

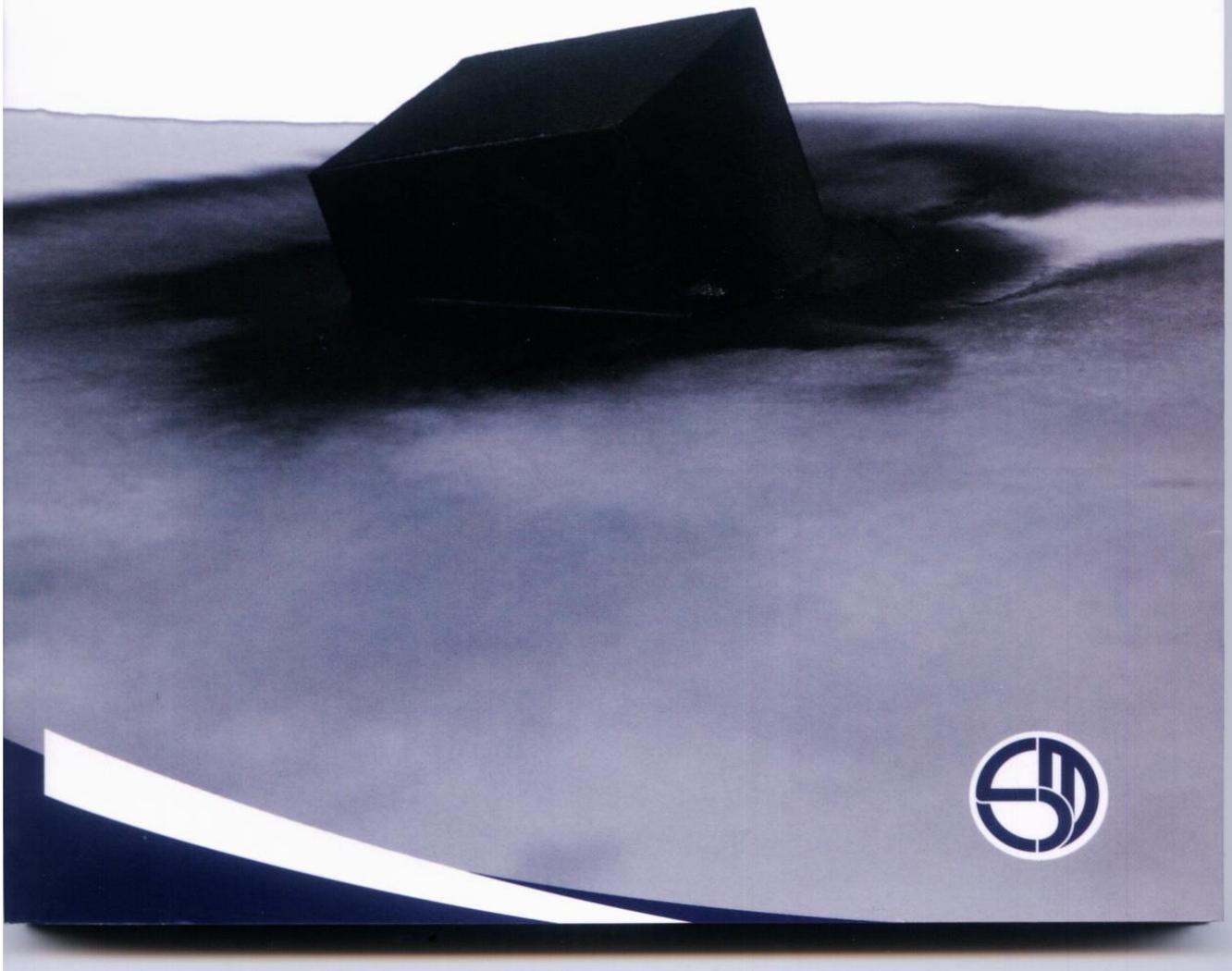
49

Enero - Junio 2011

ISSN 0120-3290

Mercatec

Revista de Administración, Economía, Prospectiva, Educación y afines



La gestión del canal de distribución y logística

Factor de competitividad empresarial¹

Management of the Distribution Channel and Logistics

Business competitiveness factors

Recibido: 20/01/2011 – Aprobado: 14/02/2011

Ricardo Alfonso Herrera C.²
ricardo.herrera@esumer.edu.co

La gestión del canal de distribución es identificada por los gerentes de *marketing* como uno de los factores de competitividad que puede darle a las empresas las ventajas y fortalezas que tanto necesitan. La batalla competitiva se libra en el campo de los canales de distribución. Los esfuerzos de *marketing*, investigación y desarrollo, publicidad e inversiones de capital terminan cuando el consumidor extiende su mano en la góndola y toma el producto. La determinación del *Mix de marketing* (Producto, Precio, Plaza, Promoción) es clave para el desempeño en el mercado de las compañías. La logística relacionada con la gestión del canal de distribución toma entonces enorme importancia, pues de su correcto desempeño depende en gran parte que el canal se convierta en un elemento diferenciador y una herramienta para crecer en el mercado, vía precios y cumplimiento de la promesa de servicio. En éste artículo se abordan entonces los elementos más relevantes desde la óptica de la logística para la gestión del canal de distribución, su papel decisivo para la eficacia en la competencia del mercado y su innegable importancia para el logro de los objetivos de las empresas.

canal - mercadotecnia - distribución - mayorista - minorista - logística - mercancías - momento de verdad - reabastecimiento

The distribution channel management is identified by marketing managers as an important competitiveness factor, which can give the advantages and strengths that companies need. From that point of view, the competitive battle being waged in the field of distribution channels. In general, all marketing efforts, research and development, advertising and capital investment culminate when the consumer take the product at point of sale. The determination of marketing mix (Product, Price, Place, and Promotion) is key to a company's market performance. The logistics related to the management of the Distribution Channel then takes enormous importance because depending on its proper performance, the channel will become a differentiator and a tool to increase market share through prices and fulfillment of the promise of service. This article addresses the most important elements from the standpoint of logistics for the Management of the Distribution Channel, its role for the efficiency of market competition and its importance in achieving the companies' objectives.

channel - marketing - distribution - wholesale - retail - logistics - merchandise - moment of truth - replenishment

