



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas y Mercadotecnia

Tema:

Canales de Distribución

Subtema:

Elementos que conforman los canales de distribución y su integración en la
cadena de suministro.

Seminario de graduación para optar al Título de Licenciada en

Mercadotecnia

Autoras:

Bra. Marlín Suyen Aguirre Camas

Bra. Keyling Daleska Luna Briones

Bra. Reyna Elizabeth Nicaragua Rodríguez

Tutora:

Msc. Marina del Carmen Delgado Carranza

Managua, Nicaragua, Abril 2018

Dedicatoria

A Dios:

Por haberme permitido culminar mi carrera profesional, por darme las fuerzas y valentía para seguir luchando por mis objetivos y alcanzarlos.

A mi Madre:

Por el incondicional apoyo en el transcurso de mi carrera, por su ejemplo de perseverancia en la lucha cotidiana de sacarme adelante, por sus consejos a través de los cuales me inculcó valores que me han permitido ser una persona de principios, por inducirme a luchar por lo que quiero.

A mi Esposo:

Por formar parte de mí en este camino universitario, dándome un apoyo sincero y demostrando su comprensión lo cual estoy muy satisfecha, por darme ánimos de seguir adelante y esmerándose junto conmigo al terminar una etapa más de la vida, para iniciar la siguiente con una sonrisa y muchas expectativas.

A mis Profesores:

Por ser quienes me apoyaron incondicionalmente para el logro de esta meta. Son un pilar muy importante en mi vida, me siento muy orgullosa de haber tenido unos maestros tan buenos como lo son ustedes.

Bra. Marlin Suyen Aguirre Camas

Dedicatoria

A Dios:

Por darme la oportunidad de llegar a culminar esta meta, la sabiduría para poder cumplir mi objetivo de culminar con éxito mi carrera profesional.

A mi madre:

Que en la actualidad es mi ángel de la guarda por todos sus esfuerzos en hacerme una mujer con capacidad de enfrentar la vida y el amor incondicional hacia mí.

A mi Padre:

Por todo su apoyo, dedicación y esmero para poder darme esta oportunidad la cual será mi herencia para enfrentar mi futuro.

A mis hermanas:

Por darme ese calor humano que necesité para emprender mi profesión y haber formado parte de las decisiones que han construido mi presente.

A mis Profesores:

Por su dedicación y enseñanza durante el transcurso de la carrera que fueron el principal pilar en esta meta obtenida.

Bra. Reyna Elizabeth Nicaragua Rodríguez

Dedicatoria

A Dios:

Por darme la sabiduría necesaria para culminar con éxitos los estudios relacionados a mi profesión.

A mi Padres:

Por el apoyo incondicional durante todos estos cinco años, tanto económicamente como moralmente, ya que son el pilar fundamental y mi motivación para seguir adelante.

A mis Profesores:

Por la paciencia, esmero y dedicación durante el desarrollo de mis estudios universitarios.

Bra. Keyling Daleska Luna Briones

Agradecimiento

Queremos Agradecer:

Primeramente, a Dios, por darnos la vida, sabiduría e inteligencia durante todos y cada uno de los procesos que hemos vivido durante el transcurso de nuestros estudios universitarios, por permitirnos culminar la carrera.

Padres, familiares y amigos:

Son muchas las personas que han contribuido al proceso y conclusión de este trabajo y de una manera muy especial queremos agradecer a nuestros padres por su amor incondicional, quienes fueron la primera escuela, inculcándonos valores y principios que unidos al resto de nuestra familia y amigos han sido la plataforma para lograr ser lo que hoy en día somos.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua);

Que, en unión de sus maestros, nos han dado apoyo a nuestro crecimiento personal y profesional. Al gobierno de Nicaragua porque nos ha facilitado ser partes de esta prestigiosa Universidad y permitir una educación superior de calidad. Particularmente agradecemos a nuestra tutora Msc. Marina Delgado por su paciencia y enseñanza.

Bra. Marlin Suyen Aguirre Camas

Bra. Keyling Daleska Luna Briones

Bra. Reyna Elizabeth Nicaragua
Rodríguez

Resumen

Los canales de distribución, como proceso clave en las empresas conforman un método que pretenden valorar de la forma más sistemática y objetiva las vías elegidas por una compañía que un producto recorre desde que es creado hasta que llega al consumidor final. El presente trabajo investigativo pretende mostrar un acercamiento teórico y metodológico a los elementos que conforman los canales de distribución y su integración a la administración de la cadena de suministro.

Muchos de los recursos captados se centraron en actividades grupales donde mantuvimos reuniones de trabajo para la selección del tema investigativo, apoyándonos con libros digitales, paginas web, para la correcta definición del desarrollo sobre los cuales se centraría el estudio.

En el mismo se refleja que los canales de distribución en las compañías rara vez trabajan solas para proporcionar valor a los clientes y crear relaciones provechosas con ellos. En vez de eso, constituyen sólo un eslabón de una cadena de suministro o de un canal de distribución mayor. Para administrar adecuadamente las relaciones con sus clientes, presentaremos que la compañía debe disponer eficientemente las relaciones con sus socios.

La primera parte de este capítulo explora la naturaleza de los canales de distribución, el diseño del canal de la compañía, y las decisiones gerenciales tomadas en este sentido. Luego examinaremos la distribución física, o logística, un área cuya importancia y complejidad están aumentando drásticamente, finalizando con la última parte de este estudio acerca de la integración de los canales de distribución.

Índice

Dedicatorias.....	i
Agradecimientos.....	iv
Resumen.....	v
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Capítulo I: Generalidades sobre el marketing, logística y los canales de distribución	4
1.1 El marketing y las necesidades del consumidor.....	4
1.1.1 Necesidades, deseos y demandas del consumidor	5
1.1.2 Estrategia de marketing orientado a los deseos y a las necesidades del cliente	6
1.1.3 Establecimiento de relaciones con el cliente	9
1.1.4 Valor del Cliente.....	9
1.1.5 Satisfacción del cliente	10
1.2 Logística de marketing y administración de la cadena de suministro	11
1.2.1 Naturaleza e importancia de la logística de marketing.....	11
1.2.2 Metas del sistema de logística.....	13
1.2.3 Principales funciones de logística	14
1.2.4 Administración logística integrada	20
1.3. Distribución	21
1.3.1 Concepto de distribución.	22
1.3.2 Características de la distribución	24
1.3.3 Conceptos de canal de distribución.	25
1.3.3 Importancia de los canales de distribución	25

1.3.4 Naturaleza de los canales de distribución.....	27
Capitulo II: Organización y funcionamiento de los canales de distribución	29
2.1 Cadena de Valor.....	29
2.1.1 La entrega de valor a los clientes	31
2.1.2 Los miembros del canal agregan valor	32
2.2 Desarrollo de canales	34
2.3 Funciones de los canales de distribución	36
2.3.1 Función de compra y venta.....	37
2.3.2 Función de transporte y difusión de la producción.....	37
2.3.3 Función de fraccionamiento.....	38
2.3.4 Función de almacenamiento.....	38
2.3.5 Función de servicios.	39
2.3.6 Función de financiación.	40
2.3.7 Función de asunción de riesgos	40
2.4 Niveles de los canales de distribución	41
2.4.1 Tamaño de los canales de distribución.....	44
2.4.2 Importancia del análisis del tamaño de los canales	44
2.5 Tipos de Canal de distribución.....	45
2.5.1 Canal de bienes de consumo.	45
2.5.2 Canal industrial o de bienes industriales.....	46
2.5.3 Canal de servicios.....	46
2.6 Organización de los canales de distribución.....	47
2.6.1 Organización de los canales de distribución desde una perspectiva económica.....	47
2.6.2 Organización de los canales de distribución desde una perspectiva social.....	49

2.6.3 Organización de los canales de distribución desde una óptica económica y social.....	50
2.6.4 Organización de los canales de distribución desde una óptica integradora	52
2.7 Cambio de la organización de canal.....	54
Capitulo III Integración y procesos claves de la administración en la cadena de suministro.....	56
3.1 El canal de distribución como sistema	56
3.1.1 Integración de la cadena de suministro.	57
3.2. Estrategias en los canales de distribución	62
3.2.1 Administración de la cadena de suministro esbelta	62
3.2.2 Administración de la cadena de suministro ágil.	63
3.2.3 estrategia de cadena de suministro esbelta/ágil	63
3.3 Esquemas de los canales de distribución	64
3.3.1 La estructura verticales.....	64
3.3.2 La estructura horizontal	65
3.3.3 Posición horizontal.....	65
3.4 Los procesos clave de la administración de la cadena de suministro	65
3.4.1 Los procesos de negocio	65
3.4.2 Los proceso de administración de las relaciones con el cliente.....	66
3.4.3 Administración del servicio al cliente	67
Conclusión.....	68
Bibliografía	69

Introducción

En el presente trabajo investigativo se refiere al estudio de los canales de distribución, la relevancia de este trabajo radica en la necesidad de la producción y entrega de un producto o servicio a los compradores que requiere crear relaciones no solamente con los clientes, sino también con proveedores y revendedores clave en la cadena de suministro de la compañía. Esta cadena consiste en socios “superiores” e “inferiores”. La asociación superior de la compañía es el conjunto de compañías que proveen materias primas, componentes, partes, información, fondos, y la experiencia necesaria para crear un producto o servicio.

Los elementos que conforman los canales de distribución y su integración en la cadena de suministro básicamente consiste en que el éxito individual de una compañía dependa no solamente de qué tan bien se desempeñe, sino además de qué tan bien compitan toda su cadena de suministro y sus canales de marketing con los canales de sus competidores. El término cadena de suministro podría resultar demasiado limitado se requiere de una visión de fabricación y venta en los negocios.

El presente informe investigativo contiene tres capítulos, El primer capítulo consiste en dar a conocer las necesidades, deseos y demandas del consumidor, establecimiento de relaciones con el cliente, valor del cliente, satisfacción del cliente, logística de marketing y administración de la cadena de suministro, naturaleza e importancia de la logística de marketing, metas del sistema de logística, de los diferentes autores como Philip Kotler y Armstrong.

En el segundo capítulo hablaremos acerca de la cadena del valor, la entrega de valor a los clientes, de como los miembros del canal agregan valor, profundizaremos acerca del desarrollo de los canales de distribución, sus funciones y niveles. De los diferentes autores; Jhon W. Mulling, Kotler.

En el tercer capítulo estudiaremos sobre el canal de distribución como sistema, integración y procesos claves de la cadena de suministro, estrategia de los canales de distribución, esquemas de los mismos, de los autores; Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl McDaniel.

Justificación

Los canales de distribución son más que simples conjuntos de compañías vinculadas por diversos flujos: son complejos sistemas de comportamiento en los que personas y compañías interactúan para alcanzar metas individuales, metas de la compañía, y metas del canal. Entre los conocimientos que brindará este trabajo investigativo consiste en el estudio realizado de una estrategia que se le ofrece a las diversas entidades empresariales con fines de tener una mejor alternativa para ofertar un producto que pueda adquirir mayor y mejor demanda. El funcionamiento del sector empresarial gira en torno al avance de la ciencia y tecnología con ideas enfocadas en el emprendimiento e innovación.

Este trabajo investigativo se convierte en un referente para futuras exploraciones en torno a los elementos de un canal de distribución y su integración en la cadena de suministro; creándose así un aspecto importante, agradable a líneas de investigación en instituciones de educación superior (UNAN).

La investigación funcionará en calidad de manual de consulta en el área de mercadeo (elementos que conforman los canales de distribución y su integración en la cadena de suministro), su contenido constituye una base teórica útil para mercadólogos, investigadores en el área de mercadotecnia, estudiantes de la carrera de mercadeo, otras carreras a fines y demás personas interesadas en el tema.

Objetivos

Objetivo general

Analizar los elementos que conforman los canales de distribución y su integración en la cadena de suministro.

Objetivos específicos

1. Explicar generalidades sobre el marketing, logística y los canales de distribución
2. Describir la organización y el funcionamiento de los canales de distribución
3. Reconocer la Integración y procesos claves de la administración en la cadena de suministro

Capítulo I: Generalidades sobre el marketing, logística y los canales de distribución

Los canales de distribución son importantes para todas las organizaciones comerciales ya que de esta forma crean métodos y técnicas innovadoras para acercar la empresa a los mercados existentes y nuevos. Este capítulo da a conocer todo lo relacionado con la historia de los canales de distribución, su importancia, beneficios, conceptos básicos citados por diferentes autores como Philip Kotler, Edward Armstrong, así mismo el uso, naturaleza y diseño de los mismos.

“La mayoría de las compañías no pueden proporcionar valor a sus clientes por sí solas, sino que deben trabajar estrechamente con otras compañías dentro de una red de entrega de valor más grande”. (Kotler, 2011, pág. 299)

1.1 El marketing y las necesidades del consumidor

Las compañías exitosas de hoy tienen algo en común, están muy enfocadas en el cliente y muy comprometidas con el marketing. Estas compañías comparten una pasión por satisfacer las necesidades del cliente en mercados meta bien definidos. Motivan a todos los individuos dentro de la organización para que contribuyan a establecer relaciones duraderas con el cliente, buscando mayor valor y satisfacción para el cliente.

Uno de los fundadores de Home Depot, Bernie Marcus, aseveró: “Toda nuestra gente comprende qué es el Santo Grial; no son las ganancias netas, se trata más bien de un compromiso apasionado, casi ciego, por atender bien a los clientes”. (Armstrong, 2007, pág. 3)

La característica más importante del marketing como función de negocio es que se concentra en sus clientes y en las necesidades de éstos. Éste es el interés que todos los gerentes, no sólo los vendedores, necesitan adoptar para asegurar que sus organizaciones puedan establecer y sostener metas sanas. (Jhon W. Mulling, 2007, pág. 5)

1.1.1 Necesidades, deseos y demandas del consumidor

Las necesidades son las fuerzas básicas que impulsan a los clientes a llevar a cabo acciones y participar en intercambios. Una **necesidad** no satisfecha es una brecha entre los estados real y deseado de una persona o alguna dimensión física o psicológica. Todos tenemos *necesidades básicas físicas* críticas para nuestra supervivencia, por ejemplo alimento, agua, calor, abrigo y sueño.

También tenemos *necesidades sociales y emocionales* críticas para nuestro bienestar psicológico, por ejemplo *seguridad, propiedad, amor, estima y realización de nuestras ambiciones*. Esas necesidades que motivan el comportamiento de consumo de individuos son pocas y básicas. No las crean los comerciantes u otras fuerzas sociales; provienen de nuestra estructura básica biológica y psicológica como seres humanos.

Las organizaciones también deben satisfacer necesidades para asegurar su bienestar y supervivencia. Conformadas por las metas estratégicas de la organización, estas necesidades se relacionan con las entradas de recursos, equipo de capital, abastecimientos y servicios necesarios para satisfacer esas metas. Los **deseos** reflejan los anhelos o preferencias de alguien por formas específicas de satisfacer una necesidad básica. Así, una persona desea productos, marcas o servicios particulares para satisfacer una necesidad. Otra tiene sed y desea una Coca-Cola.

Una compañía necesita espacio de oficinas y sus directores desean una oficina en un lugar prestigioso en el centro de la ciudad. Las necesidades básicas son relativamente pocas, pero los muchos deseos de la persona están conformados por influencias sociales, su historia y experiencias de consumo. Las personas pueden tener deseos muy diferentes para satisfacer la misma necesidad.

Todo ser humano *necesita* mantenerse con calor en las frías noches de invierno, por ejemplo, pero algunas *desean* cobertores eléctricos, mientras que otras prefieren los tradicionales edredones. Esta distinción entre necesidades y deseos ayuda a poner en perspectiva el dicho de que “los comerciantes crean necesidades”, o que “los comerciantes hacen que las personas deseen cosas que no necesitan”.

Ni los comerciantes ni ninguna otra fuerza social individual pueden crear necesidades que se derivan de imperativos biológicos y emocionales de la naturaleza humana. Por otra parte, los comerciantes, y muchas otras fuerzas sociales, influyen en los deseos de las personas.

Una parte importante del trabajo de un comerciante es crear un nuevo producto o servicio, y luego estimular las necesidades de un cliente hacia ese producto o servicio al convencerlo de que puede ayudar a satisfacer mejor una o más de sus necesidades. (Jhon W. Mulling, 2007, págs. 7-8)

Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades. Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en demandas. A partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción.

