

# LOGÍSTICA EMPRESARIAL

JORGE OSIRIS GARCÍA REGALADO / JAVIER ALEJANDRO BERMEO PACHECO





# Logística Empresarial

Jorge Osiris García Regalado  
Javier Alejandro Bermeo Pacheco

Coordinadores



Primera edición en español, 2018

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa editorial de la UTMACH

---

Ediciones UTMACH

Gestión de proyectos editoriales universitarios

122 pag; 22X19cm - (Colección REDES 2017)

Título: Logística Empresarial. Jorge Osiris García Regalado  
/ Javier Alejandro Bermeo Pacheco (Coordinadores)

ISBN: 978-9942-24-099-6

*Publicación digital*

---

**Título del libro:** Logística Empresarial.

**ISBN:** 978-9942-24-099-6

**Comentarios y sugerencias:** [editorial@utmachala.edu.ec](mailto:editorial@utmachala.edu.ec)

**Diseño de portada:** MZ Diseño Editorial

**Diagramación:** MZ Diseño Editorial

**Diseño y comunicación digital:** Jorge Maza Córdova, Ms.

© Editorial UTMACH, 2018

© Jorge García / Javier Bermeo, por la coordinación

D.R. © UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, 2018

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

[www.utmachala.edu.ec](http://www.utmachala.edu.ec)

Machala - Ecuador

Advertencia: “Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos correspondientes”.



César Quezada Abad, Ph.D

**Rector**

Amarilis Borja Herrera, Ph.D

**Vicerrectora Académica**

Jhonny Pérez Rodríguez, Ph.D

**Vicerrector Administrativo**

**COORDINACIÓN EDITORIAL**

Tomás Fontaines-Ruiz, Ph.D

**Director de investigación**

Karina Lozano Zambrano, Ing.

**Jefe Editor**

Elida Rivero Rodríguez, Ph.D

Roberto Aguirre Fernández, Ph.D

Eduardo Tusa Jumbo, Msc.

Irán Rodríguez Delgado, Ms.

Sandy Soto Armijos, M.Sc.

Raquel Tinóco Egas, Msc.

Gissela León García, Mgs.

Sixto Chilinguina Villacis, Mgs.

**Consejo Editorial**

Jorge Maza Córdova, Ms.

Fernanda Tusa Jumbo, Ph.D

Karla Ibañez Bustos, Ing.

**Comisión de apoyo editorial**



# Índice

## Capítulo I

Logística Empresarial ..... 14

Javier Bermeo Pacheco; Irene Feijoo Jaramillo; Silvia Landin Alvarez

## Capítulo II

Diseño y desarrollo de los canales de mercadotecnia ..... 29

Jorge García Regalado; Javier Bermeo Pacheco; Silvia Landin Alvarez

## Capítulo III

Sistema Comercial ..... 48

Silvia Landin Alvarez; Ernesto Novillo Maldonado; Irene Feijoo Jaramillo

## **Capítulo IV**

Distribución física y logística de mercado ..... 72

Juan Guerrero Jirón; Irene Feijoo Jaramillo; Manuel López Feijoo

## **Capítulo V**

Diseño del proceso logístico ..... 94

Manuel López Feijoo; Ernesto Novillo Maldonado; Juan Guerrero Jirón



# **Agradecimiento**

Los autores dejan constancia de su agradecimiento a la Universidad Técnica de Machala por permitir publicar la presente obra, de manera especial a los revisores por su gestión y compromiso con la presente obra.

# Dedicatoria

A Dios antes que nada, a mi esposa quien ha sido y es mi compañera en la vida; y a mis hijas, quienes me inspiran a superarme cada día.

Ing. Ernesto Novillo Maldonado, Mg.

Dedico a mi familia, que son la razón de ser de mi vida.

Ing. Irene Feijoo Jaramillo, Mg.

A mi familia, Comunidad Universitaria de la UTMACH y sociedad en general. Este trabajo académico tiene la finalidad de aportar a la mejora continua de los procesos logísticos en el sector empresarial.