¹ Este texto surge del ejercicio profesional en compañías multinacionales, operadoras de servicios logísticos, de transporte y distribución, en contraste con la práctica docente en programas de posgrado referidos al rol de la logística en la gestión comercial del canal de distribución.

² Ingeniero electricista, MBA (c) en dirección y gestión de empresas, Especialista en Logística. Experiencia profesional en negociación, compras y gestión del suministro en compañías multinacionales del sector de consumo masivo. Experiencia en dirección logística de empresas de transporte y distribución de mercancías, dirección de operaciones en empresas prestadoras del servicio de almacenamiento y gestión de mercancías. Publicaciones: "ISO 28000 y seguridad de la cadena de suministro. Reto para las empresas de servicios logísticos en Colombia". *Correo Internacional*, 78, junio 2011 (ISSN 2215-9460). "La negociación como soporte del proceso de abastecimiento, elemento clave para la competitividad". *Mercatec*, 48, agosto 2010 (ISSN 0120-3290).

1. Definición de Canal de distribución o canal de mercadotecnia

Existen varias acepciones del término *Canal de distribución* en la literatura especializada: "Se define como los conductos que cada empresa escoge para la distribución completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible" (Wheeler & Hirsh, 2002). Una definición que también aporta a la discusión es: "Un canal de mercadotecnia, es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Los productores se mueven a través de los canales de mercadotecnia por medio de la distribución física" (Cruz, 1999).

Las anteriores definiciones abordan el tema desde la óptica del mercadeo. Si se revisan las definiciones de canal de distribución desde la óptica de la logística y la gestión de la cadena de suministros, se encuentran las siguientes: "El objetivo principal de un canal de distribución es el de ubicar el producto en el lugar adecuado en el momento preciso, a un precio justo y asegurando que llegue en buenas condiciones al consumidor final" (Ballou, 2004).

La definición de logística del Council Logistics Management (CLM) trae implícita la mención a la gestión del canal de distribución, pues se considera la empresa como un medio para el flujo de mercancías: "La logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y el almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente" (Council of logistics management, 2011).

Por otra parte, la definición de la gestión logística relacionada con "el producto adecuado, en el lugar adecuado, en el momento adecuado y al precio adecuado" hace tácita referencia al Mix de Marketing y las denominadas "4 P's" en las estrategias de mercadeo de las compañías como son: Producto, Precio, Plaza y Promoción, importantes para el logro de los objetivos de las compañías en los mercados.

