la distribución. He aquí el porqué:

En los 60's, si comprabas un producto por \$300. digamos una cámara o una televisión, alrededor de \$150 de esta cantidad cubría costos de manufactura y \$150 eran costos de distribución. Por eso era posible hacer dinero a gran escala bajando tus costos de producción - a menudo mudándose a otros países.

Hoy las cosas son diferentes: En los 90's. un producto con las mismas características y desempeño que aquella cámara o TV de \$300 se vende típicamente por \$100. Los nuevos métodos productivos han bajado los costos de manufactura de \$150 a \$20 o menos. Los costos de distribución también han bajado, de \$150 a aproximadamente \$80.

¿En dónde está el dinero hoy en día? En aplicar innovación en estos \$80; en cortar los costos de distribución. ¿Necesitas mas pruebas?

Antes de las últimas décadas, las mayores fortunas personales en la historia de América fueron amasadas basándose en recursos naturales y manufactura. Piensa en los Astors (comercio de pieles), los Rockefellers (petróleo) los Carnegies (acero) y los Fords (automóviles).

Pero en las últimas dos décadas, la mayoría de las fortunas personales más importantes fueron hechas por personas que encontraron mejores formas para distribuir cosas. El hombre más rico en América en 1991 inició su compañía en los 60's y nunca fabricó nada en su vida - Sam Walton, fundador de Wal-Mart y Sam's. Otro hombre se convirtió en billonario en los 70's al fundar una aerolínea para mover productos en vez de gente - Fred Smith, de Federal Express. Aún otro hombre se hizo billonario en los 80's moviendo información entre computadoras ajenas - Ross Perot de EDS.

Ansiosos por bajar sus costos de distribución, la mayor parte de los fabricantes que se mudaron a oriente en los 60's están regresando a los Estados Unidos. En 1991, aproximadamente 2.2 millones de los 3.7 millones de carros japoneses vendidos en América fueron fabricados justamente aquí, en América. Para 1994, virtualmente todos los televisores grandes vendidos aquí serán hechos en Norteamérica. Si puedes reducir los costos de distribución en un 50%, el ahorro puede representar \$40 en un artículo de \$100. Hay un tipo de compañía especializada en eliminar a los costosos intermediarios en la distribución: la compañía basada en redes de mercadeo.

Durante la renombrada recesión de 1991, las ventas de una compañía basada en redes llamada AMWAY crecieron US\$1.500 millones de US\$3,000 a US\$4,500 millones.

¿Qué es lo que esta pasando, y por qué nadie nos había dicho nada al respecto? Porque muy poca gente entiende de nuestros tiempos de rápidos cambios.

EL AUGES SECRETO

Vivimos en una época que era el sueño de los alquimistas que buscaban paz y prosperidad tratando de descubrir cómo convertir metales ordinarios en oro. La Tecnología nos ha dado la capacidad de hacer mucho mas que oro. Criamos pescados en lagunas artificiales en el desierto, hemos conquistado la mayoría de las enfermedades, y tenemos un suministro casi ilimitado de recursos naturales que antes eran objeto de guerras. Nuestra mayor riqueza se deriva de nuestra capacidad de recolectar y procesar información con placas de silicio - es decir, arena.

En este siglo veinte los logros económicos de la humanidad ya han excedido los del resto de la historia conocida. Y aún así, al aproximarnos a los años finales de este gran siglo, cada vez menos de nosotros nos sentimos ricos. Para aquellos de nosotros que nos sentimos exitosos, pocos parecemos entender el porque. Parecía tan simple en el pasado. La receta del éxito era ir a la escuela, escoger un empleo o negocio y mantenernos por el resto de nuestra vida. Esta receta original del éxito es hoy en día la receta del desastre.

En 1985, había aproximadamente 100.000 empleados en una industria de US\$24.000 millones: la fabricación de discos fonográficos de vinilo. Virtualmente todos ellos tuvieron que encontrar otra ocupación para 1990, cuando el Compact Disk barrió el negocio de la música.

En 1979, alrededor de 300,000 personas trabajaban diseñando, fabricando y reparando carburadores mecánicos. Casi todos ellos fueron desplazados por una innovación: el inyector electrónico de combustible (fuel injection). Este dispositivo duplicó la economía de combustible de virtualmente todos los vehículos en uso. Cambios tecnológicos similares han causado la desocupación de 20 millones de trabajadores de clase obrera en los 80's.