Ing. Javier Bermeo Pacheco, Mg.

A mi familia, a mis hijos, que día a día me motivan a seguir adelante en el pasar de la vida.

Ing. Silvia Landín Álvarez, Mgs.

A mis hijos y a mi familia, por ser el motor que impulsa mi vida.

Ing. Salomón Arias Montero, Mba.

A mi familia, la UTMACH y sociedad en general dedico este trabajo de investigación, el cual tiene la finalidad de aportar a la mejora continua del proceso educativo.

Ing. Juan Guerrero Jirón, MBA

A mi familia, pilar fundamental para cumplir con esta meta, esperando que el mismo permita adquirir nuevos conocimientos a los lectores.

Ing. Jorge García Regalado, Phd.

# Introducción

En la actualidad las organizaciones están en la búsqueda de ventaja competitiva que les permita poder competir y estar a la vanguardia; esto debido a la competitividad y al mundo globalizado en el que vivimos. La logística empresarial es el referente más importante en el proceso de comercialización y distribución de productos en el mercado, por cuanto organiza, planifica, controla y evalúa cada uno de los procesos de desarrollo logístico en la empresa, identificar la cadena de comercialización productiva sus indicadores, puntos fuertes y débiles para saber que debemos comprar a los proveedores y que debemos entregar hacia los consumidores.

En la distribución logística de productos es importante sistematizar cada proceso de preferencia con códigos y registros para controlar el stock de mercancía en almacén y bodega. Se verifica la mercancía que se encuentran en buen estado o descartar la mercancía dañada. Para ingresar a los mercados es necesario establecer estrategias que permiten distribuir los productos en el mercado de manera eficiente, además de determinar métodos adecuados para la distribución, generar estructuras verticales y horizontales para la buena gestión de la distribución de productos.

El presente texto permite identificar los diferentes tipos de alternativas que nos brinda la logística empresarial generando conocimiento y aprendizaje de las personas que se encuentran trabajando el área de logística o empresarios que requieren de mayor información para facilitar el proceso de distribución de sus productos mediante la gestión logística de una empresa. Además, facilita un modelo de logística empresarial como guía aplicable en las empresas del entorno.

# 01 Capítulo Logística empresarial

Javier Bermeo Pacheco; Irene Feijoo Jaramillo;  
Silvia Landin Alvarez

## Introducción

En la actualidad las empresas comerciales, industriales, de producción, servicios, entre otras, tienen como principio la planificación de la logística empresarial para lograr los objetivos de la organización, los cuales se basan en medios, métodos y procesos que permiten la mejora continua de las entidades empresariales. Por tal razón, en este capítulo se

---

**Javier Bermeo Pacheco:** Ingeniero comercial en Administración de Empresas, MBA. Libros en: Matemática financiera, Conceptos Introdutorios Sobre Branding Y Técnicas de Ventas. Actualmente Director del Centro de Educación Continua de la UTMACH.

**Irene Feijoo Jaramillo:** Ingeniera Comercial, Especialista en Liderazgo y Gerencia, Diplomado Superior en Gerencia de Proyectos, Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Autora del Libro. Emprendiendo un Negocio. Texto, Ponente en 2da. Jornada de Investigación y Vinculación Estudiantil 2016.

**Silvia Landin Alvarez:** Magíster en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior, Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior, Especialista en Negocios Internacionales, Ingeniera en Marketing, Diploma Superior en Comercio Exterior Tecnóloga Analista de Sistemas, Técnica en Informática, especialización Programación de Sistema. Autora del libro: Comercio Internacional y Negociaciones: Un enfoque: Una mirada desde el Ecuador. Autora del libro: Costumbres y tradiciones en la Provincia de El Oro-Ecuador: Un enfoque turístico.

pretende analizar lo siguiente: la logística inversa e integral, de negocios, la entrada y salida de mercancías y la importancia de la logística empresarial en los procesos de gestión, administración, planificación, dirección y control de las actividades de trabajo en una empresa.