Un canal, entonces, siempre incluye tanto el productor como al consumidor final, así como al intermediario comercial que participa en la transferencia de la propiedad. Puede afirmarse, por tanto, que el canal se encarga de gestionar el movimiento de materiales y servicios hasta su llegada al consumidor final. Si se revisa esta definición es claro que se está hablando de logística y gestión de la cadena de abastecimiento, pues finalmente el área de logística es la encargada de concretar el momento final, el momento de verdad con el consumidor.

En general los estudiosos del *marketing* coinciden en apuntar que la gestión logística del negocio contribuye de manera decidida al logro de los objetivos de las organizaciones, pues la elección del canal de distribución supone tener o no una ventaja sobre los competidores. El dominio de un mercado en muchos casos depende del mayorista más importante en un territorio y de la logística adecuada para el reabastecimiento de los puntos de venta. Desde esta óptica la logística es la llamada a servir de apoyo a las labores de marketing y a encontrar los mejores caminos que permitan cumplir a la organización sus objetivos comerciales al menor costo posible, y obtener y mantener a la vez la superioridad competitiva.

Hugo Paz (2008) aporta una definición académica que acoge las nuevas realidades empresariales relacionadas con el canal de distribución, pues afirma que el canal es una compleja estructura total que se define como: "El sistema inter-organizacional contactual y logístico que la administración de marketing opera para llevar a cabo sus objetivos de distribución" (Paz,

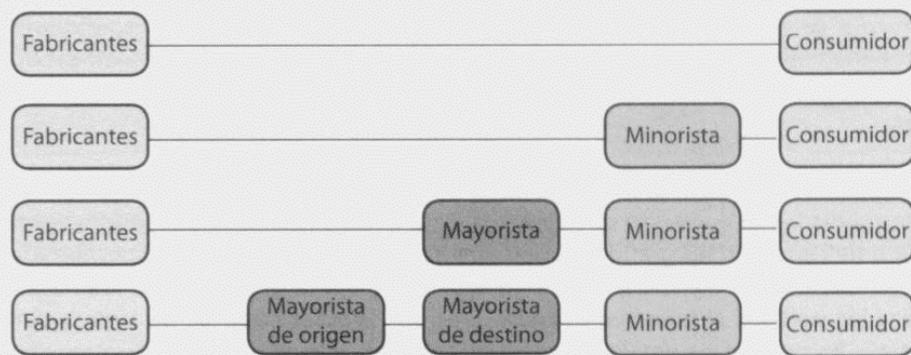
2008). Esta definición toma entonces los elementos de *marketing* y logística implicados en el concepto de Gestión logística y los une desde el punto de vista de la organización como un todo integrado, la nueva concepción de las funciones de las áreas de la organización.

2. Tipos de canales de distribución

Los canales de distribución, en general, se dividen en dos grandes grupos: Canales de distribución para productos de consumo masivo y canales de distribución industriales; a estos últimos se les conoce como B2B (*Business to Business*). Dependiendo del número de actores que intervengan en el canal, se realizan otras clasificaciones secundarias, con el objetivo de identificar las estrategias y tácticas necesarias para su gestión.

2.1 Canales de distribución de productos de consumo masivo

Gráfico 1: Esquema general de los canales de distribución para productos de consumo



Los canales de distribución para productos de consumo masivo se pueden agrupar fundamentalmente en dos tipos: Directos e Indirectos.

2.1.1 Canal directo de consumo: El fabricante atiende de manera directa a sus clientes, sin intermediarios. En este esquema el fabricante realiza todas las funciones propias del negocio: comercialización, almacenamiento, transporte; esta última función es asignada generalmente en tercerización a empresas especializadas.

Algunos ejemplos de éste tipo de atención son las ventas por teléfono, por catálogo, los canales electrónicos, los esquemas de promoción de compras por televisión. Dell Computer, por ejemplo, atiende a sus consumidores de manera directa utilizando pauta publicitaria en los principales periódicos de circulación nacional, ejecutando la entrega de los computadores de manera directa desde un centro de distribución centralizado, generalmente por medio de un transportista en modalidad de *courier*.

2.1.2 Canal indirecto de consumo: Paz (2008) habla de canales indirectos largos y cortos. El canal indirecto largo es aquel en el que participa más de un intermediario entre el fabricante y el consumidor final (típicamente: mayoristas y minoristas). El canal indirecto corto es aquel en el que participa un solo intermediario entre el fabricante y el consumidor final (necesariamente detallista o minorista).

a. *Canal indirecto mayorista:* Este tipo de canal se estructura en dos niveles definidos de intermediación: los distribuidores mayoristas, que realizan habitualmente actividades de compra al

por mayor a los fabricantes y de venta generalmente a los distribuidores detallistas, y también los distribuidores detallistas, quienes atienden de manera directa al consumidor final.