Las compañías de marketing exitosas hacen mucho por entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Realizan investigación del consumidor y analizan verdaderas montañas de datos. Su personal, a todos niveles (incluyendo las gerencias de alto nivel) permanece cerca de los clientes. Por ejemplo, los altos ejecutivos de Wal-Mart dedican dos días a la semana a visitar tiendas y a mezclarse con los clientes. El presidente de Harley-Davidson regularmente sube a su motocicleta Harley y pasea con clientes para obtener retroalimentación e ideas. (Armstrong, 2007, pág. 5)

1.1.2 Estrategia de marketing orientado a los deseos y a las necesidades del cliente

Una vez que entiende por completo a los consumidores y al mercado, la gerencia de marketing es capaz de diseñar una estrategia de marketing orientado a los deseos y a las necesidades del cliente. Definimos estrategias de marketing como el arte y la ciencia de elegir mercados meta y diseñar relaciones beneficiosas con ellos. La meta del gerente de marketing es encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente.

Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, el gerente de marketing debe responder dos preguntas importantes: ¿A qué clientes debemos servir (cuál es nuestro mercado meta)? Y ¿de qué forma serviremos mejor a esos clientes (cuál es nuestra propuesta de valor)? Analizaremos brevemente esos conceptos de estrategia de marketing, y luego los estudiaremos con mayor detalle en el siguiente capítulo. (Armstrong, 2007, pág. 8)

1.1.2.1 Importancia del marketing

El éxito financiero suele depender del talento comercial y del marketing de las empresas. Los departamentos de finanzas, producción, contabilidad o cualquier otro no importarían verdaderamente si no hubiera una demanda suficiente de los productos y servicios de la empresa que le permita obtener beneficios. Una cosa es inconcebible sin la otra.

Muchas empresas han creado puestos de marketing de nivel directivo para poner a sus responsables al nivel de otros altos directivos, como el director general o el director de finanzas.

Instituciones de todo tipo, desde fabricantes de bienes de consumo y productos industriales hasta aseguradoras médicas, y organizaciones no lucrativas, anuncian con fastuosidad sus logros de marketing más recientes a través de comunicados de prensa, que pueden encontrarse en sus páginas Web.

En la prensa de negocios se dedica una infinidad de artículos a las distintas tácticas y estrategias de marketing. Sin embargo, el marketing es una tarea delicada y ha sido el talón de Aquiles de muchas empresas que en otros tiempos fueron muy prósperas. Grandes empresas reconocidas como Sears, Levi's, General Motors, Kodak y Xerox se han enfrentado a clientes cada vez más poderosos y a nuevos competidores, por lo que se han visto obligadas a reconsiderar sus modelos de negocio.

Incluso líderes de mercado como Microsoft, Wal-Mart, Intel y Nike son conscientes de que no deben bajar la guardia. Jack Welch, el brillante expresidente de GE, solía advertir reiteradamente a su empresa: "Renovarse o morir."

Pero tomar las decisiones adecuadas no siempre es fácil. Los gerentes de marketing no sólo deben tomar decisiones generales, como las características que debe presentar un nuevo producto, el precio que se debe fijar para el consumidor, o dónde se deben comercializar los productos y cuánto dinero se debe invertir en publicidad y ventas, sino también decisiones más específicas como el color de un nuevo envase o las palabras exactas que aparecerán en éste. (Ver cuadro 1.1 Preguntas frecuentes a los mercadólogos)

CUADRO 1.1 PREGUNTAS FRECUENTES A LOS MERCADÓLOGOS

- | | |
|---|---|
| 1. ¿Cómo identificar y elegir los segmentos de mercado adecuados? | 8. ¿Cómo reducir el costo de la captación de clientes? |
| 2. ¿Cómo podemos diferenciar nuestra oferta de las competidoras? | 9. ¿Cómo hacer que los clientes sean leales durante más tiempo? |
| 3. ¿Cómo se debe reaccionar ante consumidores que compran en función del precio? | 10. ¿Cómo saber qué clientes son más importantes? |
| 4. ¿Cómo competir con rivales que registran menores costos y que ofrecen precios más bajos? | 11. ¿Cómo se puede calcular la rentabilidad de la publicidad, de la promoción de ventas y de las relaciones públicas? |
| 5. ¿Hasta qué punto es posible personalizar nuestra oferta para cada consumidor? | 12. ¿Cómo hacer para mejorar la productividad del personal de ventas? |
| 6. ¿Cómo podemos hacer crecer nuestro negocio? | 13. ¿Cómo podemos crear múltiples canales y resolver los conflictos entre ellos? |
| 7. ¿Cómo crear marcas más fuertes? | 14. ¿Cómo lograr que los demás departamentos de la empresa estén más orientados hacia el cliente? |

FUENTE:(Philip Kotler, 2006, pág. 4).

Las empresas incapaces de realizar un seguimiento de sus clientes y de sus competidores y, por tanto, de mejorar constantemente sus ofertas, son aquellas que corren un mayor peligro. Suelen adoptar un enfoque de corto plazo en torno a las ventas y, en último término, acaban por no satisfacer a los accionistas, ni a los empleados, ni a los proveedores, ni a sus colaboradores. La búsqueda del éxito en marketing es interminable. (Philip Kotler, 2006, pág. 4).

1.1.3 Establecimiento de relaciones con el cliente

Los tres pasos iniciales del proceso de marketing (entender el mercado y las necesidades del cliente, diseñar una estrategia de marketing orientado a las necesidades y los deseos del cliente, y elaborar programas de marketing) conducen al cuarto paso, que es el más importante: crear relaciones redituables con el cliente.

La administración de las relaciones con el cliente (CRM) es quizás el concepto más importante del marketing moderno. Hasta hace poco tiempo, la CRM se definía, de forma estrecha, como una actividad de manejo de datos del cliente. Con tal definición se enfatizaba el manejo detallado de información acerca de clientes individuales y el manejo cuidadoso de “puntos de contacto” con el cliente, para incrementar su lealtad al máximo.

Sin embargo, más recientemente la administración de las relaciones con el cliente adquirió un significado más amplio, donde la administración de las relaciones con el cliente es el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superiores. (Armstrong, 2007, pág. 12)

1.1.4 Valor del Cliente

Atraer y retener clientes podría ser una tarea difícil. A menudo los clientes se enfrentan a una muestra confusa de productos y servicios para elegir. Un cliente compra a la empresa que ofrece el mayor valor percibido por el cliente, es decir, la evaluación que hace el cliente respecto de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, en comparación con las ofertas de los competidores. Por ejemplo, los clientes de FedEx reciben diversos beneficios.

El más evidente es la entrega rápida y confiable de sus envíos; sin embargo, al utilizar FedEx, los clientes también podrían recibir valores adicionales de estatus e imagen. El uso de FedEx suele provocar que quien envía y quien recibe el paquete se sientan más importantes.

Al decidir si enviarán un paquete por FedEx, los clientes juzgan éstos y otros valores percibidos tomando en cuenta los costos de dinero, de esfuerzo y aun los costos psíquicos del uso del servicio.

Además, comparan el valor de utilizar los servicios de esta compañía, con el valor de emplear a otras compañías de envíos como UPS, DHL o los servicios postales de cada país y eligen el servicio que les ofrece el mayor valor percibido.

Con frecuencia los clientes no juzgan los valores y los costos del producto de manera precisa ni objetiva, sino que actúan de acuerdo con el valor percibido. Por ejemplo, ¿FedEx realmente realiza la entrega urgente más rápida y confiable? Si es así, ¿este mejor servicio vale los precios más altos que cobra?

El servicio postal estadounidense arguye que su servicio de entrega urgente es igualmente bueno y que sus precios son mucho más bajos. Sin embargo, según la participación en el mercado, la mayoría de los consumidores perciben lo contrario.

Diariamente confían a FedEx 3 millones de paquetes urgentes, lo cual equivale a una participación del 46 por ciento en el negocio de envío aéreo para el siguiente día, en comparación con la participación del 6 por ciento del servicio postal estadounidense, el cual enfrenta el reto de cambiar tales percepciones que tienen los clientes acerca del valor. (Armstrong, 2007, págs. 13-14)

1.1.5 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no cubre las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, el cliente se sentirá muy satisfecho o incluso encantado.

Las compañías que tienen un marketing exitoso hacen casi cualquier cosa por mantener satisfechos a sus clientes importantes. Los clientes que se sienten muy satisfechos hacen compras repetidas y les cuentan a los demás acerca de sus buenas experiencias con el producto. La clave consiste en hacer coincidir las expectativas del cliente con el desempeño de la compañía. Las empresas inteligentes buscan encantar a los clientes prometiendo tan sólo lo que son capaces de dar, y entregando más de lo que prometieron. No obstante, aun cuando la compañía centrada en el cliente busca darle a éste una alta satisfacción, en relación con sus competidores, no intenta incrementar al máximo la satisfacción del cliente.

Una compañía siempre podría aumentar la satisfacción del cliente al disminuir sus precios o al incrementar sus servicios; aunque esto resultara en menores utilidades. Por lo tanto, el propósito del marketing es generar rentabilidad del valor del cliente, lo cual requiere de un equilibrio muy delicado: el gerente de marketing debe continuar generando mayor valor y satisfacción del cliente, pero sin “obsequiar la casa”. (Armstrong, 2007, pág. 14)

1.2 Logística de marketing y administración de la cadena de suministro

En el mercado globalizado de la actualidad, a veces es más fácil vender un producto que llevarlo a los clientes. Las compañías deben decidir cuál es la mejor forma de almacenar, manejar y movilizar sus productos y servicios para que estén a la disposición de los consumidores, en el surtido adecuado y en el momento y lugar correctos.

La distribución física y la eficacia logística tienen un fuerte impacto tanto en la satisfacción del cliente como en los costos de la compañía. La logística del marketing son las tareas que intervienen en la planeación, implementación y control del flujo físico de materiales, productos finales e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, a cambio de utilidades. (Armstrong, 2007, pág. 384)

1.2.1 Naturaleza e importancia de la logística de marketing

Para algunos gerentes, la logística de marketing sólo significa camiones y bodegas. Sin embargo, la logística moderna es mucho más que eso. La logística de marketing — también llamada distribución física— implica planear, poner en práctica y controlar el flujo físico de bienes, servicios e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener utilidades. En síntesis, se refiere a hacer llegar el producto correcto al cliente correcto, en el lugar y momento correctos. En el pasado, la distribución física solía iniciar con los productos en la fábrica y trataba de encontrar soluciones de bajo costo para hacerlos llegar a los clientes.

Sin embargo, las compañías de hoy prefieren un pensamiento de logística centrado en el cliente, que inicia en el mercado y procede hacia atrás a la fábrica, o incluso a las fuentes de suministro. La logística de marketing no sólo implica la distribución hacia fuera (mover los productos de la fábrica a los distribuidores y, por último, a los clientes), sino también la distribución hacia dentro (trasladar los productos y materiales de los proveedores a la fábrica) y la logística invertida (trasladar los productos dañados, no deseados o que hayan devuelto los consumidores o los distribuidores).

Es decir, incluye la administración de toda la cadena de suministro —la administración de los flujos de materiales ascendentes y descendentes de valor agregado, los productos finales y la información relacionada entre los proveedores, la compañía, los distribuidores y los consumidores finales. De este modo, la tarea del gerente de logística consiste en coordinar las actividades de proveedores, agentes de compras, comerciantes, miembros del canal y clientes.

Estas actividades abarcan el pronóstico, los sistemas de información, las compras, la planeación de producción, el procesamiento de pedidos, el inventario, el almacenamiento y la planeación de la transportación. En la actualidad, las compañías hacen mayor énfasis en la logística por varias razones.

Primero, porque lograrán una ventaja competitiva poderosa si utilizan una logística perfeccionada para dar a los clientes un mejor servicio y precios más bajos.

Segundo, la logística eficaz representa enormes ahorros en los costos tanto a la compañía como a sus clientes. Casi el 20 por ciento del precio promedio de un producto corresponde a las actividades de envío y de transporte.

El año pasado, las compañías estadounidenses gastaron más de \$930 mil millones (aproximadamente el 8.5 por ciento del producto interno bruto) en envolver, empaquetar, cargar, descargar, clasificar, volver a cargar y transportar mercancías.

Tan sólo Ford tiene más de 500 millones de toneladas de vehículos terminados, partes de producción y refacciones en tránsito en un momento dado, lo que representa una factura de logística de alrededor de \$4 mil millones.¹⁴ La disminución de apenas una pequeña fracción de estos costos significa ahorros sustanciales. En tercer lugar, el despliegue de una gran variedad de productos ha creado la necesidad de una administración logística más eficaz.

Por ejemplo, en 1911, la típica tienda de abarrotes A&P manejaba sólo 270 artículos. El gerente de una tienda podía llevar en el bolsillo de su camisa su inventario en 10 páginas de papel de una libreta. En la actualidad, la tienda A&P promedio tiene un increíble inventario de más de 16,700 artículos.

Una tienda de Wal-Mart Supercenter tiene más de 100,000 productos, 30,000 de los cuales son de abarrotes.¹⁵ Las actividades de ordenar, enviar, almacenar y controlar tal variedad de productos representan un enorme desafío de logística. Por último, los avances en la tecnología de información han creado oportunidades para una distribución más eficiente.

Las compañías de hoy utilizan avanzados programas de cómputo para la administración de las cadenas de suministro, así como sistemas de logística basados en Internet, escáneres en los puntos de venta, códigos uniformes de productos, búsqueda satelital y transferencias electrónicas de pedidos y datos de pagos.

Este tipo de tecnología les permite administrar con rapidez y eficiencia el flujo de bienes, información y finanzas a través de la cadena de suministro. La importancia de la logística: En cualquier momento, Ford tiene más de 500 millones de toneladas de vehículos terminados, partes de producción y refacciones en tránsito, lo que representa un gasto anual de logística de alrededor de \$4 mil millones. (Armstrong, 2007, págs. 384 - 385)

1.2.2 Metas del sistema de logística

Algunas compañías establecen como su objetivo de logística la provisión del mejor servicio al cliente, con el menor costo. Por desgracia, ningún sistema de logística es capaz al mismo tiempo de maximizar el servicio al cliente y de minimizar los costos de distribución.

Ofrecer el mejor servicio al cliente implica una entrega rápida, grandes inventarios, surtidos flexibles, políticas liberales de devolución y otros servicios; todo ello eleva los costos de distribución. En contraste, los mínimos costos de distribución implican una entrega más lenta, inventarios de menor tamaño y lotes de embarque más grandes, todo lo cual representa un nivel inferior de servicio general al cliente.

La meta de la logística de marketing debe ofrecerse a un nivel meta de servicio al cliente, al menor costo. La compañía debe investigar primero la importancia que tienen los diversos servicios de distribución para sus clientes, y luego establecer los niveles de servicio deseados para cada segmento. El objetivo consiste en incrementar al máximo las utilidades, no las ventas.

Por lo tanto, la compañía debe ponderar los beneficios de brindar niveles de servicio más altos en relación con los costos. Algunas compañías ofrecen menos servicio que sus competidores y cobran un precio más bajo. Otras ofrecen más servicio y cobran precios más altos para cubrir los costos elevados. (Armstrong, 2007, pág. 385)

1.2.3 Principales funciones de logística

Dado un conjunto de objetivos de logística, la compañía está preparada para diseñar un sistema de logística que minimice el costo de lograr tales objetivos. Las principales funciones de logística incluyen el almacenamiento, la administración de inventarios, el transporte y la administración de información de logística.

1.2.3.1 Almacenamiento:

Los ciclos de producción y consumo pocas veces coinciden, por lo que muchas compañías deben almacenar sus bienes tangibles mientras esperan venderlos. Por ejemplo, Snapper, Toro y otros fabricantes de podadoras mantienen sus plantas en funcionamiento todo el año, y almacenan sus productos para las fuertes temporadas de compras de primavera y verano.

La función de almacenamiento compensa las diferencias en cuanto a cantidades requeridas y tiempos, y garantiza que los productos estén disponibles cuando los clientes estén listos para adquirirlos.

Una compañía debe decidir cuántos y qué tipos de almacenes necesita, y dónde estarán ubicados. La compañía utiliza bodegas o centros de distribución. Las bodegas almacenan bienes por periodos de moderados a largos. Los centros de distribución están diseñados para movilizar bienes, y no sólo para almacenarlos.

Se trata de almacenes grandes y con una gran automatización, adecuados para recibir bienes de diversas fábricas y proveedores, tomar pedidos, cumplirlos de manera eficiente y entregar los bienes a los clientes con la mayor rapidez posible.

Por ejemplo, Wal-Mart opera una red de 78 enormes centros de distribución en Estados Unidos, y otros 37 alrededor del mundo. Un solo centro, que quizás atienda las necesidades diarias de 165 tiendas Wal-Mart, generalmente tiene más de un millón de pies cuadrados de espacio (aproximadamente la superficie de 24 campos de fútbol) bajo el mismo techo. Un enorme centro ubicado cerca de Williamsburg, Virginia, mide más de 3 millones de pies cuadrados.