## **Concepto de logística**

La logística se puede definir como: Los procesos de mejora continua y buenas prácticas de organización, planificación, dirección, control y gestión de la logística empresarial aplicada a minimizar tiempos y maximizar producción efectiva en el trabajo. “La logística es el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía” (Vigo, 2007, pág. 1). La logística permite que una empresa tenga una mejor organización, dándole un balance entre el control y flujo de información. Ayuda a la distribución de bienes relacionado a la empresa en los cuales tienen que ser eficiente en los movimientos realizados en ella. Santos (2006), afirma que, la logística es la parte del proceso de Gestión de la Cadena de Suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información relacionada con estos, entre el punto de origen y el punto de consumo o demanda, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor. Aparte de ayudar a un buen manejo del flujo de recursos, también sirve para satisfacer la demanda que exigen los consumidores de los distribuidores de la empresa.

## **Objetivo de la logística**

El sector empresarial, en la actualidad, genera buenas prácticas de mejoramiento continuo en los procesos de comercialización y producción de bienes y servicios, los mismos que se sustentan en la logística empresarial como principio de planificación y organización, lo cual permite que “contribuyan al mejoramiento de la gestión, y la utilización de los recursos en los procesos de aprovisionamiento, producción,

gestión de inventario y almacenes, transporte, distribución y logística inversa” (Gómez, 2012, pág. 93). En este apartado se hace referencia a que la logística empresarial contribuye a la búsqueda constante de la calidad en bien de los clientes y la comunidad en general.

## La logística en las Empresas

La logística empresarial en las empresas permite articular de manera eficiente los procesos de gestión entre departamentos y funciones de cada talento humano responsable de su puesto de trabajo, según afirma Vigo (2007). Los productos y servicios en el sector empresarial obtienen mayor rentabilidad cuando se sustentan en la organización, planificación, control y dirección de los procesos listicos de manera coherente y eficaz, dirigido a obtener resultados eficaces. “La logística aborda el flujo de los materiales, los productos terminados y la información asociada a los mismos” (González, 2016, pág. 2). En este apartado se hace referencia a la necesidad de la logística empresarial desde el inicio de entrada de la mercadería hasta el final de la entrega de los procesos logísticos de los productos y servicios, hasta la satisfacción del cliente.

### Empresas industriales

Las empresas industriales, por el contrario, Compran materias primas y otros aprovisionamientos a sus proveedores, los someten a un proceso productivo de fabricación, y después venden los productos terminados a sus clientes. En el caso de las empresas industriales, su fuente de beneficios también consiste en vender los productos finales a un precio que cubra los costes de adquisición de las materias primas, así como el resto de costes de fabricación de maquinaria, personal, suministros, entre otros. Además se acota la importancia de las empresas industriales que transforman materia prima de calidad con fines de alcanzar altos estándares para comercializar los productos en mercados en el exterior (Peñaloza, 2015).



## ¿Por qué es importante la logística empresarial?

La gestión de buenas prácticas en los procesos logísticos, depende de las técnicas, métodos y estrategias de planificación y organización empresarial, por tal razón la logística permiten a las empresas reglas para las buenas prácticas de dirección seguir, valorar, priorizar y controlar todos los distintos elementos de aprovisionamiento y distribución que inciden en la satisfacción del cliente, en los costes y beneficios. Los procesos logísticos en una empresa son relevantes para direccionarse de manera correcta a través de las reglas establecidas las cuales permiten una mejor organización en la empresa, ya sea en los factores de distribución o los beneficios al cliente (Cos & Gasca, 2015).