Este canal es utilizado por los fabricantes cuando no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos de manera directa a todo el mercado de detallistas, y presenta ventajas para el productor desde el punto de vista de costos y economías de escala, tamaños de lote de producción y alcance al consumidor final con menor esfuerzo en comparación con la atención directa.

Las principales funciones del canal indirecto mayorista se centran en la mejora global del servicio a fabricantes y minoristas en dos aspectos:

Técnico: introduce nuevos sistemas de embalaje y mejora de la infraestructura necesaria para la conservación de los productos, tanto en las bodegas como en los vehículos transportadores.

Financiero: mejora y amplía las prestaciones de financiación a favor de los minoristas y el tratamiento de las devoluciones y reclamaciones por parte de los consumidores finales, quienes encuentran en dicha facilidad la tranquilidad necesaria para adquirir productos de una determinada marca, pues el fabricante se hace mucho más cercano a través del distribuidor.

- b. *Canal indirecto detallista o minorista*: el fabricante atiende el mercado por medio de un nivel de intermediarios que atiende de manera directa al consumidor final. Algunos ejemplos de este tipo de canal son las grandes superficies, supermercados, tiendas especializadas, entre otros. En este esquema el detallista se encarga de coordinar el proceso de reabastecimiento y realiza los pedidos al fabricante con base en sus propias políticas de almacenamiento e inventario. En general los detallistas concentran en un solo sitio un gran número de productos de una amplia gama de fabricantes, de modo que ahorran tiempo al evitarle al cliente su desplazamiento a varios lugares para comprar productos distintos, puesto que disponen de una gran superficie de exposición para la selección de los productos, generalmente en la modalidad de autoservicio, que permite el contacto directo entre cliente y productos.

Este canal se utiliza mayoritariamente para distribuir productos de gran demanda (mercado de consumo), y su uso tiende a extenderse en la medida que crece la complejidad de los centros urbanos y el acceso del consumidor final a los nuevos formatos de tiendas.

- c. *Canales de distribución indirectos con participación de agentes comerciales*: este canal se estructura en tres niveles de intermediación: los agentes llamados propiamente intermediarios, generalmente empresas que realizan prospección de clientes potenciales para los fabricantes, quienes se encargan de gestionar tratos comerciales; estos agentes no tienen la titularidad de los productos que ofrecen y generalmente no manejan inventarios; los otros dos niveles son los mayoristas y los detallistas, quienes cumplen otras funciones dentro de este esquema de canal indirecto, tales como bodegaje, manejo de pedidos, transacciones y sostenimiento del inventario.

Este tipo de canal de distribución se utiliza en mercados que cuentan con buena oferta de fabricantes, generalmente de tamaño pequeño y mediano, atendidos por un número importante de detallistas que compiten por el mercado y que en general no están en condiciones de encontrarse unos a otros. Como ejemplo, en el sector de alimentos el agente representa generalmente a los compradores y fabricantes de comestibles. El agente intermediario actúa a nombre

de muchos fabricantes y negocia la venta con los distribuidores mayoristas que atienden el mercado de productos alimenticios, en lo que se denomina como Manejo del portafolio de mercado. A su vez, los mayoristas venden el producto a los detallistas, generalmente comerciantes y tiendas de venta de comestibles.

En los canales de distribución con agentes comerciales casi todas las funciones de *marketing* son realizadas por los intermediarios miembros del canal, lo cual representa una ventaja importante para el fabricante, que reduce sus requerimientos de capital para la atención final del canal y del consumidor final.

2.2 Canales de distribución industriales o B2B

Gráfico 2: Esquema general de los canales de distribución para productos industriales



La denominación “B2B” corresponde, como se dice antes, a las abreviaturas del término en inglés: *Business to Business*. Este tipo de esquema tiene usualmente los siguientes canales de distribución:

2.2.1 Canal directo industrial: Este tipo de canal es el más utilizado para la distribución de productos de uso industrial, puesto que es el más corto y con menores costos en gastos de distribución. Corresponde al esquema en que el fabricante atiende de manera directa a su cliente industrial. Como ejemplo, las grandes compañías multinacionales compran materias primas e insumos en grandes cantidades directamente a los productores, que en esencia son sus principales proveedores, lo cual incluye en muchas ocasiones el cumplimiento de estándares propios y especificaciones técnicas definidas.