Miles de compañías han tenido que afrontar el hecho de que, en un mundo tan cambiante, ya no pueden darse el lujo de cumplir el compromiso moral de cuidar de los empleados que en otros tiempos cuidaron de la compañía. Los administradores honestos que trataron de cumplir este convenio no escrito encontraron sus compañías quebradas o sus puestos eliminados.

Y aún así, a pesar de las eternas quejas en los medios y la demagogia de nuestros políticos, somos, por mucho, mas prósperos que nunca. ¿Cómo puede ser esto?

A diferencia de los ciclos previos de prosperidad económica, él nuestro no es de ninguna manera un ciclo; no barre a todos a su paso. Parece un ciclo sólo cuando lo mides en términos como el producto interno bruto o las ventas totales. En realidad nuestra prosperidad actual se parece mas a una cordillera serrada – grande y fuerte, pero con picos y entera pueda estar muy por encima del nivel del mar, tu percepción de que tan alta o baja esté depende de en dónde te encuentres.

Para las disqueras de Los Angeles, el cambio a Compact Disks fue una dádiva de Dios, venden ahora el doble de volumen en dólares que lo que vendían de discos de vinilo. Pero para los fabricantes de discos de vinilo de Ohio y Pennsylvania, la mentada recesión de 1991 les llegó temprano, en 1985, y aún no muestra signos de retirada.

Para los fabricantes de inyectores electrónicos de combustible, y para la sociedad en general el cambio de carburadores mecánicos creó una nueva industria con beneficios sociales tremendos - menor dependencia de petróleo extranjero, reducción a la mitad en contaminantes, y menos descomposturas. Pero para los antiguos fabricantes y mecánicos de carburadores América no será la misma.

Cuando examinamos las señales a nuestro alrededor acerca de una supuesta decadencia económica – desempleo, menos puestos de manufactura, un creciente déficit comercial - debemos percatarnos de la mayor parte de estas señales no representan una decadencia, sino

el movimiento de riqueza de un sector de nuestra economía a otro. Y la mayoría representa en realidad un incremento neto significativo en nuestra riqueza económica total. De hecho, salvo cambios imprevistos en nuestra estructura impositiva o en la política económica nacional, nuestra riqueza económica total no puede más que incrementarse.

En 1930, los Estados Unidos contaba con unos 30 millones de granjeros que soportaban los requerimientos agrícolas de 100 millones de Americanos. Durante los siguientes 50 años, los avances en la ciencia química y biológica eficientizaron tanto la producción de alimentos que para 1980, con sólo 300,000 granjeros, se producía más de un 150% de los requerimientos agrícolas de cerca de 300 millones de Americanos.

Este vasto cambio - una disminución de 100 veces la ocupación de granjeros y un incremento de 450 veces en la eficiencia productiva por granjero - tomó 50 años. Este tiempo fue suficiente para que gran parte de la gente del campo se retirara en paz y que sus hijos buscaran otras ocupaciones. Desafortunadamente, los hijos o nietos de estos granjeros no tuvieron tanta suerte: La escala de cambios que tomaron 50 años en la vida de sus padres están tomando ahora tan solo cinco o diez años.

Esta tasa tan acelerada de cambio explica el por qué nuestra prosperidad actual es tan dura en tanta gente. Hoy en día, el factor determinante del éxito tanto para el individuo como para las organizaciones es la velocidad con la que puedan aceptar, aprender y trabajar con el cambio tecnológico. La Prosperidad es para la gente que aprenda nuevas cosas más rápido.

¿DEBES RENUNCIAR ANTES DE QUE TE DESPIDAN?

¿Por qué existen las grandes corporaciones? El economista Ronald H. Coase, ganador del premio Nobel de Economía en 1991, concluyó que estas reducen los costos transaccionales entre individuos.