### Importancia de la logística

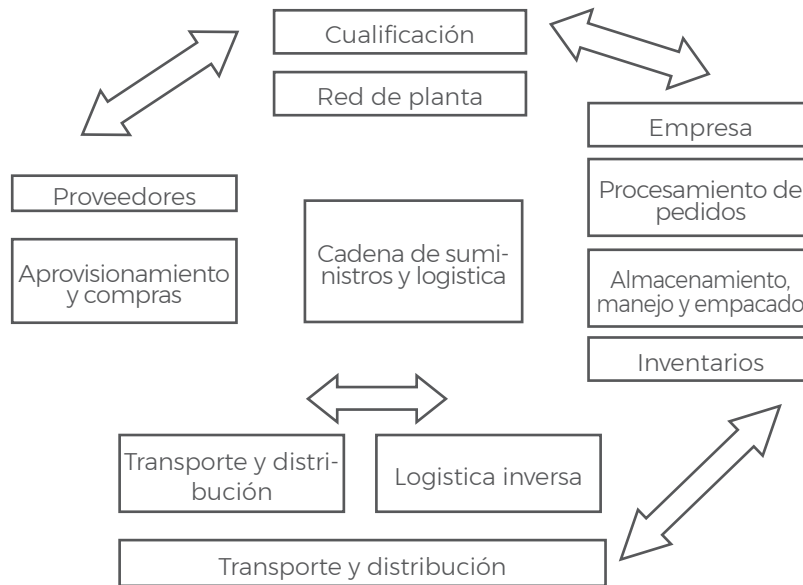
Los procesos de gestión, organización, planificación, dirección, control y buenas práctica empresariales, permiten alcanzar las metas de entrada y salida de mercaderías en una empresa “La gestión logística de una organización es la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos materiales, informativo y financiero desde su fuente de origen hasta sus destinos finales” (Lao, Vega, Marrero, & Pérez, 2017, pág. 44). En este apartado se hace referencia la logística empresarial como un proceso operativo que articula a los recursos humanos, materiales y económicos, con fines de alcanzar ingresos para empresa y cooperar con responsabilidad en el contexto frente a sus necesidades.

### La logística en la empresa

En las empresas es indispensable la logística empresarial para la organización de las actividades, referente a la planificación, ejecución y control de todos los procesos relacionados con la obtención, almacenamiento y traslado de materiales sean estos productos o servicios “En el mundo empresarial, la logística pretende manejar el flujo de productos desde el origen hasta la entrega al consumidor final,

determinando como y cuando movilizar determinados recursos hacia los puntos donde resulta necesario el suministro” (Vigo, 2007, pág. 1). La logística en la empresa, permite organizar los flujos comerciales que ocurren en ella, y como se maneja con respecto en la distribución de sus productos. También, Abarca la gestión de la planificación de las actividades internas y externas de ella misma. Además, la palabra logística se relaciona de una forma directa con todas las actividades inherentes a los procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y distribución de productos, ver gráfica 1. Así como da una mejor forma de organización en las actividades que realiza la empresa para la distribución de su producto, desde el fabricante hasta el consumidor (Tejero, 2007).

Grafica 01: Cadena de suministros y logística



Fuente: Elaborado por los autores, basándose en Vigo (2007)

## Tipos de logística

Se pueden distinguir varios tipos de logística: Inversa, integral y logística en los negocios.

### La logística inversa

En la actualidad varias empresas utilizan este procesos como estrategia empresarial “un sistema propio de logística inversa cuando es la propia empresa que originalmente puso el producto en el mercado la que gestiona y controla el flujo de retorno, y de un sistema ajeno de logística inversa si dicha gestión corresponde a una entidad constituida” (Rubio, Miranda, Chamorro, & Valero, 2007, pág. 90). La logística inversa se conoce el proceso de planificar, implantar y controlar el flujo de productos desde el punto de consumo hasta el punto de origen de una forma eficiente, con el propósito de recuperar su valor o el de la propia devolución. Nos da a entender que es como una herramienta de organización donde se busca la manera de conseguir económicamente el retorno o recuperación de las mercancías distribuidas por la oferta. Donde se trata de reutilizar los residuos de sus productos para ser estos puestos a la venta nuevamente (Santos, 2006).