En este canal los fabricantes gestionan su propia fuerza de ventas con el ánimo de atender de manera directa a sus clientes industriales.

2.2.2 Canal indirecto industrial: En esta modalidad de canal de distribución se identifican básicamente dos tipos:

- a. *Distribuidor Industrial:* este canal cuenta con un solo nivel de intermediarios, denominados *Distribuidores industriales*, que se encargan de la atención del cliente final que requiere generalmente *commodities* de poco o mediano valor agregado. Igualmente, este tipo de esquemas es usado por pequeños y medianos fabricantes que no disponen de capacidad de contratación de su propia fuerza de ventas y que se valen de la capacidad humana y técnica del distribuidor industrial.

La comparación con el mercado de consumo muestra que los distribuidores industriales realizan en esencia las mismas funciones de los mayoristas, puesto que compran el producto al fabricante para su posterior comercialización a distribuidores minoristas en un determinado territorio.

- b. *Agente intermediario*: en este tipo de canal los agentes facilitan la labor comercial a los fabricantes contactando clientes industriales y gestionando la contratación entre las partes.

Una variante de este esquema incluye, además del agente comercial, la interacción con uno o varios distribuidores industriales, de modo que constituye un canal de tres niveles de intermediación, en el cual la función del agente es facilitar la venta de los productos y la función del distribuidor industrial es almacenar los productos y administrar los inventarios hasta que sean requeridos por los usuarios industriales, mediante una orden de compra, la suscripción de un contrato de suministro o la aceptación de una oferta mercantil.

Desde el punto de vista del *marketing*, un número mayor de niveles de intermediación implica menor control por parte del fabricante y, por supuesto, mayor complejidad del canal en cuanto a las relaciones con los diferentes actores. Ahora bien, como beneficio representa un claro alivio en lo que respecta a los costos inherentes a la atención del mercado para el productor, pues finalmente se aprovecha la estructura comercial y técnica del distribuidor para llegar al consumidor de manera eficiente y a un costo óptimo. Se hace claro, entonces, que cuanto más corto sea el canal tanto mayor será la carga económica para el fabricante, pero tendrá mayor control sobre las variables de *marketing*.

3. El rol de la logística en la gestión de *marketing*

La gestión de la logística relacionada con la atención del canal de distribución se identifica, en los esquemas modernos de administración, como la responsable de buena parte del éxito o fracaso de los planes de venta y crecimiento de las compañías, puesto que las labores finales de entrega de mercancías en los puntos de venta es responsabilidad del área de logística. Dentro del Mix de marketing, La determinación de precios de venta a cliente final es afectada de manera importante por los costos logísticos de distribución, de manera que las compañías identifican oportunidades de maniobra en el margen derivadas de mejores prácticas logísticas. La gestión adecuada de los tiempos de entrega, de los costos de distribución (y por ende del precio final del producto) y de las cantidades entregadas satisfactoriamente al cliente, tienen hoy una gran influencia derivada del desempeño logístico de las compañías, de modo que las cuatro variables identificadas del Mix de Marketing se ven ligadas de manera importante a la gestión logística y comercial del canal de distribución. El producto, la plaza y el precio final en el mercado están influenciados en un porcentaje importante por el buen o mal desempeño de la logística de distribución. En general las compañías del sector de consumo masivo deciden actualmente ingresar o no en un mercado en particular dependiendo de sus posibilidades y costos logísticos relacionados, con base en experiencias exitosas en otros mercados. La decisión de atender el canal tradicional, y en particular en el denominado Tienda a Tienda (TAT) por parte de las compañías, tiene un alto componente de decisión relacionado con la complejidad del reabastecimiento a clientes, el recaudo del caso y por supuesto el costo final de llevar una caja al cliente en dicho canal en particular. Compañías reconocidas del sector de retail como el gigante norteamericano WalMart, han realizado innovaciones e implementaciones en algunos procesos de sus cadenas de suministro con el objetivo final de optimizar sus márgenes de utilidad vía mejoras logísticas, como es el caso de los desarrollos de conceptos tales como CrossDocking, Efficient Consumer Response (ECR) y Vendor Managed Inventory (VMI) entre otros, que se