En un centro típico, escáneres de rayos láser envían alrededor de 190,000 cajas de bienes al día, a lo largo de 11 millas de bandas transportadoras, y los 1,000 trabajadores del centro cargan o descargan aproximadamente 500 camiones diariamente.

El centro de distribución Wal-Mart de Monroe, Georgia, contiene un congelador de 127,000 pies cuadrados con capacidad para almacenar 10,000 plataformas, un espacio suficiente para 58 millones de paletas heladas. Como sucede con casi todo hoy en día, la tecnología del almacenamiento ha sufrido cambios drásticos en los últimos años.

Los almacenes viejos y con muchos pisos, que utilizaban métodos obsoletos para el manejo de los materiales, son reemplazados por almacenes automatizados más nuevos y de un solo piso que cuentan con sistemas computarizados para el manejo de materiales y que requieren pocos trabajadores.

Las computadoras y los escáneres leen los pedidos y controlan los elevadores de los camiones, los montacargas eléctricos o los robots para reunir los bienes, transportarlos a las zonas de carga e imprimir las facturas.

1.2.3.2 Administración de inventarios

La administración de los inventarios también afecta a la satisfacción del cliente.

Al respecto, los gerentes deben mantener el delicado equilibrio entre un inventario demasiado excesivo y uno ineficiente. Con un inventario insuficiente, la compañía se arriesga a no tener los productos cuando los clientes deseen adquirirlos. Para solucionar esto, la compañía necesita embarques o producción de emergencia. Un inventario excesivo implica costos más elevados y existencias obsoletas.

De este modo, para administrar el inventario, las compañías deben equilibrar los costos de tener inventarios más grandes con las ventas y utilidades resultantes. Muchas compañías han reducido de manera importante sus inventarios y los costos relacionados, a través de sistemas de logística justo a tiempo. Con estos sistemas, los productores y los detallistas sólo tienen inventarios pequeños de refacciones o mercancía, a menudo suficientes para unos cuantos días de operaciones.

Por ejemplo, Dell, productor experto justo a tiempo, tiene sólo de 3 a 5 días de inventario, mientras que sus competidores tienen hasta 40 o incluso 60 días.¹⁷ Los nuevos artículos llegan exactamente cuándo se necesitan, en lugar de almacenarse en el inventario hasta que empiecen a utilizarse.

Los sistemas justo a tiempo requieren un pronóstico preciso junto con una entrega rápida, frecuente y flexible, de manera que el nuevo suministro esté disponible cuando se necesite. Estos sistemas permiten ahorros sustanciales en los costos de inventario y de manejo.

Los mercadólogos siempre buscan nuevas formas para lograr que la administración del inventario sea más eficiente. En un futuro no muy lejano, probablemente el manejo del inventario se vuelva automatizado por completo. La tecnología de las “etiquetas inteligentes”, en la que pequeños microprocesadores de transmisión se insertan en los empaques y en productos de todo tipo, desde flores y máquinas de afeitar hasta neumáticos.

Los productos “inteligentes” podrían hacer que toda la cadena de suministro, que representa casi el 75 por ciento del costo de un producto, sea inteligente y automatizada. En cualquier momento, las compañías conocerían con exactitud la localización física de un producto dentro de la cadena de suministro.

Los “anaqueles inteligentes” no sólo les indicarían el momento de hacer un nuevo pedido, sino que también harían el pedido de manera automática a sus proveedores. Este tipo de interesantes aplicaciones de la nueva tecnología de la información revolucionarán la distribución tal como la conocemos.

1.2.3.3 Transporte:

La elección de los transportistas tiene repercusiones en los precios de los productos, el desempeño de la entrega y las condiciones de los bienes a su llegada, y todo ello afecta la satisfacción del cliente. Al enviar mercancías a sus bodegas, distribuidores y clientes, una compañía elige entre cinco modos principales de transporte: camión, ferrocarril, vía acuática, ductos y vía aérea, junto con una forma alterna para los productos digitales: Internet.

Los camiones han incrementado su participación en el transporte de manera constante, y ahora representan casi el 41 por ciento de la carga total en miles de toneladas (más del 65 por ciento del tonelaje actual).

En Estados Unidos, cada año los camiones viajan más de 600 mil millones de millas —lo que equivale casi a 1.3 millones de viajes alrededor de la Luna— para transportar 7,700 millones de toneladas de carga. Los camiones son muy flexibles en cuanto a sus rutas y horarios, y por lo general ofrecen un servicio más rápido que el ferrocarril; son eficientes para transportar mercancías valiosas a distancias cortas.

Las compañías camioneras han incorporado muchos servicios en los últimos años. Por ejemplo, Roadway Express y la mayoría de los demás transportistas ahora ofrecen el rastreo satelital de embarques y tractores con dormitorio que transportan cargas las 24 horas del día. Los ferrocarriles representan el 37 por ciento del total de cargas transportadas en miles de toneladas.

Constituyen una de las formas menos costosas para transportar grandes cantidades de productos a granel —carbón, arena, minerales, productos agrícolas y silvícolas— a largas distancias. En años recientes, los ferrocarriles han aumentado los servicios que ofrecen a sus clientes al diseñar nuevos equipos para manejar categorías especiales de bienes, como vagones planos para transportar remolques de camión, y al brindar servicios en tránsito, como el desvío de mercancías a otros destinos sobre la marcha y el procesamiento de mercancías durante el transporte.

Los transportes acuáticos, que representan alrededor del 10 por ciento de la carga en miles de toneladas, transportan grandes cantidades de bienes por barcos y barcazas en vías marítimas costeras y pluviales de Estados Unidos.

Aun cuando el costo del transporte acuático es muy bajo para productos voluminosos, no perecederos y de poco valor como arena, carbón, granos, aceite y minerales metálicos, es la forma de transporte más lenta y tal vez se vea afectada por el clima. Los ductos son un medio especializado para transportar petróleo, gas natural y sustancias químicas desde las fuentes naturales hasta los mercados. La mayoría de los ductos se utilizan para que sus dueños transporten sus productos.

A pesar de que los transportistas aéreos mueven menos del 1 por ciento de los bienes de Estados Unidos, constituyen una forma de transporte importante. Las tarifas de la carga aérea son mucho más altas que las de los ferrocarriles o los camiones, pero es el medio ideal cuando se necesita rapidez o se requiere llegar a mercados distantes.

Entre los productos que con mayor frecuencia se envían por carga aérea están los artículos perecederos (pescado fresco, flores cortadas), y artículos valiosos que no son muy voluminosos (instrumentos técnicos, joyería). Las compañías también han descubierto que la carga aérea reduce los niveles de inventarios, los costos de empaque y el número de bodegas necesarias.

Internet envía productos digitales de los productores a los clientes por medio de satélite, módem de cable o cable telefónico. Las compañías de programas de cómputo, los medios de comunicación masiva, las empresas de música y las instituciones educativas utilizan Internet para enviar productos digitales. En tanto que estas compañías utilizan principalmente transportes tradicionales para distribuir discos compactos, periódicos y otros artículos, Internet tiene el potencial de disminuir los costos de distribución de los productos.

Mientras que los aviones, los camiones y los trenes movilizan cargas y paquetes, la tecnología digital transporta bits de información. Las compañías también utilizan el transporte intermodal, que es la combinación de dos o más formas de transporte. El término piggyback describe el uso de ferrocarril y de camiones; fishyback se refiere al transporte por agua y camiones; trainship abarca transporte por agua y ferrocarril; y airtruck se refiere al transporte por aire y camiones.

La combinación de transportes representa ventajas que un solo modo no ofrece. Cada combinación implica ventajas para la empresa. Por ejemplo, la modalidad piggyback no sólo es más barata que el camión, sino que también brinda flexibilidad y conveniencia. Al elegir un modo de transporte para un producto, las compañías deben considerar muchos aspectos: velocidad, confiabilidad, disponibilidad, costo y otros. Así, si se necesita velocidad, el camión y el transporte aéreo son las principales opciones; si la meta es un costo bajo, los ductos y el transporte acuático serán la mejor selección. (Armstrong, 2007, págs. 385 - 388)

1.2.3.4 Administración de información logística

Las compañías administran sus cadenas de suministro a través de información. Los socios del canal a menudo se ponen en contacto para compartir información y tomar las mejores decisiones conjuntas de logística. Desde la perspectiva de la logística, los flujos de información tales como los pedidos de los clientes, la facturación, los niveles de inventario e incluso los datos de los clientes están muy relacionados con el desempeño del canal.

La información se podría compartir y administrar de muchas formas: por correo o por teléfono, a través de los vendedores, por medio de Internet o a través del intercambio electrónico de datos (EDI), el intercambio computarizado de datos entre organizaciones. Wal-Mart, por ejemplo, mantiene conexiones EDI con el 20 por ciento de sus 91,000 proveedores.

En un solo mes, JC Penny utiliza el EDI para compartir más de 5.5 millones de documentos con sus socios. La compañía busca diseñar un proceso sencillo, accesible, rápido y exacto para capturar, procesar y compartir información del canal. En algunos casos, se pide a los proveedores que generen pedidos y organicen entregas para sus clientes. Muchos detallistas grandes, como Wal-Mart y Home Depot, trabajan en estrecha colaboración con grandes proveedores como Procter & Gamble o Black & Decker para establecer sistemas de inventario administrado por el vendedor (IAV) o sistemas de reabastecimiento continuo de inventario.

Con el uso de IAV el cliente comparte con el proveedor datos en tiempo real sobre ventas y niveles actuales de inventario. Luego, el proveedor asume toda la responsabilidad de la administración de los inventarios y de las entregas. Incluso algunos detallistas llegan a transferir los costos de inventario y entrega al proveedor; este tipo de sistemas requieren de una cooperación estrecha entre el comprador y el vendedor.

Aquí está un ejemplo de cómo dos socios del canal, Sara Lee y Target Corporation, comparten información y coordinan sus funciones de logística: La división Branded Apparel del enorme corporativo Sara Lee afirma que la disposición del detallista Target Corporation para compartir información con los proveedores, separa a esta compañía de sus competidores.

El Sistema de Comercialización Global (GMS) de Target, su sistema de administración de la cadena de suministro, consiste en más de 60 aplicaciones, que incluyen el análisis de los pronósticos, pedidos y tendencias.

Las tiendas Target podrían utilizar el GMS para pedir cierto número de sudaderas a Branded Apparel de Sara Lee sólo especificando el estilo. Conforme la fecha de entrega se acerca, Target analiza la tendencia de colores y tallas. Con base en estos pronósticos, Sara Lee fabrica lotes de ensayo y Target comienza a venderlos. Si los clientes compran más sudaderas azul marino de lo previsto, Target ajusta su pedido. El resultado: tanto Sara Lee como Target tienen menos artículos en su inventario, al mismo tiempo realizan un mejor trabajo al cubrir las preferencias de los clientes y, en consecuencia, el número de rebajas es menor. (Armstrong, 2007, págs. 388 - 389)

1.2.4 Administración logística integrada

En la actualidad, cada vez más compañías adoptan el concepto de administración logística integrada, el cual reconoce que la prestación de mejores servicios al cliente y la reducción de los costos de distribución requieren del trabajo en equipo, tanto dentro de la compañía, como entre todas las organizaciones del canal de marketing. Dentro de la compañía, sus diversos departamentos deben trabajar estrechamente para maximizar su desempeño logístico.

Fuera de la compañía, ésta debe integrar su sistema de logística con el de sus proveedores y clientes para maximizar el desempeño de todo el sistema de distribución. (Armstrong, 2007, pág. 389)

1.3. Distribución

La distribución se encuadra dentro de las variables de la acción comercial de una empresa y se incluye dentro del denominado «Marketing-mix» o Mezcla de mercadotecnia. El marketing operativo consiste en la combinación de variables bajo control de una empresa que le permiten influir en el mercado y generar una demanda de sus productos.

Las herramientas que dispone una organización para alcanzar las preferencias de compra por parte de sus clientes son las famosas 4P (Product, Place, Promotion, Price), que nosotros hemos ampliado y consideramos que son cinco variables: Producto, Distribución, Precio, Comunicación y Fuerza de venta. Pensamos que la variable Fuerza de venta goza de una importancia para ser considerada como autónoma y no minusvalorada, como se hace en la mayoría de la literatura académica y científica.

Generalmente, la Fuerza de venta se estudia dentro de las variables de marketing como parte de la distribución (personas que concretan la venta) y de la comunicación (como fuente de información de la empresa con sus clientes).

También es muy frecuente considerar el departamento de ventas sin relación organizativa de dependencia del de marketing y de rango menor que los departamentos funcionales de la empresa (producción, marketing, recursos humanos, finanzas). Por esta razón, el estudio de la Fuerza de venta (técnicas de venta, formación, dirección, etc.) siempre se ha considerado de menor rango académico y profesional.

Decimos que las variables que componen el marketing-mix son variables sobre las que las organizaciones disponen de un cierto grado de control, pero éste no es siempre absoluto, ya que las empresas, por diversas razones, no podrán acceder continuamente a los mejores vendedores o los más cualificados, no podrán fijar el precio o tener el presupuesto de comunicación deseado.

Las variables bajo control de la empresa no son únicamente comerciales. Para el éxito de la empresa es fundamental la coordinación y colaboración con otros departamentos funcionales para conseguir los objetivos que se hayan marcado. Sin embargo, no debemos olvidar que existen otras variables fuera de control de la empresa que influyen en sus resultados. Las variables del entorno escapan al control de la empresa, y ésta debe buscar individualmente (si es poderosa) o a través de alianzas influir para que sus valores no perturben u ocasionen perjuicio en la misma. (Enrique Díez de Castro, 2007, págs. 3-5)

Tomar buenas decisiones de distribución al diseñar un plan de marketing se expresa fácilmente: los clientes no van a comprar nuestro bien o servicio si no lo tienen a la mano cuando y donde quieren comprarlo. Un canal de distribución eficaz coloca el producto correcto en el lugar adecuado en el momento preciso para satisfacción del cliente al que va dirigido. Un canal de distribución eficaz también reduce los costos de marketing y de adquisición del producto. (Armstrong K. P., 2007, pág. 295)

Pocos productores venden sus bienes directamente a los usuarios finales. En vez de eso, usan intermediarios para llevar sus productos al mercado. Tratan de crear un canal de marketing (o canal de distribución).

Las decisiones que una compañía toma sobre el canal afectan directamente a todas las demás decisiones de marketing. La fijación de precios depende de si la compañía trabaja con cadenas nacionales de descuento, utiliza tiendas especializadas de alta calidad, o vende directamente a los consumidores a través de la web. (Armstrong, 2008, pág. 300)

1.3.1 Concepto de distribución.

La distribución comercial es una de las variables que mayor tratamiento han recibido en la literatura de marketing, quizá como consecuencia de su importancia capital en la eficacia y eficiencia de cualquier sistema económico. Sin embargo, tratar de delimitar conceptualmente su contenido no resulta tarea fácil, ya que, si la consideramos como parte del marketing, tampoco sobre este último lograríamos un acuerdo total.

Si nos referimos a los bienes de consumo, desde el momento que un producto está terminado en su lugar de origen (fábrica, recolectado por el agricultor, etc.) hasta que está ubicado en cualquier establecimiento preparado para que una persona pueda adquirirlo, todo lo que ha pasado con el producto es el contenido de la distribución. La distribución se configura como una posible fuente de ventaja competitiva en la medida que coadyuva a que una empresa asegure una mejor posición en el mercado de manera sostenible.

Entendemos por distribución la «función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo», abarcando el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final (individuos u organizaciones) en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados. (Enrique Díez de Castro, 2007, págs. 6-7)

1.3.1.1 Aspectos básicos de la distribución.

Como aspectos básicos de la distribución comercial, destacamos las siguientes:

1. Su epicentro, al igual que el del marketing, es el intercambio.
2. La conexión producción-consumo origina la configuración de canales de distribución.
3. Como instrumento de marketing, requiere de una adecuada planificación y control, así como de un diseño estratégico.
4. Implica el desarrollo de una serie de actividades o flujos.
5. Para que el producto o servicio llegue a los compradores finales en las condiciones adecuadas de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados, puede ser necesario contar con otras instituciones, ya sean personas físicas o jurídicas.
6. Por los constantes cambios en la demanda y en la oferta, la distribución comercial tiene un carácter dinámico.
7. Debidamente gestionada, constituye una fuente de ventaja competitiva al servicio de la organización. (Enrique Díez de Castro, 2007, pág. 7)

1.3.2 Características de la distribución

La distribución presenta como características más relevantes las siguientes:

1.3.2.1. Es una variable estratégica.

Es decir, modificable a largo plazo. La constitución de un canal de distribución requiere un plazo amplio, normalmente más de un año.