### Logística integral

Estos apartados destacan a los procesos de gestión, organización, operaciones en los procesos logísticos, dirección, planificación y control integral, como la base principal del éxito en las empresas comerciales, industriales, de producción. Entre otros. La logística Integral Interna de gestión coordina todas las actividades operativas de la empresa, además se encarga de todos los asuntos internos, utilizando técnicas que ayuden a una buena organización, busca la manera de satisfacer las demandas con respecto a los bienes y servicios que brinda dicha empresa. “Dando el entorno actual del cambio permanente y mercados cada vez más abiertos y exigentes, en el cual las empresas deben desarrollar su actividad productiva ajustando y adaptando constantemente sus estrategias y decisiones” (Berdugo, 2012, pág. 101).

## Logística en los negocios

Según (Ballou, 2004) La logística de los negocios es un campo relativamente nuevo del estudio integrado de la gerencia, si lo comparamos con los tradicionales campos de las finanzas, el marketing y la producción. Como mencionamos anteriormente, los individuos han llevado a cabo actividades de movimiento y almacenamiento (transporte-inventario).

Dentro de los negocios se está implementando la logística viene a convertirse en una nueva técnica de organización para así coordinar actividades acerca de los productos que reciben los consumidores (Ximenes, Mendes, Gomes, & Miranda, 2017).

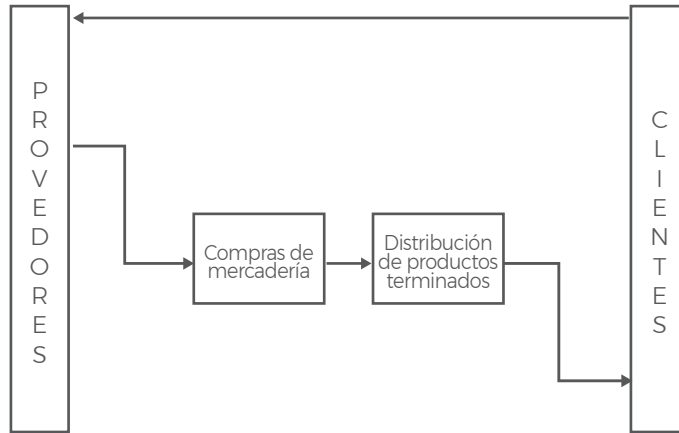
En este contexto empresarial se hace referencia a la logística en los procesos como la base principal para alcanzar los niveles de estándar de calidad y el éxito empresarial, por tal razón, los consumidores deben estar satisfechos en los servicios, atención al cliente, calidad en todos los procesos de comercialización de bienes y servicios; los clientes son la base principal de las organizaciones, para alcanzar las metas deseadas.

## Entrada y Salida de mercancías

En los procesos de la logística empresarial las mercancías asumen un rol importante en las entradas y salidas “el proveedor hasta el cliente, con la calidad requerida, en el lugar y momentos precisos, y con los mínimos costes” (González, 2016, pág. 3). El sector empresarial, entre los factores de satisfacción de los clientes que debe tomar en cuenta están: la oportuna entrega de la mercadería, la calidad de los productos y servicios, los precios. Por tal razón, los distribuidores o vendedores deben generar una revisión organizada de inventarios de entrada de la mercadería que se encuentre en excelentes condiciones para la mejora continua de las ventas e ingresos de la empresa. Finalmente, la entrada de mercancías es un proceso de movimiento físico o materiales en el almacén de la empresa. Se trata de un movimiento de

mercancías utilizado para contabilizar mercancías recibidas de proveedores externos o de la producción empresarial de la organización.

Gráfico 2: Entrada y salida de mercancías



Fuente: López, (2010)

## Planificación de entrada de mercancías

El sistema de Gestión de stocks puede procesar tanto entradas de mercancías planificadas como entradas de mercancías no previstas. Esta sección describe cómo planificar una entrada de mercancías mediante un pedido o tipo de pedido (por ejemplo, una orden de planificación o una reserva). Por tal razón, la planificación adelantada de una entrada de mercancías significa que se guarda cierta información importante para la entrada de mercancías, por ejemplo, antes de contabilizar la entrada de mercancías real:

- ¿Qué? (¿qué material?)
- ¿Cuánto? (¿qué cantidad?)
- ¿Cuándo? (¿en qué fecha de entrega?)
- ¿De dónde? (¿de qué proveedor o centro?)
- ¿A dónde? (¿a qué destino, a qué stock?)