identifican a nivel mundial como estrategias exitosas para la mejora del desempeño del negocio vía mejoras en el gasto logístico de distribución. Aquí cabe la pregunta: ¿Como penetrar actualmente un mercado internacional en el cual hay ya líderes y seguidores reconocidos, y los precios de los productos están incluso en una abierta guerra de precios, a la baja? Adicional al posicionamiento de marca, importante por definición, muy seguramente la decisión de entrar o no a dicho mercado en particular dependerá de la determinación adecuada del precio del producto, que permita competir y participar de la manera esperada por los accionistas de la compañía, quienes autorizan o no la inversión necesaria para ingresar al mercado elegido. Ahora bien, no puede perderse de vista que la gestión de los procesos generales de la cadena de abastecimiento son fundamentales para la atención correcta del mercado, iniciando con la compra y suministro de materias primas y empaques (gestión logística de proveedores), siguiendo con su transporte a tiempo y en las cantidades adecuadas para su transformación, hasta las consiguientes labores de almacenamiento, inventario y distribución final a clientes. Dichos procesos deben estar integrados por los sistemas de información de la compañía. En un estudio interno reciente, del año 2009, la gerencia comercial de Sodimac en Chile identificó que cerca del 10% de sus ventas se pierden por efecto de descoordinaciones logísticas, dificultades operativas y en general por una inadecuada atención del canal por parte de sus proveedores, iniciando una campaña para efectos de incentivar el uso del *crossdocking* en sus operaciones; dicha campaña, con la asesoría de HomeDepot, el gigante del retail norteamericano, tiene el claro objetivo de recuperar dicha fracción de ventas perdidas, y por supuesto optimizar los márgenes de la compañía, vía mejoras logísticas.

Por otro lado, es frecuente encontrar en las organizaciones dificultades operativas, e incluso gerenciales, derivadas de fricciones entre las áreas de ventas y logística, por efecto del no entendimiento de su interrelación. El objetivo final de las organizaciones se suele ver entorpecido por prácticas inadecuadas derivadas del divorcio operativo entre *marketing* y logística.

La gestión logística de los canales de distribución incluye, entonces, funciones “aguas arriba”, es decir, más allá de la mera gestión de distribución y transporte al cliente final, pues se trata de la gestión de compras, transporte primario, producción; operación y administración de centros de distribución, transporte de distribución, sistemas de información y atención al cliente. La logística del canal debe hacer parte entonces de la estrategia global de *marketing* y parte integral de los objetivos generales de la empresa: financieros, de volumen de ventas, de retornos de inversión, de participación de mercado, de imagen y servicio al cliente, de crecimiento, posicionamiento y otros.

Entendiendo que la concreción de la venta se realiza con base en la ejecución de los procesos de atención al canal de distribución elegido, del producto correcto, del precio correcto, de las actividades adecuadas de promoción y por supuesto de la ejecución integral del *mix* del *marketing* (*Producto, Precio, Plaza, Promoción*), la gestión del canal de distribución entonces está íntimamente ligada a la ejecución perfecta del momento de verdad con el cliente y el consumidor final, puesto que no se trata de simples labores de transporte y entrega de mercancías. Hoy los transportadores ejecutan labores indirectas de *marketing*, pues son quienes tienen el contacto directo con el cliente; sin embargo en muchas ocasiones no están debidamente capacitados y alineados con las políticas de servicio al cliente definidas por la organización. Este tipo de situaciones genera un importante porcentaje de insatisfacciones y reclamos, y evidencia las deficiencias en comunicación entre las áreas de *marketing* y logística a niveles superiores.

Construyendo sobre lo anterior, la comunicación entre áreas debe ser bilateral, es decir, la Gerencia de Mercadeo debe conocer, en relación con la logística de distribución, aspectos

como: ubicación geográfica, costos, volúmenes de venta, centros de almacenamiento, tiempos y frecuencias de entrega de mercancía; exigencias, reglamentaciones legales y del cliente, costos de distribución por unidad, entre otros. Esto ayuda a identificar los canales de distribución óptimos para la colocación de la mercancía al alcance del consumidor final. A su vez, la Gerencia de Logística debe conocer perfectamente la estrategia de *marketing* de la empresa, la composición de la lista de clientes, la estructura del canal, los requerimientos de servicio de los clientes y las metas de corto, mediano y largo plazo de la organización en cuanto a la atención del canal. La combinación eficiente y el trabajo en equipo de las áreas de mercadeo y logística estructuran finalmente el *mix* del *marketing*, con el objetivo de generar ventajas competitivas para la organización.