Las organizaciones productoras que quieren hacer llegar sus productos a los clientes disponen de dos alternativas: utilizar los canales de distribución ya establecidos o hacerlo por sus propios medios.

En el primer caso, el diseño y modificación de los canales de distribución requiere plazos menores que cuando una empresa establece sus propios canales de distribución; en este último caso, la variable Distribución se convierte claramente en estratégica.

Mientras que los precios de los productos pueden ser cambiados, los esfuerzos de comunicación y el tamaño de la fuerza pueden variarse en un espacio de tiempo reducido. Por esta consideración reciben el nombre de variables tácticas (o modificables a corto plazo); las variables Producto y Distribución requieren un mayor período de tiempo para su modificación y reciben la consideración de variables estratégicas o modificables a largo plazo.

1.3.2.2. *Hace difícil el control*

Es una variable que hace difícil el control de los productos por la empresa que los fabrica. Los intermediarios que forman los canales de distribución se rigen por unas costumbres que difícilmente el productor puede cambiar.

Generalmente, si una empresa quiere distribuir sus productos por un determinado canal, tiene que doblegarse ante las condiciones (formas de pago, realización de pedidos, márgenes, etc.) que le imponen los intermediarios establecidos.

Cuanto mayor es la longitud del canal, el control del canal se torna más difícil por parte del productor. Únicamente las empresas de mayor tamaño y poder en el canal pueden influir en las condiciones en que sus productos o servicios son ofrecidos en los puntos de venta.

1.3.2.3 Repercute decisivamente en el precio de venta final del producto.

Es una variable de gran importancia. Repercute decisivamente en el precio de venta final del producto o servicio al consumidor. A nivel vulgar, se considera la publicidad como la variable que tiene mayor repercusión sobre el precio de los productos; sin embargo, es difícil que los gastos en comunicación sobrepasen el 1 o el 2% del precio que pagamos por un producto. Estas cifras son mínimas, frente a lo que pagamos de costes de distribución.

Hay casos extremos como el de productos agrícolas, que la distribución incide multiplicando por dos o por tres el precio en origen del producto. Sin embargo, en otros como el de ciertos sectores industriales, los márgenes de la distribución suelen ser muy ajustados, debido a razones de competencia entre las empresas que operan en el mismo. (Enrique Díez de Castro, 2007, págs. 5-6)

1.3.3 Conceptos de canal de distribución.

Conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial. (Armstrong, 2008, pág. 300)

El canal de distribución es el camino seguido por la propiedad del producto en su movimiento desde el fabricante hasta el consumidor final. (Hérmendez, 2017, pág. 2)

Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios. (Armstrong K. P., 2007, pág. 366)

1.3.3 Importancia de los canales de distribución

Las decisiones que una compañía toma sobre el canal afectan directamente a todas las demás decisiones de marketing. La fijación de precios depende de si la compañía trabaja con cadenas nacionales de descuento, utiliza tiendas especializadas de alta calidad, o vende directamente a los consumidores a través de la web. La fuerza de ventas de la compañía y sus decisiones de comunicación dependen de qué tanta persuasión, capacitación, motivación, y apoyo necesiten sus socios del canal.

Si una compañía desarrolla o adquiere ciertos productos nuevos podría depender de qué tan bien armonicen estos productos con las habilidades de los miembros de su canal. Las compañías menudo prestan muy poca atención a sus canales de distribución, y algunas veces obtienen resultados dañinos. (Armstrong, 2008, pág. 300)

Las decisiones del canal de distribución con frecuencia implican compromisos a largo plazo con otras compañías. Por ejemplo, compañías como Ford, IMB, o McDonald's pueden cambiar fácilmente su publicidad, sus precios, o sus programas de promoción. Pueden desechar viejos productos e introducir nuevos de acuerdo con los gustos del mercado.

Pero cuando establecen canales de distribución por medio de contratos con franquiciarios, concesionarios independientes, o detallistas grandes, y las condiciones cambian, no pueden reemplazar fácilmente estos canales con tiendas de su propiedad o con sitios web. En consecuencia, la dirección debe diseñar sus canales cuidadosamente, tomando en cuenta el entorno de ventas futuro tanto como el actual. (Armstrong, 2008, pág. 301)

Los canales de marketing también representan un costo de oportunidad importante. Una de las funciones más decisivas de los canales de marketing es lograr que los compradores potenciales realicen pedidos rentables: los canales de marketing no sólo deben atender mercados, sino que también deben crear mercados.

Al tratar con intermediarios, la empresa debe decidir cuánto esfuerzo dedicará a un marketing que implica "empujar" o a un marketing que implica "jalar". La estrategia de "empujar" supone que el fabricante utiliza su fuerza de ventas y la promoción comercial para inducir a los distribuidores a ofrecer, promover y vender el producto a los consumidores finales.

Esta estrategia es especialmente adecuada cuando hay poca lealtad hacia la marca en la categoría, cuando la elección de la marca se hace en el establecimiento, cuando el producto se compra por impulso, y cuando se conocen bien los beneficios del producto. Una estrategia de "jalar" supone que el fabricante utiliza la publicidad y la promoción para convencer a los consumidores de solicitar el producto a los distribuidores, induciéndoles así a realizar pedidos. (Kleller, 2006, pág. 468)

La importancia de los canales de distribución reside principalmente en que existen separaciones de tipo geográfico o de localización y cronológicas siendo necesario que haya que realizar trabajos de almacenaje, transporte y venta de la mercancía desde el productor al cliente final gracias a mayoristas y minoristas. La importancia del papel de los intermediarios para hacer que el producto llegue al usuario final y asegurar que se reciba un precio razonable. La utilización de canales de distribución adecuados mejora la eficiencia de las ventas, los canales a través de los cuales se llevan a cabo las ventas y se distribuyen los productos.

Sin la existencia de estos las empresas e industrias caerían en un enorme caos de la distribución y no podrían realizar las actividades que hoy en día son muy comunes, a tal magnitud que las hojas en que fue impreso esta recopilación de datos no hubiesen sido posibles obtenerlas de una forma rápida y sencilla; Sin mencionar la disponibilidad que nos ofrecen los canales de distribución actualmente. (Hérmendez, 2017, pág. 2)

1.3.4 Naturaleza de los canales de distribución

Las compañías suelen poner poca atención a sus canales de distribución, lo que, en ocasiones, provoca resultados desastrosos. En contraste, muchas empresas han utilizado sistemas creativos de distribución para obtener una ventaja competitiva.

El creativo e imponente sistema de distribución de FedEx ha convertido a esta empresa en el líder de la industria de las entregas urgentes. Dell Computer revolucionó su industria al vender computadoras personales directamente a los consumidores, en lugar de utilizar tiendas detallistas. Y, Amazon.com inició las ventas de libros y de un amplio rango de productos a través de Internet. Las decisiones del canal de distribución suelen involucrar compromisos a largo plazo con otras empresas. (Armstrong K. P., 2007, pág. 366)

Por ejemplo, compañías como Ford, IBM y McDonald's cambian con facilidad su publicidad, sus precios o sus programas promocionales; desechan viejos productos e introducen nuevos, según lo demanden los deseos del mercado.

Sin embargo, cuando establecen canales de distribución a través de contratos con poseedores de franquicias, concesionarios independientes o grandes detallistas, no reemplazarían con tanta facilidad estos canales con tiendas o sitios Web propiedad de la empresa, si las condiciones cambian. Por esa razón, la gerencia debe diseñar sus canales de forma cuidadosa y tomar en cuenta el posible entorno de ventas del futuro, tanto como el entorno presente. . (Armstrong K. P., 2007, pág. 366)

Capítulo II: Organización y funcionamiento de los canales de distribución

Los canales de distribución no sólo son simples grupos de empresas vinculadas por diversos flujos, sino que constituyen complejos sistemas de comportamiento en los que la gente y las compañías interactúan para alcanzar metas individuales, de canal y de la compañía. Algunos sistemas de canal consisten sólo en interacciones informales entre empresas organizadas libremente. Otros consisten en interacciones formales guiadas por fuertes estructuras organizacionales.

Asimismo, los sistemas de canal no son estáticos ya que, al surgir nuevos tipos de intermediarios, se desarrollan sistemas de canal totalmente nuevos. En esta sección examinaremos el comportamiento del canal y la forma en que sus miembros se organizan para efectuar la labor del canal. (Armstrong K. P., 2007, pág. 369)

2.1 Cadena de Valor

Desde el punto de vista de la cadena de distribución, los mercados son lugares de destino y el flujo hacia ellos tiene un carácter lineal. Sin embargo, la empresa debe pensar primero en los mercados meta y a continuación diseñar la cadena de distribución hacia atrás, a partir del mercado meta. Esta estrategia se conoce como planeación de la cadena de demanda.

Don Schultz, de Northwestern University, afirma: “La administración de la cadena de demanda no sólo sirve para facilitar el flujo del sistema, sino que hace hincapié en las soluciones que buscan los consumidores, y no en los productos que las empresas intentan venderles.” Schultz sugiere que las cuatro P se sustituyan por un nuevo acrónimo, SIVA, que significa: soluciones, información, valor y acceso. Desde una perspectiva aún más amplia, la empresa se sitúa en el centro de una cadena de valor, es decir, en el centro de un sistema de alianzas y colaboraciones que crean las empresas para generar, mejorar y entregar sus ofertas.

En la cadena de valor de una empresa se incluyen los proveedores directos, los proveedores de los proveedores, los clientes inmediatos de los proveedores y los clientes finales. La cadena de valor incluye relaciones valiosas con terceros, como investigadores académicos y agencias gubernamentales. Una empresa necesita organizar todos estos agentes para poder ofrecer un valor superior a su mercado meta.

Palm, el fabricante líder de dispositivos electrónicos, es una comunidad entera de proveedores y ensambladores de componentes semiconductores, estructuras de plástico, pantallas de plasma y accesorios; de vendedores on line y off line; y de 275,000 especialistas que han creado y desarrollado más de 21,000 programas de cómputo y 100 accesorios de hardware Para el sistema operativo de Palm, así como para computadoras de mano y teléfonos inteligentes.

La planeación de la cadena de demanda tiene una serie de ventajas. En primer lugar, le permite a la empresa calcular dónde se genera más dinero (hacia arriba o hacia abajo), en caso de que quiera llevar a cabo una integración vertical en sentido ascendente o descendente. En segundo lugar, la empresa puede identificar las posibles interrupciones a lo largo de toda la cadena de valor que podrían generar cambios repentinos de costos, precios o suministros.

En tercer lugar, la empresa puede recurrir a Internet para conseguir comunicaciones, transacciones y pagos con sus colaboradores comerciales que reduzcan costos, aceleren el flujo de información y aumenten la precisión. Con la llegada de Internet, las empresas están entablando más relaciones de mayor complejidad con otras. Por ejemplo, Ford no solo administra numerosas cadenas de distribución, sino que además patrocina u opera muchos sitios Web B2B y de intercambio, conforme lo necesite.

La administración de la cadena de valor ha hecho que las empresas aumenten sus inversiones en tecnologías de la información (TI) y en software, lo que ha animado a empresas como SAP y Oracle a diseñar *sistemas de planeación de recursos empresariales* (ERP, por sus siglas en inglés) accesibles para administrar dentro de un mismo marco el flujo de efectivo, la producción, los recursos humanos, las compras y otras funciones principales.

El objetivo de estos programas es romper los silos departamentales y llevar a cabo a la perfección los procesos de negocio fundamentales. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las empresas aún están muy lejos de aplicar sistemas ERP verdaderamente accesibles.

Los profesionales del marketing, por su parte, se han concentrado tradicionalmente en aquellos eslabones de la cadena de valor que miran hacia el cliente. Sin embargo, en el futuro tendrán que participar e influir en las actividades empresariales que tienen lugar en eslabones anteriores de la cadena de valor, y convertirse en administradores de redes, sin limitarse a la administración de clientes y de productos. (Kleller, 2006, págs. 470-472)

2.1.1 La entrega de valor a los clientes

El valor para el cliente y la satisfacción de éste son ingredientes importantes que no deben faltar en la fórmula del mercadólogo para que tenga éxito. Sin embargo los mercadólogos no pueden producir un valor superior para los clientes por sí solos. Aunque juega un importante papel, el marketing sólo puede ser un socio para atraer, mantener y desarrollar a los clientes. Además de la *administración de las relaciones con el cliente*, los mercadólogos también deben practicar una buena *administración de las relaciones con los socios*.

Tienen que trabajar de cerca con socios ubicados en otros departamentos de la compañía para formar una *cadena de valor* que sirva al cliente de manera eficaz. Además, deben trabajar con otras compañías localizadas dentro del sistema de marketing para formar una *red de entrega de valor* superior y competitivo. (Armstrong, 2008, pág. 46)

Podemos ver a cada departamento de la empresa como un eslabón de la cadena de valor. Es decir, cada departamento realiza actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa. El éxito de la empresa no sólo depende de qué tan bien realiza su trabajo cada departamento, sino también de qué tan bien se coordinan las actividades de los diversos departamentos. (Armstrong, 2008, pág. 46)

En su búsqueda por crear valor para el cliente, la empresa necesita mirar más allá de su propia cadena de valor y examinar las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, clientes. Consideremos a McDonald's. Los 31,500 restaurantes de McDonald's, atienden a más de 50 millones de personas diariamente, atrayendo más del 40 por ciento de la participación del sector de hamburguesas.

La gente no se aglomera en McDonald's sólo porque adora las hamburguesas de la cadena. De hecho, los consumidores normalmente califican a McDonald's detrás de Burger King y Wendy en cuanto a sabor, los consumidores acuden por el sistema McDonald's, no sólo por sus productos alimenticios, por todo el mundo, el sistema cuidadosamente afinado de McDonald's proporciona un alto estándar de lo que la compañía llama CSLV, calidad, servicio, limpieza y valor. McDonald's es eficaz al asociarse satisfactoriamente con sus franquicias, proveedores y demás para entregar un excepcionalmente alto valor al cliente. (Armstrong, 2008, pág. 47)

2.1.2 Los miembros del canal agregan valor

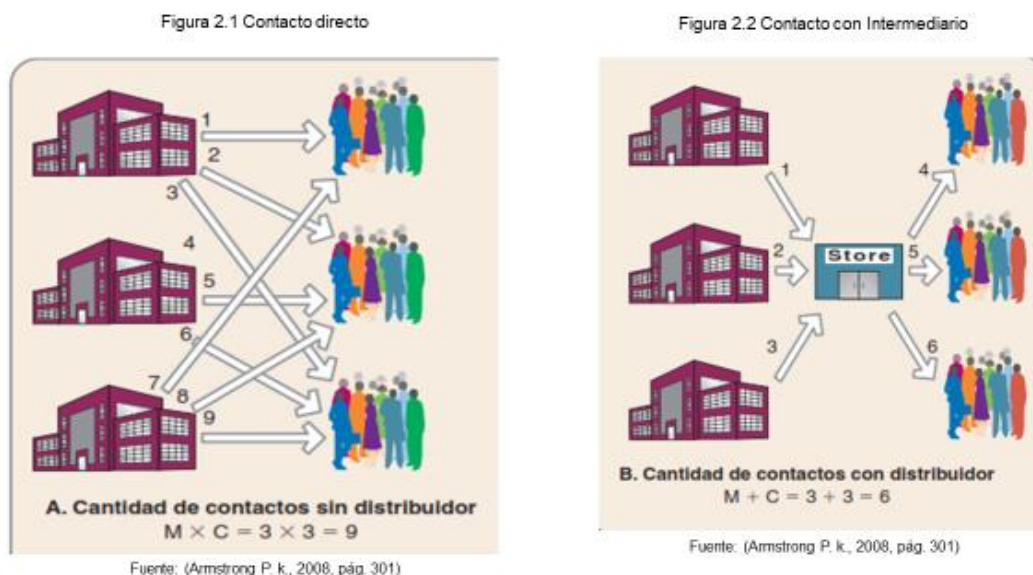
¿Por qué los productores delegan a socios del canal una parte de la labor de venta? Después de todo, al hacerlo ceden parte del control sobre la forma en que los productos se venden y a quiénes se venden. Usan intermediarios porque éstos pueden suministrar más eficazmente los bienes a los mercados meta.

Gracias a sus contactos, experiencia, especialización, y escala de operación, por lo regular los intermediarios ofrecen a la compañía más de lo que ésta puede lograr por su cuenta.