El objetivo de esta planificación es simplificar y acelerar el proceso de la entrada de mercancías y mejorar la organización de los trabajos en el lugar; por ejemplo, para evitar cuellos de botella. Además, si se planifican entradas de mercancía, la planificación de necesidades de insumos, puede controlar los stocks de materiales pedidos o manufacturados y llegar a un balance de inventario óptimo. También se hace referencia que a menos que las entradas se planifiquen, el sistema no puede encontrar los materiales que se han pedido. Por esta razón, las entradas planificadas son decisivas para la regulación del nivel del inventario en el almacén. Las entradas planificadas también tienen importancia para determinar si se recibieron materiales prometidos por proveedores o por la fabricación propia. Sin ellos, el sistema no puede establecer un enlace entre pedidos y materiales recibidos.

### **Tipos de entradas de mercancías planificadas**

Dependiendo de la fuente de información (es decir, el documento donde se almacenan los datos relevantes a la planificación), el sistema distingue entre tres tipos de entradas de mercancía planificadas “En los procesos de distribución de mercancías, se hace necesario la colaboración entre proveedores y clientes” (Arango, Romano, & Zapata, 2016, pág. 205). Las buenas prácticas de entradas de mercancías planificadas, depende del grado de organización y trabajo en equipo entre los miembros de una empresa, es decir la colaboración de compradores y distribuidores en el sector empresarial. A continuación se describen los tipos de entradas:

#### **• Entradas de mercancías planificadas utilizando pedidos**

Con el componente Gestión de Compras, no es necesario planificar manualmente entradas de mercancía en el sistema. Los pedidos creados con este componente, contienen toda la información necesaria para la planificación de la entrada de mercancías. Por tal razón es indispensable crear estrategias unificadas que sean de apoyo a los administradores de compras y que permitan controlar y evaluar el desempeño del sistema y generar mayor transparencia en las compras. (Vargas, 2014)

### • Entradas de mercancía utilizando ordenes de fabricación

Al igual que con las entradas de mercancías por pedidos, las entradas de mercancías planificadas utilizando órdenes de fabricación. con este componente no es necesario planificar manualmente entradas de mercancía de fabricación. Las órdenes contienen toda la información necesaria para planificar (Vargas, 2014).

### • Entradas de mercancías planificadas utilizando reservas

Según Cos & Navascues, (2015) si la empresa no tiene el componente gestión de compras, ni el de órdenes de fabricación, se introducen reservas para planificar las entradas de mercancía del proveedor o de fabricación, tomando en consideración los parámetros siguientes:

- Hacer prioritarias las necesidades del cliente.
- Introducir la flexibilidad necesaria en la distribución para satisfacer las necesidades de un mercado cambiante.
- Reaccionar rápidamente ante los pedidos del cliente.
- Eliminar todos los stocks innecesarios haciendo que en los pedidos del cliente
- -tiren- del proceso productivo

Dentro de los apartados; la logística indica como objetivo principal, abastecer la demanda de los consumidores acerca de los bienes y servicios que brinda una empresa. Debido a que ellos son los principales factores que brindan ingresos, esto se debe a las buenas prácticas de gestión, organización, planificación, dirección, operaciones de procesos, excelente selección del talento y la mejora continua de las actividades empresariales con calidez, calidad y pertinencia empresarial. El cuadro 01 se refiere a entradas de mercancías planificadas.