Supongamos que un gerente quiere una carta a máquina. Puede contratar a alguien para hacerla, pero el costo transaccional - encontrar mecanógrafa, verificar sus aptitudes, negociar el precio, etc. - excederían por mucho el valor del trabajo mismo. Para reducir estos costos, el gerente contrata una mecanógrafa de tiempo completo renunciando al beneficio de contratar únicamente la cantidad exacta de trabajo cuando y donde él lo requiera. Y la mecanógrafa renuncia a su independencia y a la posibilidad de recibir una mayor remuneración por su trabajo: lo que él obtiene es un trabajo garantizado.

Pero desde los años 30's. los costos transaccionales de hacer negocios entre diferentes entidades han caído dramáticamente. El tratar con proveedores y trabajadores externos - vía telefónica, servicios en horas no hábiles, facturación computarizada - es tan accesible que su costo no figura en el proceso de toma de decisiones.

Mientras tanto los costos de la ineficiencia se han convertido en un componente mayor al negociar con las grandes corporaciones - aún más allá de los costos esperados de retrasos y decisiones equivocadas. Desde los inflacionarios años 60's, los empleados se han acostumbrado a recibir un aumento anual independiente de su desempeño. Es común en muchas compañías que dos empleados ejecutando el mismo trabajo tengan diferencias en percepciones de 50% o más - si uno es recién contratado y el otro tiene siete años de experiencia. Por otra parte, las grandes organizaciones se han obligado a proveer a sus empleados de prestaciones tales como servicios médicos y beneficios de jubilación - costos que se incrementan cada año independientemente de la eficiencia de los empleados.

Pero la razón primordial de que la ineficiencia corporativa haya aumentado dramáticamente ha sido la ineficiencia de la gran corporación - comparada con el empresario independiente - de tomar ventaja del cambio tecnológico.

El término Gran Corporación anteriormente implicaba el estar a la vanguardia tecnológica. Hoy en día muchas de las más grandes firmas en América - IBM, Xerox, Texas Instruments, Hewlett Packard - son en si mismas tan solo proveedoras de tecnología a terceros. Los empleados de estas corporaciones, a los que típicamente se les paga mas por duración que por innovación, son a veces los últimos en aprender a usar nueva tecnología.

Hoy, según la lógica de Coase, muchas de las grandes corporaciones no deberían de existir. Mucho del desempleo que vemos es causado por el desmantelamiento permanente de estas corporaciones. Un empleado en una compañía grande debe preguntarse si debe renunciar a su corporación ahora, antes de que esta lo desocupe al cerrar operaciones. Una forma en que el empleado puede responder esta pregunta es analizando los aumentos que ha recibido. Con cada aumento, ¿se ha incrementado directa o indirectamente el ingreso de la compañía en al menos la misma cantidad? Si no es así, puede ser tiempo de renunciar.

¿POR QUÉ HAY TANTAS MALAS NOTICIAS?

Son mínimos los periodistas que entienden los cambios dramáticos que sufre nuestra economía cada día. Pero la mayoría de los directores de noticias y locutores saben que las malas noticias en el plano económico son excelentes para levantar el rating y sus carreras. No podrías deducirlo basado en los medios masivos, pero es un hecho que el nivel de vida material de casi cualquier americano ha subido constantemente desde fines de la segunda guerra mundial. Cada vez que el gobierno federal saca estadísticas del precio promedio de una casa nueva, nos da melancolía pensar que el americano promedio no puede costear una casa unifamiliar independiente. Mientras tanto, los medios convenientemente se olvidan de mencionar que la vivienda promedio que los americanos no pueden costear tiene mas de dos veces el tamaño de la casa promedio que supuestamente podían costear en los 60's, esto sin contar que hoy incluye aire acondicionado, lavavajillas y otras comodidades.

El costo real promedio de una casa nueva. ajustado solamente por el poder adquisitivo y tamaño físico - dejando fuera las mejoras tecnológicas - ha ido bajando sostenidamente los últimos

30 años. Entre 1960 y 1990, el número de gente que son dueños de su casa se incrementó de 33 a 59 millones - bastante por encima del crecimiento de la población.

Vemos a menudo reportes desgarradores de gente desempleada por el cierre de plantas locales, sin un seguimiento que indique que pasa con estos infortunados individuos - lo cual nos mostraría que la tercera parte encontró nuevos trabajos con un incremento de ingresos de 20% o más.