El seguimiento periódico de los negocios que realizan las organizaciones debería llevar a la discusión positiva de los errores cometidos por efecto de la disyunción entre logística y *marketing*. Esos errores en muchas ocasiones pasan desapercibidos. Veamos algunos ejemplos que ilustran esta situación:

Descoordinaciones logísticas en las actividades de *merchandising*: la campaña publicitaria inició en radio y televisión, el producto está en las góndolas, se contrató al personal de mercaderistas pero el material POP no llega a tiempo a los puntos de venta.

Obsolescencias derivadas de descoordinaciones: *marketing* decide realizar un cambio de color en los empaques con el ánimo de responder a los competidores, y lanza una agresiva campaña por televisión anunciando el cambio sin tener en cuenta los inventarios del empaque anterior, que pasan a ser obsoletos. El área financiera es informada de la necesidad de dar de baja ese inventario. La gerencia de la compañía recibe la solicitud de autorización para la baja de inventario, y se entra a cuestionar de manera reactiva quien tomó la decisión equivocada.

Descoordinaciones derivadas de cambios en las especificaciones de envases: *marketing* decide el cambio en el diseño del producto y en los envases sin consultar con logística, lo cual ocasiona problemas en el transporte y en la exhibición en góndola.

Descoordinaciones derivadas de crecimientos proyectados por *marketing* sin informar a logística: de entre las estrategias para crecer en un nicho de mercado se decide ejecutar actividades diseñadas para estimular el canal sin tener en cuenta la capacidad del centro de distribución (CeDi), de modo que la empresa se ve obligada a buscar operaciones con terceros, a un mayor costo del proyectado inicial. Adicionalmente, los esfuerzos de promoción se ven opacados por efecto del servicio deficiente al cliente.

Descoordinaciones derivadas por cambios en embalajes y palletizado: *marketing* decide cambiar el tamaño de las cajas con base en las exigencias de una gran cadena de hipermercados; pero el peso del pallet no se corresponde con el diseño de la estantería actual, lo cual obliga a asumir ineficiencias en la estiba, adicional al incremento del costo de transporte.

Fricciones entre los miembros del equipo de *marketing* y logística: en los comités de gerencia es frecuente que se presenten situaciones incómodas y frustrantes, incluso de fricción, como resultado de la búsqueda de responsables de ineficiencias costosas para las operaciones de las compañías. Se tiende a caer en la trampa de responsabilizar un área por la ocurrencia de situaciones que se salieron de control; *marketing* culpa a logística aduciendo que la estrategia era la adecuada, pero no fue exitosa por error de aquella área, que no está alineada con los objetivos de *marketing*. Por su parte, logística responsabiliza a *marketing* con argumentos tales

como que no se aprecia el esfuerzo durante la última semana del mes en la cual *marketing* realiza más del 70% de las ventas (síndrome de fin de mes), o que no son invitados a las reuniones de planeación del canal y que, por supuesto, logística no puede estar modificando las operaciones de entrega por efecto de cambios que no fueron informados a tiempo y de los que no fueron consultados. Es claro, entonces, que la conjunción entre logística y *marketing* contribuye incluso a mejorar el clima organizacional.

4. Cambios en el mercado

Hay un aspecto en el comportamiento del mercado que asigna a la logística y la gestión de la cadena de suministros (*supply chain management*) una parte muy importante del éxito o fracaso del negocio: los evidentes cambios en los minoristas, pues el crecimiento acelerado de las cadenas de supermercados (algunas incluso más poderosas que importantes empresas fabricantes de bienes de consumo masivo), hacen que las negociaciones de márgenes, plazos de pago y costos de participación en góndola estén sujetos al cumplimiento de indicadores logísticos, incluyendo el *InFull* (entrega de pedidos completos) y el *OnTime* (entrega de pedidos a tiempo), y su combinación ácida: el *OTIF* (*OnTime-InFull*).

En los procesos de negociación comercial entre los fabricantes y las grandes cadenas de supermercados, disponer de cifras adecuadas (derivadas de buenas prácticas logísticas) en la mesa de negociación, provee al gerente de *marketing* de una poderosa herramienta de gestión para el negocio. Las grandes cadenas negocian los costos de participación en góndola, los plazos de pago y los porcentajes sobre las ventas con base en el comportamiento de los indicadores de gestión logística. En las reuniones de negociación comercial comienza a verse de manera más frecuente a los *Key Account Manager* (KAM) acompañados de los responsables de logística y distribución de sus compañías.