En la figura 2.1 se muestran tres fabricantes, cada uno de los cuales usa marketing directo para llegar a tres clientes. Este sistema requiere nueve contactos distintos. En la figura 2.2, los tres fabricantes trabajan a través de un distribuidor, Quien se pone en contacto con los tres clientes. Este sistema requiere sólo de seis contactos. De este modo, los intermediarios reducen la cantidad de trabajo que deben efectuar tanto productores como consumidores.

Desde el punto de vista del sistema económico, el papel de los intermediarios de marketing consiste en transformar los surtidos de productos que las compañías elaboran en los surtidos que los consumidores desean.

Las compañías producen surtidos reducidos de productos en grandes cantidades, pero los consumidores quieren surtidos amplios de productos en pequeñas cantidades. Los miembros de los canales de marketing compran grandes cantidades a muchos productores y las dividen en las más pequeñas cantidades y los surtidos más amplios que los consumidores desean. (Armstrong P. k., 2008, pág. 301)



Por ejemplo, Unilever fabrica millones de barras de jabón para manos Lever 2000 al día, pero usted sólo quiere comprar algunas barras. Es por eso que los grandes detallistas de alimentos, medicinas, y de descuento como Kroger, Walgreens, y Wal-Mart compran Lever 2000 por camiones y los colocan en los anaqueles de sus tiendas.

Usted, a su vez, puede comprar una sola barra de Lever 2000, y pequeñas cantidades de dentífrico, champú, y otros productos relacionados a medida que los va necesitando. Por lo tanto, los intermediarios desempeña un papel importante al hacer coincidir la oferta con la demanda.

Para proporcionar productos y servicios a los consumidores, los miembros del canal agregan valor al eliminar las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán. Los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave. (Armstrong P. k., 2008, pág. 302)

2.2 Desarrollo de canales

Una nueva empresa inicia, por lo general, con operaciones locales en un mercado limitado, empleando los intermediarios existentes. El número de intermediarios de cualquier mercado local es limitado: unos pocos agentes de ventas del fabricante, algunos mayoristas, varios minoristas consolidados, unas cuantas empresas de transporte y unos cuantos almacenes. Decidir cuál es el mejor canal no debería ser un problema.

Más bien, el problema consiste en convencer a los intermediarios de que acepten los productos de la empresa. Si la nueva empresa tiene éxito, podría expandirse hacia nuevos mercados y utilizar canales diferentes en los demás mercados. En mercados de dimensiones reducidas, la empresa podría intentar vender directamente a los minoristas, mientras que en mercados más grandes la empresa recurrirá a distribuidores. En zonas rurales, la empresa podría trabajar con distribuidores de bienes en general, y en zonas urbanas podría recurrir a una línea limitada de comerciantes.

Tal vez le convenga utilizar franquicias exclusivas en una región del país, y en otra vender a través de todos aquellos establecimientos dispuestos a aceptar el producto. En un país podría utilizar agentes de ventas internacionales, y en otro quizás le convenga asociarse con una empresa local.

En resumen, el sistema de canal del fabricante evoluciona en función de las oportunidades y de las condiciones locales. La siguiente empresa comenzó por desarrollar canales en un nicho reducido por expandirse lentamente hacia nuevos canales. Las empresas que triunfan en la actualidad también están multiplicando el número de canales de entrada al mercado o los **canales híbridos** en cualquier otra área del mercado:

1. IBM utiliza su fuerza de ventas para vender a grandes cuentas, recurre al telemarketing para las cuentas de tamaño medio, al correo directo para las cuentas más pequeñas, a los minoristas para las cuentas aún más pequeñas y a Internet para artículos especiales.

2. Charles Schwab permite a sus clientes hacer transacciones en sus sucursales, por teléfono o vía Internet.

3. Staples vende a través de su canal minorista tradicional, de su sitio Web, de los centros comerciales virtuales y de miles de vínculos a sitios asociados. Las empresas que utilizan canales híbridos deben asegurarse de que todos los canales funcionan correctamente en su conjunto y de que satisfacen la forma de hacer negocios de cada segmento meta. Los consumidores esperan una *integración del canal*, con las siguientes características:

4. La posibilidad de realizar un pedido en Internet y recoger el producto en un punto de venta minorista cercano a su residencia.

5. La posibilidad de devolver un producto adquirido por Internet a través de un minorista cercano a su residencia.

6. El derecho a recibir descuentos en función de las compras totales, tanto *on line* como *off line*. En *Cuestiones clave: Lista de control para las compras multicanal* se brindan algunas sugerencias específicas sobre la integración de canales. He aquí un ejemplo de una empresa que administra sus canales con sumo cuidado.

Sin embargo, los diferentes consumidores presentan necesidades distintas a lo largo del proceso de compra. Nunes y Céspedes argumentan que en multitud de mercados, los compradores entran en cualquiera de las siguientes cuatro categorías:

1. Compradores habituales—Compran en los mismos establecimientos y del mismo modo.

2. Buscadores de las mejores ofertas—Conocen sus necesidades y “navegan” mucho por los canales antes de comprar al precio más bajo posible.

3. Compradores amantes de la variedad—Recopilan información de numerosos canales, aprovechan los servicios de contacto humano y después compran en su canal favorito, independientemente del precio.

4. Compradores con altos niveles de implicación—Reúnen información de todos los canales, compran en el que les ofrece el mejor precio, pero aprovechan los servicios al cliente de los canales con contacto personal. El mismo consumidor podría decidir emplear canales diferentes para fines distintos al realizar una compra.

Tal vez un consumidor decida hojear un catálogo antes de ir al punto de venta o probar el automóvil en una concesionaria antes de adquirirlo a través de Internet. Asimismo, es probable que los consumidores utilicen canales diferentes en función del tipo de artículos de que se trate. Algunos consumidores prefieren utilizar canales más exclusivos para adquirir relojes TAG Heuer o palos de golf Callaway, y utilizar minoristas de descuento para comprar toallas de papel para la cocina, detergente o vitaminas. (Kleller, 2006, págs. 469-470)

2.3 Funciones de los canales de distribución

Como hemos dicho anteriormente, la distribución comprende un conjunto de actividades que posibilitan que el producto fabricado en un lugar pueda ser adquirido en otros lugares muy distantes.

Funciones de distribución

1. Función de compra y venta.
2. Función de transporte y difusión de la producción.
3. Función de fraccionamiento.
4. Función de almacenamiento.
5. Función de servicios.
6. Función de financiación.
7. Función de asunción de riesgos

Este conjunto de tareas pueden identificarse bajo el rótulo de funciones. Generalmente, estas funciones pueden o no darse en el canal de distribución. Lo normal es que se den y de forma repetida. Tanto fabricantes como mayoristas, minoristas e incluso consumidores dispondrán de un almacén adaptado a sus necesidades. Igualmente, es frecuente que las mercancías se transporten del fabricante al mayorista y de éste al minorista. Sólo en casos muy puntuales, podemos pensar que se pueden evitar algunas de las funciones de distribución.

La venta directa sin intermediarios sería propicia a pensar en que se eliminan algunas de las funciones de distribución, como sería en el caso del transporte en la venta a través de Internet.

Sin embargo, la mayoría de los productos no pueden ser enviados *online*, y los que pueden transferirse a través de la línea, como por ejemplo billetes de viajes o música, existe transporte, aunque sea vía electrónica. Por tanto, la mayoría de las funciones se dan en los canales de distribución y con asiduidad de forma repetida. Las repeticiones son fuente de ineficiencias que deben ser analizadas y estudiadas para ver cómo se puede mejorar el canal de distribución. (Enrique Díez de Castro, 2007, págs. 7-8)

2.3.1 Función de compra y venta

Incluye el conjunto de actividades necesarias para generar demanda en el nivel de usuario-cliente, siendo la negociación una herramienta propicia para ello. Implica el desarrollo de un proceso de comunicación bilateral, en el que las partes vendedora y comparadora fijan los términos del intercambio (precios, condiciones de venta, plazos de pago, etc.) y acuerdan el modo de traspaso de la propiedad del producto o servicio y la correspondiente posesión física.

Para que la función de compra y venta se materialice, además de la correspondiente negociación, se requiere la emisión de órdenes de compra, y como consecuencia, procesamiento de pedidos, emisión de albaranes, facturas, etc. También aquí las actividades de publicidad y promoción pueden facilitar el contacto entre oferentes y demandantes.

2.3.2 Función de transporte y difusión de la producción.

La función de transporte se deriva de la imposibilidad de colocar la fábrica delante del consumidor. Esta tarea no existiría en el supuesto de que el consumidor acudiera a comprar sus productos a la fábrica. Aunque hay empresas productoras que admiten esta práctica, lo normal en la actividad comercial es lo contrario, es decir, la venta a través de intermediarios. La venta directa (correo, teléfono, ordenador, etc.) no suprime la necesidad de transportar el producto desde la fábrica al consumidor.

Se explicita la función como de transporte y difusión de la producción, ya que la distribución permite que desde un único punto de fabricación, los productos se vendan en cientos o miles de establecimientos.

Los canales de distribución realizan la difusión de la producción a los puntos de venta. La función de transporte y difusión de la producción implica el desarrollo de otras actividades, como la carga y descarga de la mercancía, seguros y fletes, etc.

2.3.3 Función de fraccionamiento.

Recibe también los nombres de «diversificación» o «regulación de la producción». Consiste en transformar «lotes de producción» en «lotes de venta». La necesidad de esta función viene dada porque los integrantes de los canales precisan unas determinadas cantidades.

El fabricante, generalmente, abastece a mayoristas en grandes cantidades, según sus necesidades.

Los mayoristas sirven a los minoristas según sus requerimientos, partiendo los grandes lotes en lotes menores. Por último, los minoristas se adaptan a la demanda de los consumidores y les venden cantidades reducidas, normalmente una unidad. La función de fraccionamiento lleva consigo empaquetado, embalaje, manejo y manipulación de existencias, etc.

2.3.4 Función de almacenamiento.

La misión de esta función es disponer en todo momento de los productos necesarios para satisfacer la demanda de sus clientes. La necesidad por parte de fabricantes, mayoristas y minoristas de poseer almacenes adecuados a las necesidades de demanda de mayoristas, minoristas y consumidores viene dada en la sociedad moderna porque los clientes no sólo requieren determinadas cantidades, sino que las exigen en un momento determinado.

En la mayoría de los casos, el no disponer de una mercancía en un momento concreto conduce a la pérdida de la venta, e incluso puede suponer la pérdida de un cliente. La función de almacenamiento convierte a los intermediarios en reguladores del flujo de productos desde el fabricante al consumidor.

La función de almacenamiento ocasiona la colocación de la mercancía, división del almacén, codificación, gestión de stocks, etc.

Transporte, fraccionamiento y almacenamiento son funciones que se pueden dar, no dar, o dar repetidamente, lo que es más normal, en un canal de distribución, pudiendo generar una serie de duplicidades en la realización de las tareas. Estas tres funciones forman parte de la denominada «distribución física», ya que el conjunto de actividades que comprenden suponen una acción física sobre el producto.

Evidentemente, para que exista distribución física, previamente ha debido darse una negociación entre la parte oferente y la demandante (función de compra y venta), la cual se habrá plasmado en un acuerdo de intercambio. Debería considerarse como objetivo básico de la distribución física el lograr un nivel alto o satisfactorio en el desempeño de las tareas que implica (objetivo de eficacia), y ello, evidentemente, al mínimo coste posible (objetivo de eficiencia).

Un mejor transporte o almacenamiento se logra individualmente aumentando el coste de estas funciones; los transportes más rápidos son los más caros, almacenes con condiciones de conservación mejores o más amplias incrementan costes de distribución. Se precisa un equilibrio entre coste y distribución.

Por consiguiente, se podría pensar que para una empresa fabricante el objetivo de la distribución física sería el fijar las condiciones de transporte, fraccionamiento y almacenamiento, para que el producto llegase al consumidor en condiciones idóneas de compra de la forma más económica posible.

2.3.5 Función de servicios.

Al margen de las funciones de compra y venta y de las asociadas a la distribución física, la distribución comercial también puede suponer la prestación de una serie de servicios, con una importancia creciente entre el conjunto de actividades de distribución. Este conjunto de servicios los podemos dividir en dos apartados

1. Servicios vinculados directamente a la venta:

1.1 Presentación y promoción de los productos, donde el merchandising juega un papel esencial.

1.2 Asesoramiento al cliente sobre tipos y características de los productos y/o servicios, ventajas de cada uno de ellos, etc.

1.3 Negociación de la venta con el cliente (precio, condiciones de pago).

2. Servicios no vinculados directamente a la venta:

- 2.1 Entrega a domicilio.
- 2.2 Instalación y montaje en destino.
- 2.3 Garantía de reparación.
- 2.4 Servicio de mantenimiento.

Normalmente, estos servicios corren a cargo del fabricante, bien por cuenta propia o en colaboración con mayoristas o minoristas. No obstante, en la actualidad y dentro de su estrategia comercial, los detallistas, por su cuenta, proceden a ampliar o establecer nuevos servicios para fidelizar al consumidor (tarjetas de pago, parking, servicios de cafetería y restauración, etc.).

2.3.6 Función de financiación.

La función de financiación se produce cuando un intermediario paga al contado las mercancías, o en un tiempo inferior al que se tarda en cobrar a los clientes o consumidores finales. De esta forma se produce un acortamiento del ciclo de explotación, también denominado período medio de maduración, es decir, del tiempo que por término medio tarda en retornar líquida a la empresa una unidad monetaria invertida, ya que en principio un productor debería recuperar el dinero comprometido en la explotación cuando el comprador (destinatario final del producto) lo abonase. Este adelanto para el fabricante supone una financiación que soportan los intermediarios.

2.3.7 Función de asunción de riesgos

Consiste en la asunción por los intermediarios que operan en el canal de los riesgos asociados al proceso de intercambio (impago o morosidad en el pago de la mercancía, mermas, pérdidas y roturas en el transporte y almacenamiento de la mercancía, riesgo de no vender el producto, obsolescencia, etc.) (Enrique Díez de Castro, 2007, págs. 7-13)

2.4 Niveles de los canales de distribución

Las compañías pueden diseñar sus canales de distribución para proporcionar productos y servicios a los clientes en diferentes maneras. Cada capa de intermediarios de marketing que realiza alguna función para acercar el producto y su posesión al comprador final constituye un nivel de canal. Puesto que tanto el productor como el consumidor final siempre realizan algo de trabajo, forman parte de todos los canales.

El *número de niveles de intermediarios* indica la *longitud* de un canal. La figura 2.3 A muestra varios canales de distribución para consumidores de diferentes longitudes. El canal 1, llamado canal de marketing directo, no tiene niveles de intermediarios; este canal consiste en una compañía que vende directamente a los consumidores.

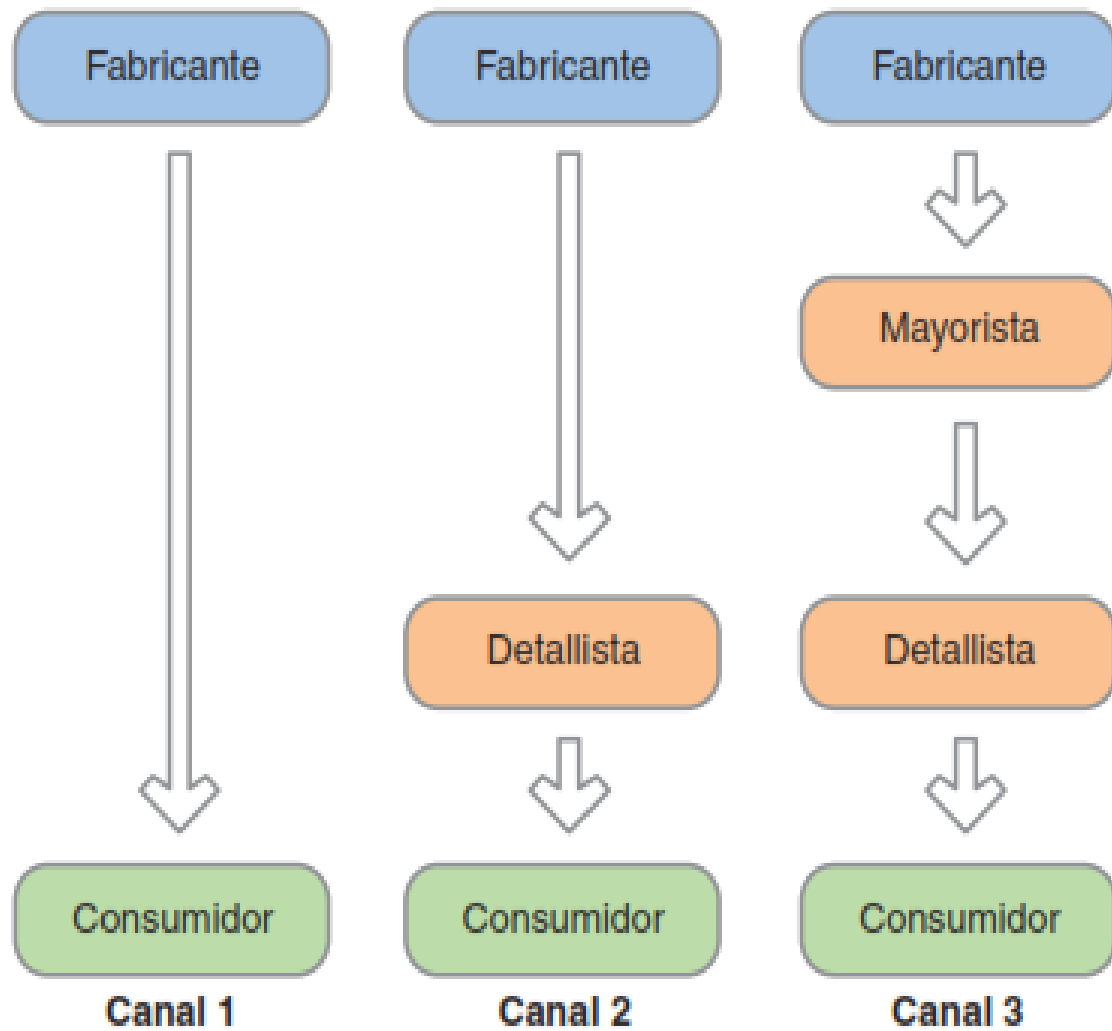
Por ejemplo Avon y Amway venden sus productos de puerta en puerta, a través de reuniones de ventas en casas y oficinas, y en la web; 1-800-Flowers vende directamente flores, regalos, y tarjetas de felicitación por teléfono o en línea. Los demás canales de la figura 2.4A son canales de marketing indirectos, y contienen uno o más intermediarios.