Los medios citan estadísticas sin sentido del alza o caída del producto interno bruto sin una relación con lo que realmente importa - el poder adquisitivo real del consumidor. Cuando General Motors vende un automóvil 1993. a un precio de \$10.000. con las mismas características de un modelo de \$15.000 en 1988. podríamos decir que el consumidor ha obtenido un incremento de \$5.000 en su calidad de vida en los últimos cinco años. Pero no, según la forma en que los medios reportan las estadísticas, el producto interno bruto ha caído en \$5.000 - lo que son malas noticias económicas - aún y cuando representa una mejora en la vida del americano promedio.

¿POR QUÉ EL DESEMPLEO PUEDE SER BUENAS NUEVAS?

Irónicamente, el desempleo es a menudo el primer signo de crecimiento económico. Cuando el puesto de un trabajador es

desplazado por una máquina o un avance tecnológico, la sociedad como un todo es tan rica como antes, porque está recibiendo el mismo beneficio de la labor del trabajador desplazado (ahora ejecutada por una máquina). Por otra parte, nuestra sociedad se vuelve más próspera cuando el individuo temporalmente desplazado encuentra un nuevo trabajo y nosotros recibimos el beneficio tanto del trabajo anterior como del nuevo.

Supongamos que eres dueño de un restaurante que emplea a tres lavaplatos, a un costo de \$10,000 anuales cada uno, alrededor de \$200 por semana. En eso viene una compañía que te renta una máquina lavaplatos automática por \$1,000 al año, haciendo que tú desocupes a tus tres empleados, con ahorros de \$30,000 al año. Para el resto de la gente, tu negocio debe ir muy mal - acabas de despedir a tres empleados. Pero para tu familia, el negocio va de maravilla. Tus platos están siendo lavados, y tu tienes \$29,000 al año mas para gastarlos en lo que quieras. O, puedes bajar tus precios hasta en \$29,000 al año y probablemente incrementar tus utilidades.

Wall Street puede no entender por qué el desempleo en nuestra economía es a menudo el primer signo de un crecimiento económico, pero sí parece entender su efecto en compañías individuales. En el transcurso de la mentada recesión de 1991, el índice Dow Jones rompió nuevos récords, por encima de 3,400. con muchas de las acciones mas cotizadas siendo de las compañías con mas alto número de despidos.

Esto encierra el mayor reto para nuestra sociedad en los 90's: tenemos un sistema económico y educacional que no ve con buenos ojos a la gente que cambia de vocación. Aún cuando un empleado desplazado tenga una habilidad específica de utilidad para el patrón, o que pudiera desarrollar dicha habilidad si contara con la oportunidad, no tenemos un sistema para retenerlo o presentarlo a patrones potenciales. La alta rotación de gente hace necesario un sistema así.

Uno de los mayores problemas para retener empleados que han sido desplazados por nueva tecnología es que, casi por definición, muchos de los nuevos empleos en los que podrían prosperar están apenas siendo creados, por lo que nadie sabe de ellos. Por ejemplo, en 1960. los americanos hacían un 5% de sus comidas en restaurantes: comer fuera era para ocasiones especiales o para gente rica. Para 1980, gracias a una mayor afluencia y una creciente variedad de productos por parte de la industria de servicios de alimentos, los americanos hacían un 50% de sus comidas en restaurantes. Pero si alguien hubiera predicho en 1960 que un 20% de los empleos en Estados

Unidos estarían en la industria de servicios de comida. ¿Quién le habría creído? La demanda de los restaurantes y la mayoría de los centros comerciales en los que se localizarían no existían en 1960. Viendo atrás, es fácil ver que mucho de nuestra economía y nuestros trabajos hoy en día están basados en productos e industrias que no existían cuando nacimos. Pero por alguna razón, es difícil reconocer que las más grandes oportunidades están por venir.