La industria de edición de periódicos ilustra lo comentado anteriormente en un campo diferente al campo del *retail*. La prensa escrita mueve millones de pesos en publicidad, adicional a su importancia política en lo relacionado con la opinión pública. El objetivo final de la industria de edición de periódicos, desde el punto de vista de negocio, es poner en la puerta de sus suscriptores (clientes fieles) el producto fresco, es decir, a primera hora; en otras palabras: en el lugar y momento adecuados, cumpliendo con la promesa de servicio. Si el periódico llega tarde (11:00 am) por un motivo ajeno a la casa editorial no se cumple el valor agregado de tiempo, es decir, "el momento adecuado", y muy seguramente el cliente sentirá que se le está incumpliendo. Los periódicos son productos altamente perecederos. Si está a tiempo y en el lugar adecuado, pero falta un suplemento, está mal impreso o se entrega mojado, el valor agregado de *forma* falla; así se tiene un suscriptor decepcionado. Es aquí donde la logística juega un papel fundamental en la conquista y el sostenimiento de un mercado.

Conclusiones

Los conceptos fundamentales de la estrategia de marketing relacionados con Precio, Producto, Plaza y Promoción se ven entonces ligados de manera íntima con la gestión logística del canal de distribución, en el sentido de que ésta tiene un papel importante en la determinación del precio del producto en el canal, por cuenta de la eficiencia en el gasto logístico de distribución, y por supuesto se constituye en determinante importante de la competitividad o no del producto y de la marca en un mercado en particular. Por otra parte es claro que el concepto de Plaza y Producto va de la mano con la definición logística de "El producto adecuado, en el lugar adecuado, al precio adecuado, en el momento adecuado", y que a su vez lo relacionado con el cumplimiento

de la promesa de servicio en cuanto a tiempos de entrega y a entregas completas (OnTime e InFull) determina de manera importante la rentabilidad de un producto en el mercado.

La competitividad de la compañía es determinada por la adecuada gestión de la “cuatro Ps” clásicas en el estudio del marketing, y a su vez éstas se apoyan de manera decidida en la gestión logística del canal. La competitividad se identifica de manera clara como el objetivo a alcanzar, si se desea crecer en un mercado en particular.

Las tendencias actuales muestran que en el inmediato futuro la batalla por el mercado será entre cadenas de abastecimiento, no entre empresas individuales. En un mercado globalizado, en el cual los consumidores están muy informados, con fuerte influencia de los temas medio-ambientales, de precios, calidad y oportunidad en la atención de los canales de distribución, y en el cual la percepción de calidad se dé por entendida (productos estandarizados, productos commodities, productos de consumo masivo), quien tenga una mejor gestión de la logística y de la cadena de abastecimiento será, muy seguramente, el ganador del pulso por el mercado, pues tendrá mayor probabilidad de lograr los favores del consumidor final. En los enfoques modernos de administración y gestión de la empresa, la interacción y alineación de todas las áreas de la organización, como logística, finanzas, mercadeo, producción, ventas y recursos Humanos, tienen que ver de manera decisiva con la gestión del canal, de modo que *marketing* debe negociar con esas áreas para el logro de los objetivos, al igual que con los demás actores del canal de distribución (mayoristas, minoristas, agentes), con base en los esquemas gerenciales de atención al cliente.

Las empresas deben comenzar a incluir en sus planeaciones estratégicas los temas logísticos y de cadena de abastecimiento si quieren conectarse desde ya con el futuro ^M

Bibliografía

Ballou, R. (2004). *Logística y administración de la cadena de suministro*. Editorial Pearson Prentice Hall.

Borrero, J. (2003). *Marketing Estratégico*. Editorial San Marcos.

Definition of logistics. Council of Logistics Management (2011). In: Encyclopædia Britannica. de <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/346430/Council-of-Logistics-Management> (junio 12 de 2011).

Fischer, L. & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. Editorial McGraw Hill.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Editorial Prentice Hall

Wheeler, S. & Hirsh, E. (2002). *Los canales de distribución*. Editorial Norma.

Cruz Roche, I. (1999). *Los canales de distribución de productos de gran consumo*. Ciudad: Pirámide.

Paz, H. (2008). *Canales de distribución, gestión comercial y logística*. Ciudad: Lectorum Ugerman.