En la figura 2.3B se muestran algunos canales industriales de distribución comunes. Los mercadólogos industriales pueden usar su propia fuerza de ventas para vender directamente a los clientes comerciales. Otra posibilidad es vender a distribuidores industriales, quienes a su vez venden a los clientes comerciales. También se pueden encontrar canales de marketing del consumidor e industriales con más niveles, pero esto no es muy común.

Desde la perspectiva del productor, un mayor número de niveles implica menor control y mayor complejidad en el canal. Además, todas las instituciones del canal están conectadas entre sí por varios tipos de flujos.

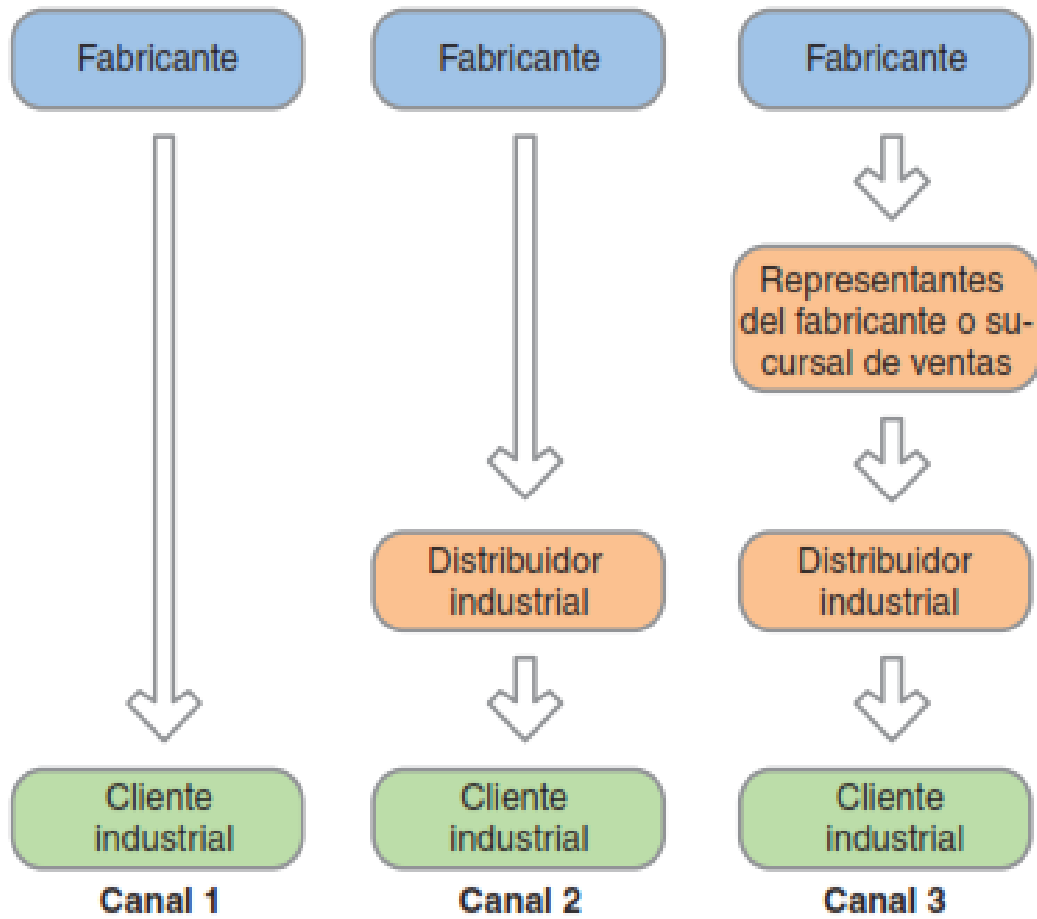
Éstos incluyen el flujo físico de productos, el flujo de propiedad, el flujo de pagos, el flujo de información, y el flujo de promoción. Estos flujos pueden hacer que los canales se vuelvan muy complejos aunque tengan pocos niveles o sólo un nivel. (Armstrong P. k., 2008, pág. 302)

Figura 2.3ª Consumidores de diferentes longitudes

**A. Canales de marketing de consumo**

Fuente: (Armstrong P. k., 2008, pág. 303)

Figura 2.4b Canales de marketing industriales



B. Canales de marketing industriales

2.4.1 Tamaño de los canales de distribución

Un aspecto relevante a considerar. Hace referencia al análisis del tamaño de los canales de distribución. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de los intermediarios que forman el camino. Así por ejemplo, el canal (Fabricante) - (Mayorista) - (Minorista) - (Consumidor) está formado por dos intermediarios. Existen canales de todos los tamaños, desde los que no poseen ningún intermediario (venta directa) a los que tienen muchos intermediarios.

Un canal de distribución puede ser *directo*, si el proveedor entra en contacto directo con el usuario o comprador final, o *indirecto*, si existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. Se habla de canales «largos» cuando tienen muchos intermediarios y canales «cortos» cuando lo forman pocos intermediarios. No existe un acuerdo en definir cuándo un canal puede ser considerado corto o largo.

Frente a opiniones que establecen el canal corto como de uno o ningún intermediario y canal largo el de dos o más intermediarios, nosotros consideramos que un canal clásico está compuesto por dos tipos de empresas de distribución: mayoristas y minoristas; por lo tanto, el canal largo estaría compuesto por más de dos intermediarios y el corto por menos de dos intermediarios. Reservaríamos al canal de dos intermediarios el nombre de normal, clásico o estándar. (Enrique Díez de Castro, 2007, pág. 18)

2.4.2 Importancia del análisis del tamaño de los canales

El precisar claramente qué entendemos por canal de distribución corto o largo tiene su relevancia, ya que generalmente se considera que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos. Por el contrario, canales de distribución largos es sinónimo de precios elevados.

Estas aseveraciones, que compartimos plenamente, hay que tomarlas con reservas, ya que en muchos casos no se corresponden con la realidad. Puede darse el caso de que productos comprados por un consumidor en fábrica tengan un precio de venta más elevado que en un establecimiento detallista. Los canales de distribución cortos suelen ser raros o poco frecuentes.

Se utilizan, básicamente, para la venta de bienes industriales (ya que el número de clientes suele ser reducido) cuando se trabaja sobre pedido, para productos de alta tecnología, para productos de especialización, servicios, etc.

Los canales de distribución largos son utilizados para la venta de productos de uso y consumo. Por consiguiente, los consumidores solemos pagar precios altos inherentes a este tipo de canal. Hoy día la utilización para la venta de bienes de consumo de canales cortos va aumentando. La aparición de nuevas formas de comercio (hipermercados, franquicias, etcétera) y el desarrollo de métodos de venta directa (venta por correspondencia, teléfono, ordenador, etc.) van acortando los canales de distribución de los productos de consumo. (Enrique Díez de Castro, 2007, págs. 18-19)

2.5 Tipos de Canal de distribución

En general, podemos distinguir tres tipos de canales de distribución:

2.5.1 Canal de bienes de consumo.

El cual es utilizado para el traslado de productos físicos desde el productor a los consumidores finales, pudiéndose emplear distintas alternativas. Una primera alternativa es la venta directa del fabricante o productor al consumidor, siendo frecuente en algunos productos agrícolas o por parte de empresas como Avon.

Una segunda alternativa es vender a través de minoristas, como ocurre normalmente en el sector del automóvil (concesionarios), o en el caso del sector alimentario con la venta a través de grandes superficies, principalmente hipermercados y algunas cadenas de supermercados. Una tercera alternativa es emplear el denominado canal clásico, en el que están presentes instituciones mayoristas y minoristas.

Finalmente, otra posibilidad es que el contacto entre fabricante y mayorista requiera de la intermediación de los denominados agentes, como ocurre en el caso de los productos de importación, cuya procedencia es muy dispar.

2.5.2 Canal industrial o de bienes industriales

En el cual también se produce traslado de productos físicos, pero con el objeto de que sean incorporados al proceso productivo de otra organización o al desarrollo de tareas industriales. No se actúa, por tanto, en el mercado de consumo, sino en el organizacional.

Aquí también es posible el desarrollo de varias alternativas. En primer lugar, una venta directa entre el fabricante y el denominado usuario industrial, como ocurre en el caso de la maquinaria pesada, grandes equipos, etc.

Una segunda posibilidad es que intermedie entre ambas organizaciones un distribuidor, cumpliendo un papel equivalente al de mayorista o minorista en el caso de canal de bienes de consumo. Así, ocurre con productos tales como pintura, pequeñas máquinas, herramientas, etc. Finalmente, también el agente puede intervenir poniendo en contacto a oferentes y demandantes, como ocurre para determinados productos agrarios, como el aceite o el corcho.

2.5.3 Canal de servicios

En el cual el objeto de la transacción no es un producto físico, sino un servicio (bien intangible). En este caso, los destinatarios del servicio pueden ser los consumidores finales o también los industriales. Suele ser habitual el empleo de canales directos (productor-consumidor o usuario industrial), aunque la importancia de los intermediarios se va acentuando cada vez más. Por ejemplo, las compañías de seguros médicos contratan con clínicas y hospitales la prestación de servicios para sus asegurados.

Asimismo, en el sector turístico, los grandes tour Operadores utilizan a las agencias de viaje para hacer llegar su oferta a los usuarios finales. También, en el contexto organizacional, numerosas empresas se han especializado en la prestación de servicios a otras empresas (software informático, mantenimiento y reparación de equipos productivos, etc.). (Enrique Díez de Castro, 2007, págs. 16-18)

2.6 Organización de los canales de distribución

Durante las más de nueve décadas que han pasado desde los primeros trabajos centrados en los canales de distribución, han sido múltiples las corrientes o enfoques que han tratado de explicar su organización.

En los orígenes del marketing como disciplina académica se abordó el estudio de la problemática del canal desde la óptica de la eficiencia, centrandó el interés en factores exclusivamente económicos. Posteriormente, se han ido incorporando orientaciones que tienen en cuenta aspectos netamente sociales y comportamentales de los miembros presentes en el canal. Sin embargo, no ha sido hasta finales del pasado siglo (década de los años ochenta) cuando se desarrolló un verdadero esfuerzo integrador.

En este epígrafe exponemos de forma resumida los diferentes fundamentos en los que se han sustentado los distintos enfoques empleados en la organización de los canales de distribución.

2.6.1 Organización de los canales de distribución desde una perspectiva económica

Según esta corriente, las razones que en mayor o menor medida determinan la formación y organización de los canales de distribución son de tipo económico. En este sentido, su estructura resulta óptima cuando es capaz de proporcionar la mayor eficacia en el servicio al menor coste posible.

El criterio de eficiencia económica lleva a que las decisiones sobre el gobierno del canal se resuman a una elección entre la asunción o delegación de tareas o funciones de distribución en terceros.

Los dos enfoques de naturaleza económica más extendida en el estudio de los canales de distribución han sido el funcional y el institucional. El *enfoque funcional* concibe al canal de distribución como un conjunto de funciones (actividades o flujos) necesarias para que se produzcan las transacciones comerciales.

El desarrollo de tales funciones implicará un coste, y es precisamente la posibilidad de conseguir un ahorro en el mismo lo que puede llevar a las empresas fabricantes, origen del canal de distribución, a plantearse su delegación en terceros, impulsando la presencia de intermediarios.

En el *enfoque institucional*, la estructura del canal no queda definida a partir de las funciones o procesos necesarios para el intercambio de los bienes y servicios, sino de las instituciones encargadas de efectuarlas. Así, el canal es definido como un conjunto de organizaciones que desarrollan las tareas requeridas para llevar los productos desde los fabricantes hasta los usuarios finales (individuos o empresas). Una vez más, los intermediarios estarán presentes en el canal siempre y cuando generen ahorro de costes a las empresas productoras o a aquellas con las que se relacionan.

En este contexto, los intermediarios son concebidos como organizaciones que realizan tareas semejantes de un canal a otro, o bien como empresas concretas que participan en la distribución de productos dentro del canal. Desde la óptica institucional, dos tipos de estructuras están presentes en el canal. En primer lugar, la *estructura principal*, formada por las instituciones primarias, es decir, las que asumen funciones de compra y venta (fabricantes, mayoristas, minoristas y usuarios finales).

En segundo lugar, la *estructura auxiliar*, formada por las instituciones secundarias (entidades financieras, empresas de transporte, almacenistas independientes, compañías de seguros, etc.), que desarrollarán funciones diferentes a las de compra y venta (transporte, almacenamiento, etc.).

Los miembros de la estructura auxiliar prestan servicios a los de la principal, pero no participan en las decisiones que controlan el flujo de bienes y servicios hacia los clientes finales. Ambas corrientes, funcionales e institucionales, presentan el inconveniente de excluir en la configuración de los canales de distribución los factores sociales y comportamentales de los miembros presentes en él.

2.6.2 Organización de los canales de distribución desde una perspectiva social

Los inconvenientes de la corriente económica llevaron a algunos autores a plantear un nuevo enfoque que tuviese en cuenta los aspectos sociales y comportamentales de los miembros del canal. En este contexto surgió la teoría de la dinámica organizativa.

Esta teoría se basa en el concepto de díada para la determinación de la estructura del canal. La díada se define como cualquier par de miembros relacionados a partir de la realización parcial o total de cualquiera de las funciones o flujos que se dan en el canal, permitiendo concebir a este último como un sistema.

La teoría de la dinámica organizativa considera que las organizaciones que conforman el canal están implicadas en un intrincado sistema de relaciones sociales que sobrepasa notablemente el simple intercambio de productos y dinero.

En este contexto, pueden señalarse seis aspectos que impulsan la conformación de relaciones interorganizacionales:

1. Legales. Cumplimiento de la normativa legal o reglamentaria que impida a una empresa asumir todas y cada una de las funciones de distribución, debiendo acordar con otras instituciones el desarrollo de las mismas.

2. Asimetría. Se refiere a la necesidad de algunas organizaciones de ejercer poder o control sobre los recursos o decisiones de otras empresas. Las cadenas voluntarias es un ejemplo de ello.

3. Reciprocidad. Refleja la necesidad de las empresas que actúan en el canal de desarrollar relaciones basadas en la cooperación, con el objeto de que cada parte pueda lograr sus objetivos. Pensemos, por ejemplo, en algunas alianzas estratégicas.

4. Eficiencia. La formación de relaciones en el canal está impulsada por el intento de una organización de lograr ahorros de costes.

5. Estabilidad. A menudo, la formación de relaciones se caracteriza por ser una respuesta a la incertidumbre del entorno.

6. Legitimidad. El desarrollo de relaciones por parte de una empresa obedece al deseo de aumentar la reputación, imagen o prestigio en su entorno institucional.