LA LLAVE DE LA RIQUEZA EN LOS 90's: EDUCAR A LOS CONSUMIDORES

Al inicio del siglo 20, los expertos predijeron que los americanos dejarían pronto de trabajar juntos: los rápidos avances tecnológicos comenzaban a poner las necesidades básicas al alcance de toda familia americana - de modo que la gente se sentaría sin hacer nada. La gente siguió trabajando. Pero para los 30's los economistas estaban mas preocupados que nunca por la creciente opulencia, e insistían que, si el gobierno no instituía impuestos mas y más altos, la gente se volvería tan rica que obtendrían todo lo necesario - y dejarían de comprar cosas, y la economía se estancaría. El gobierno subió los impuestos. Hoy sabemos que estos economistas estaban equivocados porque no supieron prever que la rápidamente creciente tecnología seguiría generando nuevos productos, y la gente los vería como necesidades, y trabajarían mas duro que nunca para obtener esas necesidades. Desde la lavadora de aluminio de Frederic Maytag en 1922 hasta la televisión de blanco y negro de David Sarnoff de RCA en 1939, lo único que creció mas que la capacidad para costearse los productos existentes fue la serie de nuevos productos que se volvieron cruciales para el estilo de vida americano.

Un héroe no reconocido en este auge fue la tienda de departamentos, desarrollada por detallistas como Marshall Field's en Chicago (1865) y Filene de Boston (1881). Al usar nueva tecnología para centralizar crédito del consumidor, compras y otras funciones de ventas, las tiendas de departamentos sustituyeron a los comerciantes individuales de la calle principal de los que ellos mismos habían surgido. Pero las tiendas de departamentos hicieron mas que usar tecnología para bajar el costo de vender mercancía. Su función más importante fue el educar a sus clientes. En vez de ir a una tienda de departamentos a comprar algo que necesitaras, ibas a enterarte de algo que no sabías que existiera - algo de lo que no podrías prescindir una vez que lo conocieras.

Las tiendas de departamentos entraron en decadencia a medida que las tarjetas de crédito universales y los centros comerciales hicieron

que sus innovaciones originales quedaran obsoletas. Pero quizás nada tomó tan grande tributo de ellas como el desarrollo de la televisión y los medios masivos de comunicación - los cuales permitieron a los fabricantes saltarse a la tienda de departamentos y establecer una relación propia con el consumidor. Hoy en día los detallistas que quedaron dan servicio a compradores que ya saben lo que quieren a través de los medios masivos; los clientes llegan a Wal-Mart, Target, y Toys'R'Us buscando la manera más eficiente y de menor costo para obtener su mercancía. La lealtad del comprador ha pasado de los detallistas individuales a los fabricantes de los productos - como Sony, Reebok, y Procter & Gamble. La mayoría de los detallistas han abandonado la pretensión de educar a sus dependientes sobre los productos que venden.

Pero ciertos productos y servicios requieren una educación uno a uno que solo un usuario entrenado del producto puede proveer. Un comercial de televisión de 30 segundos puede ser muy efectivo en convencer a millones de consumidores a tomar mas Pepsi o comprar mas jabón Ivory, pero no es suficiente para educar al consumidor sobre algún nuevo producto o servicio del cual no haya oído antes. Piensa en la venta de videocaseteras en los 70's, contestadores telefónicos en los 80's y alimentos nutricionales en los 90's. De hecho, debido a la falta de vehículos educacionales para el consumidor, hoy en día muchos productos y servicios que mejorarían grandemente la vida del consumidor han estado disponibles por años sin haber alcanzado aún los mercados masivos.

Aún v cuando los dispositivos interactivos educacionales basados en discos ópticos digitales mejorarían la educación de virtualmente cada niño en América, los discos ópticos languidecen en bibliotecas y laboratorios de investigación. No ha habido una forma eficiente de educar a los padres al respecto. De forma similar los fabricantes de comidas empacadas han tenido por años la capacidad de mejorar la sanidad de sus productos con aceites y grasas sintéticos, pero no han encontrado la manera eficiente de llegar al consumidor.

Una compañía que se ha reorganizado para servir la importantísima función educacional de la venta tradicional es Amway Corp., que comenzó en 1959 como una organización de comercialización puerta en puerta para productos de limpieza propios. Los distribuidores de Amway de hoy han virtualmente abandonado la distribución física de sus productos para concentrarse en educarse ellos y sus clientes sobre nuevas e innovadoras cosas que mejoren sus vidas. Esto ha convertido a Amway en el distribuidor preferido de gran parte de las compañías más innovadoras de América - particularmente

organizaciones de servicio como MCI (servicios de telefonía y comunicaciones), cuyos productos son intangibles, y por ende requieren de educación uno-a-uno al consumidor.