Cuadro 01: Entradas de mercancías planificadas

<b>Mercadería planificadas</b>	<b>Stock</b>
Solicitud	Stock en curso (Solicitud)
Orden	Cantidad abierta de pedido (total)
Reservas	Entradas planificadas

Fuente: los Autores

## Salida de mercaderías

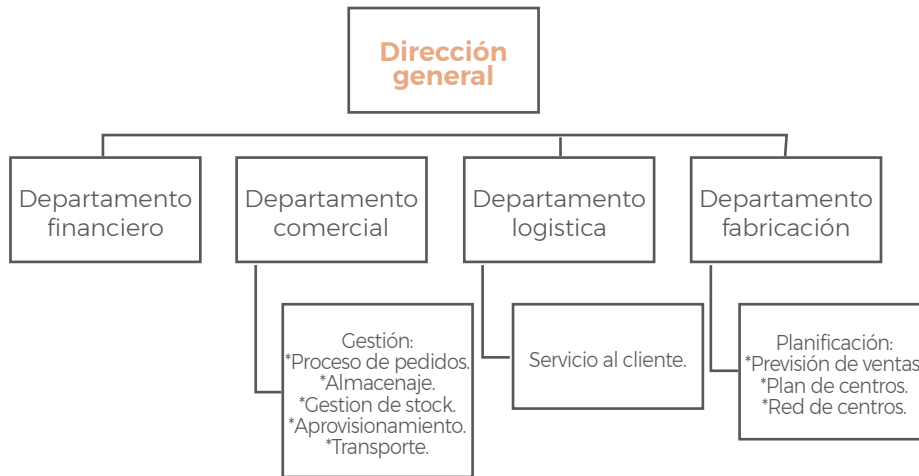
El proceso logístico en las empresas tiene actividades de entrada de mercadería y salida, lo cual determina “la atención en la distribución de mercancías, pilar esencial de la economía urbana, la distribución de mercancías resulta esencial para el desarrollo de la vida en las ciudades” (Muñuzuri, Grosso, Escudero, & Cortés, 2017, pág. 36). En este apartado se hace referencia que a la necesidad de una distribución efectiva de las mercaderías hasta llegar en buen estado en los clientes referente a su calidad, precios y servicios. Para cumplir con ello, las empresas deben contar con procesos internos que garanticen las condiciones óptimas de los productos al ser entregado a clientes y consumidores finales, ello va depender de una buena gestión de almacenaje, empaque, transporte, entrega oportuna y un servicio especial. Es así como se realiza la salida de la mercancía de la empresa al comprador. Además, debe apoyarse en una red de distribuidores que llenen los estándares de calidad exigidos, pues en todo momento cumplirán la labor de entrega de productos. Una buena distribución y entrega, puede resultar la diferencia entre empresas que compiten con productos similares en un mismo segmento de mercado, pudiendo llegar a convertirse en la ventaja competitiva que dé el liderazgo del mercado.



## La función logística dentro de la estructura de la empresa

Organizar todas las actividades logísticas de la empresa es una tarea complicada. Una herramienta que ayuda en esta labor es la que proporcionan los denominados organigramas. Un organigrama es una representación esquemática de los distintos departamentos, unidades de negocio, direcciones, etc., que componen la empresa, así como las relaciones de jerarquía que existen entre ellos. La función logística no actúa aislada del resto de funciones de la empresa, y por ello, se integra dentro del organigrama de la misma, bien como un departamento propio, bien como parte de otros departamentos. Ambas posibilidades aparecen en los siguientes ejemplos.

Grafico 03: Organigrama de empresa con la logística como departamento independiente



Fuente: (López, 2010).

## Conclusiones

Los procesos de entrada y salida en la logística empresarial, destacan lo siguiente:

- La logística es la función de la empresa encargada de ofrecer el producto en la cantidad, momento y lugar en que lo solicita el cliente.
- Las actividades que integran la función logística dependen de la naturaleza industrial o comercial de la empresa.
- Las prioridades competitivas de las empresas tradicionales son: calidad, coste, tiempo y flexibilidad. La logística ayuda a la obtención de ventajas competitivas en estas variables.
- Las redes logísticas son el soporte sobre el que el producto llega al consumidor.
- Las plataformas logísticas son grandes almacenes que ahorran costes de distribución y terreno, además de conseguir descuentos por volumen.
- A la hora de decidir los almacenes y transportes que existirán en una red logística, hay que tener en cuenta los costes de distribución, de instalación y de mantenimiento.