Las principales características de la teoría de la dinámica organizativa son las siguientes:

1. El estudio de las relaciones causa-efecto entre los fenómenos sociales (poder, conflicto, cooperación, dependencia, etc.) que se producen en la díada constituyen su epicentro.
2. Se concibe al canal como una coalición competitiva, formada por organizaciones que buscan su propio interés, pero a su vez comparten intereses comunes.
3. Aunque son importantes, los factores económicos no son determinantes exclusivos para la conformación de relaciones en el canal.
4. Se trata de una corriente muy extendida en las últimas décadas en el estudio de los canales de distribución.

Sin embargo, también presenta una serie de limitaciones, como es el no considerar los factores del entorno general en la formación de relaciones interorganizacionales; El no emplear una perspectiva integradora, sino diádica, en el estudio de los fenómenos sociales que acontecen en el canal, y finalmente, la escasa atención prestada a los factores económicos.

2.6.3 Organización de los canales de distribución desde una óptica económica y social

Las limitaciones apuntadas han llevado a plantear nuevos enfoques que integren los factores económicos y sociales en la organización de los canales de distribución.

Entre ellos, destaca especialmente el análisis de los costes de transacción, que pretende explicar por qué en los canales de distribución existen diferentes estructuras de gobierno del mismo.

Los costes de transacción pueden definirse como aquellos asociados a la materialización de los intercambios comerciales, es decir, los asociados a la recogida de información, negociación y control de las actividades de distribución.

Por ejemplo, en el caso de una venta, la empresa vendedora deberá consumir recursos en tareas tales como la investigación de mercados, la fijación de precios o la comunicación publicitaria, para dar a conocer su oferta y atraer a la clientela potencial. Por su parte, el comprador también incurre en costes, dado que invierte esfuerzo en la búsqueda de la mejor alternativa de compra. La reducción de tales costes de transacción llevará a las empresas a delegar funciones (o a integrarlas) en otras instituciones presentes en el canal.

Los costes de transacción vienen condicionados por los siguientes factores:

1. Las inversiones específicas.

Son cursos materiales y humanos comprometidos por las empresas que mantienen la relación, los cuales pueden no ser utilizados fácilmente en otra relación. Cuantos mayores sean las inversiones específicas realizadas por las partes, mayor será el deseo de prolongar la relación.

Ejemplo de tales inversiones son los contratos de concesión exclusiva, donde la empresa concedente tiene como única forma de vender a los consumidores o clientes finales, en el territorio asignado como exclusivo, al concesionario. De igual forma, el concesionario sólo podrá vender la marca concedida en el territorio asignado y puede haber creado una infraestructura específica (instalaciones, vehículos de reparto, fuerza de venta) para el desarrollo de las funciones encomendadas.

De esta forma, una ruptura de la relación ocasionaría importantes perjuicios a las partes relacionadas (pérdidas de ventas o de clientes, no amortización de las inversiones en infraestructura, etc.). En este caso, las inversiones específicas son muy elevadas.

2. La incertidumbre, que viene determinada por la incapacidad de predecir las contingencias que rodeen los intercambios, derivados del propio entorno o de los posibles comportamientos oportunistas de los miembros de la díada. Cuanto mayor sea la incertidumbre, mayor será la tendencia de los miembros del canal a formalizar las relaciones.

3. La racionalidad limitada se refiere a los límites de la persona sobre su capacidad de tomar decisiones debido a sus restricciones de conocimiento, previsión, habilidad y tiempo.

Esta limitación hace inviable la elaboración de contratos que contemplen todas las posibles eventualidades que pudieran surgir en la relación entre dos empresas. Por ello, son preferibles las formas de gobierno flexibles que permitan adaptarse a las nuevas circunstancias.

4. El oportunismo hace referencia a los comportamientos en su propio interés de los miembros relacionados, de forma que puedan pretender eludir su responsabilidad, engañar o, en definitiva, comportarse de forma oportunista, si con ello logran algún tipo de beneficio o ventaja. El problema del oportunismo puede ser más intenso cuando las empresas han comprometido elevadas inversiones específicas en la relación. El oportunismo puede aliviarse con la inclusión de cláusulas que protejan a las empresas de tal comportamiento

A pesar de las notables contribuciones del análisis de los costes de transacción en el marco de los canales de distribución, se le critica el que centre su atención en el criterio de eficiencia para determinar las estructuras de gobierno del canal, minimizando la importancia de los aspectos sociales y los derivados del entorno.

2.6.4 Organización de los canales de distribución desde una óptica integradora

Como hemos puesto de manifiesto, el estudio de los canales de distribución, tanto desde la perspectiva económica como social, presenta notables deficiencias. Por un lado, se orienta hacia soluciones que debería aplicar una empresa para estructurar y controlar las diferentes actividades del canal, siendo escasa la atención prestada hacia cuestiones referentes al mantenimiento, adaptación o evolución que experimenta el canal como entidad competitiva.

Por otro lado, se trata de orientaciones aparente- mente inconexas, enfocadas una (la económica) hacia la eficiencia y la otra (la social) hacia la comprensión de los factores psicológicos y comportamentales de los miembros relacionados. Para superar estas limitaciones se ha desarrollado en los últimos años el enfoque económico-político del canal de distribución, donde no se concibe como unidad competitiva presente en el mercado a la empresa, sino al propio canal de distribución (sistema), formado por

organizaciones interrelacionadas. De esta forma, la supervivencia al largo plazo de cada institución presente en el canal dependerá de su capacidad para gestionar sus relaciones con las demás empresas. En este enfoque tienen cabida los factores de tipo económico, los sociales y los derivados del entorno.

Los de tipo económico son analizados a través de la denominada economía interna, refiriéndose al tipo de forma transaccional que relaciona a los dos miembros de la díada, aludiendo a los acuerdos económicos verticales entre empresas (estructura) y al conjunto de mecanismos de decisión implicados en la determinación de los términos o condiciones del intercambio (procesos).

Desde esta perspectiva, los intercambios pueden variar desde aquellos en los cuales las empresas mantienen su independencia y criterio para decidir repetirlos o no, como ocurre en los canales convencionales, hasta los intercambios que tienen lugar de forma estable y continuada entre organizaciones, por razones corporativas, contractuales o de control.

Por tanto, el marco propuesto por la economía interna toma como referencia el del análisis de los costes de transacción. En consecuencia, es el que puede ayudar a determinar por qué las empresas deciden desarrollar por sí mismas las funciones de distribución o delegarlas en otras instituciones (intermediarios). Por su parte, a través de la política interna, se ponen de manifiesto todos los factores sociales y comportamentales presentes en los intercambios, como son el poder, la dependencia, los conflictos, la cooperación, etc., los cuales pueden afectar al sistema (canal de distribución).

Finalmente, los factores del entorno son contemplados a través de la denominada economía y política externa, distinguiéndose entre un entorno general (sociocultural, económico, tecnológico, político-legal, etc.) y el específico de cada organización (pro-veedores, clientes, competencia, etc.).

Los factores económicos, sociales y los derivados del entorno explicarían las decisiones de las empresas fabricantes y distribuidoras en cuanto a la organización de los canales de distribución, tendentes a minimizar costes, búsqueda de socios, consolidar las relaciones y disminuir el impacto del entorno en las mismas.

En este libro seguiremos el marco propuesto por el enfoque de economía-política, integrando los aspectos económicos y comportamentales en el estudio de los canales de distribución. Así, desde el punto de vista económico, analizamos las funciones y flujos que suelen realizarse en el canal, así como las diferentes instituciones (sistema comercial) que pueden tener presencia en el mismo.

A los aspectos sociales y comportamentales le dedicamos una notable atención, profundizando en los conceptos de dependencia, poder, conflicto, sistemas de cooperación, etc., y cómo éstos afectan a las interrelaciones entre los miembros presentes en el canal. (Enrique Díez de Castro, 2007, págs. 19-24)

2.7 Cambio de la organización de canal

Los cambios tecnológicos y el crecimiento explosivo del marketing directo y *on line* están teniendo un profundo impacto sobre la naturaleza y el diseño de los canales de marketing. Una de las tendencias principales es la desintermediación, un término general con un mensaje claro y consecuencias importantes. La desintermediación implica que, cada vez más, los fabricantes del producto y del servicio evitan a los intermediarios para acercarse de forma directa a los compradores finales; significa también que están surgiendo tipos de intermediarios de canal radicalmente nuevos para desplazar a los tradicionales.

De este modo, en muchas industrias, los intermediarios tradicionales están quedando de lado. Por ejemplo, compañías como Dell y American Airlines están eliminando a los detallistas de sus canales de marketing para vender directamente a los compradores finales. El comercio electrónico crece con rapidez al tiempo que se apropia de los negocios de los detallistas tradicionales.

Los consumidores pueden comprar flores en 1-800-Flowers.com; libros, videos, juguetes, joyería, aparatos electrónicos y otros artículos en Amazon.com; y ropa en llbean.com o gap.com, sin siquiera visitar una tienda. La desintermediación representa problemas y oportunidades tanto para los productores como para los intermediarios.

Para evitar quedar fuera, los intermediarios tradicionales deben encontrar nuevas formas de añadir valor en la cadena de suministro. Para seguir siendo competitivos, los fabricantes de productos y servicios deben desarrollar nuevas oportunidades de canal, como Internet y otros canales directos.

Sin embargo, el desarrollo de estos nuevos canales a menudo los lleva a la competencia directa con sus canales establecidos, lo que genera conflictos. Para solucionar este problema, las compañías suelen buscar formas para que las ventas directas sean ventajosas tanto para la compañía como para sus socios de canal. Por ejemplo, para reducir costos y conseguir clientes, Hewlett-Packard abrió tres sitios Web de venta directa, Shopping Village (para los consumidores), H-P Commerce Center (para negocios que compran de distribuidores autorizados), y Electronic Solutions Now (para los consumidores actuales con contrato).

Sin embargo, para evitar conflictos con sus canales de reventa establecidos, H-P transfiere todos los pedidos de Internet a los distribuidores, los cuales completan los pedidos, envían los productos y reciben las comisiones. De esta forma, H-P aprovecha las ventajas de las ventas directas, pero también estimula las ventas de los distribuidores. (Armstrong K. P., 2007, págs. 374-376)

Capítulo III: La integración y procesos claves de la administración en la cadena de suministro

Para la fabricación de un producto y para hacerlo llegar a los compradores una empresa requiere establecer relaciones no solo con los clientes, sino también con los proveedores y los intermediarios clave de su *cadena de suministro*. Esta cadena de suministro está compuesta por socios *anteriores* y *posteriores* al fabricante del producto.

En los eslabones anteriores a la empresa en la oferta del producto está un conjunto de empresas que proporcionan materias primas componentes, recambios información, finanzas y los conocimientos necesarios para crear el producto o servicio.

Sin embargo, los profesionales de marketing tradicionalmente suelen conceder más importancia a los eslabones posteriores de la cadena de suministro: los canales de distribución más orientados hacia el cliente. (kotler, 2011, pág. 416)

3.1 El canal de distribución como sistema

Dentro del marco conceptual de la "Teoría de Sistemas", el canal de Distribución viene a conformar un sistema, dentro de otro sistema; es decir, que el canal de Distribución es un subsistema del "Sistema de Mercadotecnia". El Canal de Distribución como Sistema, es un conjunto de funciones tendientes a llevar los productos desde el fabricante hasta el consumidor final. (Rendón, 2017)

Enfoque de sistemas: Principio clave de la administración de la cadena de suministro, en cuanto a que múltiples empresas trabajen juntas para desempeñar tareas como un sistema unificado, más que como diversas empresas individuales que actúan aisladas. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 449)

Podemos decir, que las distintas funciones y tareas que los Intermediarios realizan en sus respectivos momentos de comercialización, vienen a ser componente del Subsistema, que llamamos Canal de Distribución, y que interactúan en forma concatenada, para facilitar el traslado sucesivo de los productos, desde que sale del fabricante a manos del productor, hasta que llegan a las manos del consumidor o usuario final. (Rendón, 2017)

3.1.1 Integración de la cadena de suministro.

La integración de la cadena de suministro es cuando múltiples empresas en una cadena de suministro coordinan sus actividades y procesos para que estén vinculadas entre sí de forma homogénea, en un esfuerzo por satisfacer al cliente. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 449)

En la práctica de la administración de una cadena de suministro de clase mundial, se buscan seis tipos de integración por parte de las empresas interesadas en proporcionar un servicio de primer nivel al cliente. En términos de interacciones sociales de empresa a empresa, la integración relacional proporciona importantes beneficios.

Para fines de planeación y control operativos, se ha demostrado que la integración de la medición, la integración de tecnología y la planeación son factores determinantes del éxito de la empresa y de la cadena de suministro en general. Al ejecutar las operaciones diarias, otros tres tipos de integración son dignos de consideración: integración del proveedor de materiales y servicios, integración de operaciones internas e integración del cliente. Cada uno de estos seis tipos de integración se describe con mayor detalle en las siguientes secciones.

El éxito de las empresas para alcanzar cada uno de estos tipos de integración es muy importante. Se ha demostrado que las cadenas de suministro con gran integración (aquellas que tienen éxito en alcanzar varios o todos estos tipos de integración) son mejores para satisfacer a los clientes, administrar los costos, entregar productos de alta calidad, mejorar la productividad y utilizar los activos de la empresa o unidad de negocios, todo lo cual se traduce en una mayor rentabilidad para las empresas y sus socios, quienes trabajan juntos en la cadena de suministro. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 450)

3.1.1.1 La integración relacional.

Es la capacidad de que dos o más empresas desarrollen conexiones sociales que sirvan para guiar sus interacciones cuando trabajen juntas. De forma más específica, la integración relacional es la capacidad para desarrollar y mantener un marco mental compartido entre empresas, el cual describe la forma en que dependerán entre sí cuando trabajen juntas.

Por ejemplo, las cadenas de suministro integradas de forma relacional, por lo general, tienen una especificidad del rol; es decir, cada empresa en la cadena de suministro tiene claridad en términos de saber cuál empresa es líder, cuáles empresas son las seguidoras y qué responsabilidades se asignan a cada empresa. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 450)

3.1.1.2 La integración de la medición.

Refleja la idea de que las evaluaciones del desempeño deben ser transparentes y mensurables a través de las fronteras de las diferentes unidades de negocio y empresas, y también evaluar el desempeño de la cadena de suministro como un todo, aun cuando cada empresa o unidad de negocios es responsable del logro de sus objetivos. Aunque alcanzar una integración de la medición puede parecer simple, en realidad representa un conjunto de tareas muy complejo.

La integración de la medición: Evaluación del desempeño de la cadena de suministro como un todo, aunque cada empresa o unidad de negocios es responsable del logro de sus objetivos. Las empresas en la cadena de suministro deben estar de acuerdo y comprometerse con los principios del costeo basado en actividades (ABC, por sus siglas en inglés).

El ABC se enfoca en la contabilidad de los costos asociados con cada actividad realizada, sin importar quién en la empresa o en la cadena de suministro la realiza. Por medio del uso del ABC, los costos se pueden asignar con precisión a los productos, servicios, departamentos o clientes específicos. Una vez que el ABC y los procedimientos de evaluación funcional están en su lugar, todas las empresas en la cadena de suministro deben estar de acuerdo en evaluar las decisiones con base en una perspectiva total de costos; la idea de que todos los costos de una decisión a

través de la cadena de suministros completan se debe considerar al hacer un compromiso con una decisión o proyecto. Costeo basado en actividades (ABC): Método contable utilizado en la integración de la medición para evaluar los costos asociados con cada actividad en la cadena de suministro. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 451)

3.1.1.3 Integración de tecnología y planeación.

La integración de tecnología y planeación es la creación y mantenimiento de los sistemas de tecnología de información que conectan a los gerentes a través de las empresas y entre ellas, en la cadena de suministro.

A través de sus cadenas de suministro, las empresas pueden obtener la información necesaria para hacer una planeación a corto y a largo plazo y, así, tomar mejores decisiones operativas. La integración de tecnología y planeación se refiere a la creación y el mantenimiento de los sistemas de tecnología de información que conectan a los gerentes entre las empresas en la cadena de suministro.

Requiere sistemas de información de hardware y software que puedan intercambiar datos, cuando sea necesario, entre clientes, proveedores y áreas operativas internas de cada uno de los socios de la cadena de suministro. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 451)

3.1.1.4 Integración del proveedor de materiales y servicios

Alineación estratégica entre una empresa y sus proveedores de materiales y servicios de la cadena de suministro, la cual permite a la empresa agilizar los procesos de trabajo y proporcionar experiencias tranquilas y de alta calidad a los clientes.