Otra compañía que ha capitalizado el poder de la educación al consumidor es The Home Depot Inc., que arrancó en 1979 y pronto se convirtió en el mayor detallista de mejoras para el hogar en América. Esta compañía se jacta primordialmente de tener especialistas en cada categoría de mejoras del hogar - enseñando a los clientes no solo lo que necesitan sino como instalarlo.

En el futuro, cuando los clientes puedan ordenar mercancía a través de televisión interactiva y recibirla al día siguiente, los fabricantes pueden evitar a los detallistas por completo. Van a distribuir físicamente los productos al cliente final. Esto puede eliminar la mayor parte de los detallistas que se concentran en la distribución física, como Wal-Mart, en favor de distribuidores que se concentran en educación al cliente, como Amway o The Home Depot. En 1991, en plena recesión, las ventas de Amway crecieron un 50%, de \$3,000 a \$4,500 millones, mientras Home Depot incrementó sus ventas de \$1,300 a 5,100 millones.

Las compañías y los individuos que prosperen en nuestra nueva economía serán aquellos que decidan no participar en las recesiones; que exploten nuevas formas de educar al cliente; que se enfoquen en innovaciones en la distribución; que tomen rápida ventaja de la nueva tecnología a su alcance.

PAUL ZANE PILZER es egresado de Wharton, y escribió el best-seller "RIQUEZA ILIMITADA". Y es presidente de ZCI en Irving, TX.

REDES DE MERCADEO: EL NEGOCIO DEL FUTURO

Tal como lo han demostrado los billonarios fundadores de Wal-Mart. Amway v Federal Express la distribución es la ola del futuro. Las eras agrícola, industrial v de la información llegaron y fueron dejando a la distribución como la siguiente ruta a la riqueza. Aquellos que decidan participar van a prosperar.

Una de las razones de que muy pocos de nosotros nos sintamos ricos a pesar de nuestra prosperidad económica sin precedentes es porque no tenemos el tiempo ni la libertad para disfrutar nuestro dinero.

A medida que numerosas corporaciones cierran sus puertas - y muchas otras lo harán en los próximos años - un grupo importante de

desempleados profesionales emergerá desde los fundamentos de la Libre Empresa. Las redes de comercialización llenarán ese hueco, cuando una de cada tres personas se convierta en prospecto para la industria.

En los 90's. cualquiera que entre al negocio de redes tendrá el mayor número de distribuidores potenciales en la historia. Esta década verá el más grande número de trabajadores desempleados y desplazados desde la gran depresión.

Una buena compañía de redes elimina virtualmente a todos los intermediarios entre el productor y el consumidor, permitiendo que sus distribuidores prosperen y la compañía disfrute una estabilidad a largo plazo.

La diferencia fundamental entre aquellos que aún son empleados en corporaciones y los que participamos en redes es que nosotros nos negamos a negociar nuestra independencia por un ingreso garantizado. De hecho, nos hemos dado cuenta de que ya no existe garantía alguna.

Los distribuidores de redes de mercadeo debemos aprender a esperar opiniones controversiales tan pronto como nuestros negocios crezcan lo suficiente como para atraer la atención de los medios y los reguladores.

A fines de los 50's y principios de los 60's, cuando las franquicias encontraban su lugar en nuestra economía, fueron señaladas por el Congreso como pirámides. Hoy en día, las franquicias representan una tercera parte de nuestro PIB. Se ha predicho que Redes de comercialización como un medio de distribución tendrá aún un mayor impacto en los mercados Americanos. Cuando las tradicionales tiendas de departamentos empezaron a declinar, compañías con nuevos esquemas de distribución como Amway empezaron a prosperar dramáticamente al reconocer. Que la publicidad de boca en boca es por mucho superior a los medios. Muchas compañías de alta tecnología en el esquema de multiniveles están en un mercado de millones de dólares en ventas emulando a Amway en vez de a las tiendas de departamentos.

Las compañías de redes de distribución pagan a sus distribuidores grandes sumas de regalías que en condiciones normales irían a pasar a manos de las compañías de relaciones públicas y detallistas tradicionales.