3.1.1.5 Integración de operaciones internas

Vincular de forma interna el trabajo desempeñado en un proceso homogéneo que inicia desde las fronteras departamentales o funcionales, con la meta de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Cinco grupos distintos de actividades están relacionados en forma estrecha al éxito de la integración de las operaciones internas. Primero, la empresa debe unificarse entre las funciones:

Esto significa que todas las actividades en las que trabaja más de un departamento o área funcional deben considerarse como una sola actividad y no como múltiples funciones desempeñadas por distintos grupos, y esa sinergia de grupo múltiple debe cultivarse donde sea aplicable.

Esta tarea se logra con frecuencia (pero no necesariamente) por medio del uso de equipos de trabajo transfuncionales, cuyos integrantes representan a cada uno de los departamentos pertinentes donde opera el flujo de trabajo. A continuación, la empresa debe tratar de estandarizar las operaciones y los procesos de trabajo mediante grupos, para reducir la incertidumbre acerca de las formas y los métodos con los cuales se completan las tareas.

Tercero, una vez que se establecen la interfuncionalidad y la estandarización, todos los procesos de trabajo deben ser simplificados, tanto como sea posible, para que se adopten por todos los departamentos las mejores, las más rápidas y las más eficientes prácticas de cualquiera de los departamentos (donde sea apropiado).

Con base en estos procesos, a continuación se deben desarrollar los estándares de procesos para proporcionar benchmarks (puntos de referencia) internos para el desempeño. Por último, una vez que se desarrollan, miden y evalúan los procedimientos, se debe reconfigurar la red logística general de la empresa para que los activos físicos propiedad de la misma se puedan utilizar en la forma y el orden más eficientes.

Sin embargo, este paso final hacia una integración de las operaciones internas sólo se debe realizar luego de una cuidadosa consideración y consulta con los ingenieros de diseño del trabajo u otros expertos, ya que este paso significa cambios estructurales permanentes a los activos de capital y, por tanto, puede ser muy costoso. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 453)

3.1.1.6 Integración del cliente

Competencia que permite que las empresas ofrezcan productos o servicios duraderos, distintivos y de valor agregado a los clientes que representan el mayor valor para la empresa o para la cadena de suministro.

Las empresas con alta integración del cliente evalúan sus propias capacidades y luego las compaginan con las de los clientes cuyos deseos pueden satisfacer y quienes ofrecen un potencial de ventas suficientemente grande para que el vínculo sea rentable a largo plazo. Como fue el caso con otras bases de integración, la integración del cliente implica que diversos impulsores estén presentes para un éxito general.

Primero, las empresas deben entender que no todos los clientes son iguales y deben utilizar la segmentación de mercados para descubrir cuáles de los probables clientes estarían más satisfechos por las competencias centrales de la cadena de suministro.

Esta segmentación se debe basar en las necesidades actuales expresadas por el cliente y cualquier requerimiento futuro probable que aún tenga que ser expresado. Una vez que el conjunto de clientes se ha segmentado con base en el grado al cual la cadena de suministro los puede atender, las empresas deben elegir grupos de clientes a los cuales proporcionar los niveles de servicio más altos.

Este proceso se conoce como segmentación ABC; clientes que se colocan en grupos A, B, y C con base en su valor general a largo plazo para la empresa y con el grado en el cual ésta puede atender sus deseos. Con base en la segmentación ABC, se establecen niveles de integración del cliente. Para los mejores clientes (por ejemplo, los A) se establecen altos niveles de capacidad de respuesta, ofertas personalizadas y flexibilidad en las ofertas (en términos de detalles, acabado, tiempos de entrega, etc.). Para el siguiente grupo de clientes, los B, se tienen disponibles ofertas estándar.

En el tercer grupo, por lo general los clientes de nivel C, se utiliza un contacto directo mínimo, con el telemarketing o correo directo como el principal método de contacto y pocos o ningún servicio de valor adicional ofrecido. Así, la integración del cliente proporciona experiencias más sólidas, personales y “conectadas” para los mejores clientes, mientras se minimiza la flexibilidad operativa para aquellos que se han determinado como menos valiosos. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 453)

3.2. Estrategias en los canales de distribución

Ya que los productos y los mercados pueden diferir de forma significativa en sus características esenciales, de un lugar a otro y entre un producto y otro, las estrategias de administración de la cadena de suministro deben seleccionarse con base en la situación que se presente.

La mayoría de las empresas debe elegir entre dos filosofías estratégicas: una alta capacidad de respuesta con los clientes a cualquier costo o una rentabilidad por medio de la reducción de desperdicios (y por tanto, una reducción de costos) incluso si en ocasiones eso significa decepcionar a los clientes. Estas filosofías estratégicas se conocen, de forma colectiva, como el debate de “esbelto” frente a “ágil”.

3.2.1 Administración de la cadena de suministro esbelta

Estrategia que se enfoca principalmente en el retiro del desperdicio de la cadena de suministro para alcanzar el costo más bajo para los miembros del sistema de la cadena de suministro.

La estrategia esbelta, famosa gracias a Taiichi Ohno, ingeniero de producción de Toyota, trata de retirar cualquier excedente de la cadena de suministro, incluida la producción en demasía, los defectos del producto, los inventarios en exceso, el procesamiento innecesario, el movimiento de personas y el transporte de productos o empleados ociosos.

En las empresas esbeltas existe un apego a estos principios, incluso si esto significa decepcionar a un pequeño segmento de clientes que desean servicios más personalizados.

La implementación de los principios de la cadena de suministro esbelta lanzó a Toyota al nivel superior de los fabricantes de automóviles en términos de desempeño y rentabilidad y ha ocasionado que esta estrategia, cuando se implementa de forma adecuada, se considere una importante arma estratégica.

3.2.2 Administración de la cadena de suministro ágil.

Estrategia de la cadena de suministro que se enfoca principalmente en la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda de los clientes, incluso si esto significa costos más altos.

Un concepto clave para la implementación de una cadena de suministro ágil es la noción de flexibilidad. En vez de confiar en la elaboración de pronósticos que impulsen la producción por delante de la demanda, las cadenas de suministro ágiles adoptan un enfoque de esperar a ver qué sucede, donde el compromiso para los procesos de la cadena de suministro es desconocido hasta que se hace el pedido. Luego se fabrican los productos personalizados según las especificaciones del pedido. Con la estrategia ágil, el cliente siempre tiene la razón y se le deberá atender al máximo, incluso si esto significa costos algo más altos.

3.2.3 estrategia de cadena de suministro esbelta/ágil

Estrategia de administración de la cadena de suministro que combina los mejores elementos de las estrategias esbelta y ágil para la combinación particular de producto/mercado. Con la estrategia esbelta/ágil, se seleccionan los mejores elementos de cada estrategia para la combinación particular de producto/mercado.

Por ejemplo, los clientes que desean comprar un Toyota Scion también pueden conectarse con el sitio web de la empresa y construir su automóvil en un alto grado de personalización, incluida la selección de asientos de piel o de tela, diferentes tipos de volantes y una amplia variedad de equipo de sonido y video.

Sin embargo, el automóvil base se fabrica y se embarca desde Japón por medio de los principios esbeltos; sólo después se instalan los componentes “ágiles” elegidos por el cliente, con frecuencia, con la personalización final en la ubicación del concesionario local. (Charles W. Lamb, 2011, págs. 460-462)

3.2.3.1 Aplazamiento

Retraso en la producción final en la estrategia de administración de la cadena de suministro esbelta/ágil que permite a la empresa aprovechar varios de los beneficios de la administración de la cadena de suministro esbelta y, al mismo tiempo brindar la agilidad que hace que las experiencias de los clientes sean más deseables.

3.3 Esquemas de los canales de distribución

En términos de su estructura, todas las cadenas de suministro pueden considerarse como grupos de nodos y vínculos, los primeros son funciones de las empresas o de las unidades de negocio y los vínculos son los procesos que los conectan. Una red de cadena de suministro típica se considera como un árbol que se sacó de raíz recostado sobre un lado.

Por ejemplo, numerosas empresas tratan de “optimizar” su grupo de proveedores (base de suministro) al incluir sólo el número de ellos que pueden ser manejados de forma apropiada por medio de las relaciones personales, dado que la cantidad de recursos que la empresa tiene disponible para gastar en esta tarea es limitada. Por lo general en el diseño en red de la cadena de suministro sus gerentes consideran tres dimensiones: la estructura horizontal, la estructura vertical y la posición horizontal. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 463)

3.3.1 La estructura verticales

Un sistema vertical está compuesto por fabricantes, mayoristas y minoristas que actúan como un sistema integrado. Un miembro del canal es propietario de los otros, o tiene un contrato con ellos o tiene tanto poder que hace que el resto coopere. El sistema vertical de marketing puede estar dominado por el fabricante, el mayorista o el minorista. (Kotler, 2011, págs. 434-435) En un sistema vertical la coordinación y la resolución de conflictos se consiguen a través de la propiedad común en distintos niveles del canal. (Kotler, 2011, pág. 435).

3.3.2 La estructura horizontal

Una de las tres dimensiones del diseño en red de la cadena de suministro; es el número de grupos (columnas) en dicha cadena, que representa el número total de niveles por medio de los cuales los productos o servicios deben pasar desde las primeras etapas de la cadena hasta las últimas. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 462)

Otra variante de los canales de distribución son los **sistemas horizontales de marketing**, en los que dos o más empresas en el mismo nivel se unen para explotar una oportunidad de mercado. Al trabajar juntas las empresas pueden sumar su capital, sus capacidades de producción, o los recursos de marketing para lograr más de lo que conseguiría una empresa trabajando sola. Por ejemplo, el parque temático Warner en Madrid ofrece entradas a un precio reducido a ciertas universidades, las cuales promueven estos descuentos como un beneficio entre sus miembros. (Kotler, 2011, pág. 440)

3.3.3 Posición horizontal

Una de las tres dimensiones del diseño en red de la cadena de suministro; la posición de una empresa, en relación con otras, a lo largo de la cadena de suministro. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 462)

3.4 Los procesos clave de la administración de la cadena de suministro

Cuando las empresas practican una buena administración de la cadena de suministro, sus departamentos o áreas funcionales, como marketing, investigación y desarrollo o producción, están integradas tanto dentro como a través de las empresas vinculadas. De manera que la integración es “cómo” funciona una excelente administración de la cadena de suministro.

3.4.1 Los procesos de negocio

Son grupos de actividades interconectadas que se extienden entre las empresas en la cadena de suministro. Los procesos de negocio en los cuales las empresas vinculadas trabajan juntos representan el “qué” de la administración de la cadena de suministro, son los objetos de enfoque en los cuales las empresas, los departamentos, las áreas y

las personas trabajan juntos para tratar de reducir los costos de las cadenas de suministro o generar ingresos adicionales.

Los procesos de negocio se componen de grupos de actividades interconectadas que se extienden entre empresas en la cadena de suministro; representan áreas clave en las cuales algunas o todas las empresas participantes trabajan de forma constante con el fin de reducir costos y generar ingresos para todos a lo largo de la administración de la cadena de suministro. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 454)

3.4.2 Los procesos de administración de las relaciones con el cliente

Priorización del enfoque de marketing de una empresa en distintos grupos de clientes, con base en el valor a largo plazo que cada grupo tiene para la empresa o para la cadena de suministro; está diseñado para identificar y construir relaciones con los buenos clientes.

Una vez que se identifican los clientes de mayor valor, las empresas se deben enfocar en proporcionar a este grupo productos personalizados y un mejor servicio, más que a los demás. Las actividades involucradas en el proceso de administración de las relaciones con el cliente podrían incluir una diferenciación y calificación del cliente, la identificación de nuevas oportunidades con valiosas cuentas y el desarrollo de acuerdos de productos y servicios personalizados para los clientes de los grupos superiores, entre otros.

Así, el proceso de administración de las relaciones con el cliente incluye tanto la segmentación de los clientes respecto a su valor, como la generación de lealtad de los clientes para los segmentos más atractivos, actividades clave que se permiten por medio de una integración del cliente. Este proceso proporciona un conjunto de principios exhaustivos para el inicio y mantenimiento de las relaciones con los clientes y, con frecuencia, se realiza con la asistencia de software especializado (CRM, por sus siglas en inglés).

Las empresas que hacen hincapié en el proceso de administración de las relaciones con el cliente a lo largo de sus cadenas de suministro tienen la capacidad de entregar experiencias a los clientes de lo mejor en su clase y generar una enorme lealtad de ellos.

Por ejemplo, en 1-800-Flowers.com, se recaban datos acerca de los gustos, preferencias e historial de pedidos de los clientes en todos los puntos de contacto con ellos. A continuación, la empresa utiliza tales datos para anticipar mejor las necesidades de los clientes y adaptarlos a las nuevas tendencias en las formas, tiempos y canales por medio de los cuales compran flores.

También reduce el tiempo que se requiere para procesar pedidos, evaluar la probabilidad de un cliente de comprar un nuevo producto con base en sus pedidos anteriores, evaluar el valor del crédito del cliente y personalizar las promociones para que los clientes tengan una mayor probabilidad de responder de forma positiva.

Todos estos factores permiten a 1-800-Flowers.com invertir sus recursos de manera más eficiente y tomar mejores decisiones en respuesta a los cambios en el mercado de las flores. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 455)

3.4.3 Administración del servicio al cliente

Sistema de respuesta unificada de múltiples empresas para el cliente siempre que se presenten quejas, preocupaciones, preguntas o comentarios; diseñado para asegurar que las relaciones con los clientes permanezcan sólidas.

Cuando el proceso está bien ejecutado, puede tener un fuerte impacto positivo en los ingresos, con frecuencia como resultado de una pronta respuesta positiva a una retroalimentación negativa de un cliente, y en ocasiones incluso en forma de ventas adicionales ganadas por medio del contacto adicional con los clientes. Éstos esperan el servicio desde el momento en que se compra un producto hasta que se desecha, y el proceso de administración del servicio al cliente permite puntos de contacto entre el comprador y el vendedor a lo largo de este ciclo de vida.

Conclusiones

Como resultado de la investigación documental, es posible concluir que todas las organizaciones independientemente de su actividad económica necesitan comercializar sus productos a través de intermediarios altamente calificados y profesionalizados en su rama de intermediarios a como lo son los canales de distribución. Los elementos que conforman los canales de distribución y la integración de la cadena de suministro es una de las bases fundamentales para el logro de los objetivos, esto es posible mediante el conocimiento adecuado y la importancia de que las empresas tengan intermediarios para sus respectivas distribuciones esto con el fin de que se adquieran beneficios y un buen funcionamiento en las organizaciones.

Realizar un adecuado canal de distribución radica en utilizar de manera correcta los métodos en base a pasado y futuro, conocer las generalidades sobre el marketing, logística y los canales de distribución contribuyen en una mejoría al tener intermediarios que ayuden al funcionamiento en las empresas, innovando así nuevas formas de progresos.

El liderazgo hace referencia al compromiso de la alta dirección de organización y funcionamiento de los canales de distribución para contar con una cadena de abastecimiento que brinde soporte integral al negocio. Dicho compromiso es indispensable para tomar las decisiones que contribuyan al objetivo de ser competitivos en materia de disponibilidad de producto, tiempos oportunos, costos reducidos y altas rotaciones, como lo exige el comercio al detalle.

Desde el punto de vista de los canales de distribución como sistema, es necesario reconocer la integración y procesos claves de la administración en la cadena de suministro, dando como respuesta que hoy, en un entorno tan competitivo, en donde el valor agregado que pueda obtener el cliente es altamente apreciado, las empresas están invirtiendo en el área de cadena de suministro por ser considerada un socio estratégico, formando parte activa de la operación, junto con departamentos como mercadotecnia y publicidad.

Bibliografía

- Armstrong, K. P. (2007). *Marketing vision para latinoamerica*. Mexico: Pearson.
- Armstrong, P. k. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Charles W. Lamb, J. F. (2011). *Marketing Lamb 11va edición*. Mexico D.F: Cengage Learning.
- Enrique Díez de Castro, A. N. (2007). *Naturaleza de la distribución*. Mexico : Mc. Graw Hill Education .
- Hérmendez, I. E. (20 de diciembre de 2017). *monografias.com*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos36/canales-distribucion/canales-distribucion2.shtml>
- Jhon W. Mulling, G. C. (2007). *Administración del Marketing*. Mexico D.F, : McGraw-Hill.
- Kleller, P. K. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P. (2011). *Maejeting Turístico*. Madrid, España: Pearson.
- Kotler, P. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid, España: Pearson.
- Kotler, P. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid, España: Pearson.
- kotler, p. (2011). *marketing turistico*. madrid: quinta edición.
- Philip Kotler, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* . México: Pearson .
- Rendón, W. N. (29 de diciembre de 2017). *monografias.com*. Obtenido de monografias.com.