## Referencia bibliográfica

---

- Arango, Romano, & Zapata. (2016). Distribución colaborativa de mercancías utilizando el modelo IRP. *Dyna*, 204-212.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la cadena de Suministro*. 3.
- Berdugo. (2012). QFD y logística integral: La voz del cliente es el primer eslabón de la cadena. *Fuente Académica Premier*, 99-106.
- Calinares. (2010). [https://www.blogger.com/about/?r=1-null\\_user](https://www.blogger.com/about/?r=1-null_user). Obtenido de [https://www.blogger.com/about/?r=1-null\\_user](https://www.blogger.com/about/?r=1-null_user).
- Cos, & Gasca. (2015). *Manual de la logística integral*. Enfoque, 6-10.
- Cos, J. P., & Gasca, R. d. (2015). *MANUAL DE LOGISTICA INTEGRAL*. 2.
- Cos, J. P., & Navascues, R. d. (2015). *MANUAL DE LOGISTICA INTEGRAL*.
- Gómez. (2012). Aprendizaje orientado a proyectos de la logística empresarial como práctica de docencia universitaria. *Revista de Educacion y Desarrollo Social*, 91-104.
- González. (2016). Presentación: transporte y logística. *Revista Transporte y Territorio*, 1-4.
- Lao, Vega, Marrero, & Pérez. (2017). Procedimiento para modelar recursos restrictivos en el sistema logístico de empresas comercializadoras. *Ingeniería Industria*, 43-55.
- Leyva, & Gómez. (2010). consideraciones sobre la integración del enfoque logístico con la estrategia de la empresa. *Ingeniería Industrial*, 1-7.
- López. (2010). *Logística Comercial*. En *Practicas logísticas*.
- LORRAINE. (2017). "Call it my revenge on English": "Negocios" de Junot Díaz y sus traducciones disonantes. *Literatura: Teoría, Historia, Crítica*. doi:10.15446
- Muñuzuri, Grosso, Escudero, & Cortés. (2017). Distribución de mercancías y desarrollo urbano sostenible. *Revista Transporte y Territorio*, 34-58.

- Peñaloza. (2015). Determinantes de la especialización vertical en las empresas industriales de Colombia 1992-2009. *Revista Criterio Libre*, 101-123.
- Rubio, Miranda, Chamorro, & Valero. (2007). Desarrollo de un sistema de logística inversa en el grupo industrial Alfonso Gallardo. *Universia Business Review*, 88-99.
- Santos. (2006). Logística y marketing para la distribución comercial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, 20.
- Tejero. (2007). Logística integral. *La gestión operativa de la empresa*. 22.
- Vargas. (2014). Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas. *Revista Punto de Vista*, 43-54.
- Vigo. (2007). Distribución logística y comercial la logística en la empresa. *Enfoque*, 1.
- Ximenes, Mendes, Gomes, & Miranda. (2017). ¡Resolver mi problema, pero no compro más! ¿Por qué los consumidores no quieren volver a hacer negocios en las tiendas en línea? *Innovar*. doi:10.15446

# 02 Capítulo | Diseño y desarrollo de los canales de la mercadotecnia

Jorge García Regalado; Javier Bermeo Pacheco; Silvia Landín Álvarez

## Introducción

En este capítulo se destaca lo concerniente al diseño y desarrollo de los canales de la mercadotecnia, con el fin de brindarle al lector una amplia visión sobre: Canales de marketing, su naturaleza, Intermediarios del mercado, Agentes, Proveedores de servicios, Funciones y flujos de los canales de marketing, Organización y diseño del canal, Analizar las necesidades del cliente, Evaluar las alternativas del canal,

---

**Jorge García Regalado:** Doctor en administración estratégica (DBA). Lima -Perú universidad católica (CENTRUM). Magíster en econometría, Universidad Torcutato Di Tella (Buenos Aires-Argentina). Diplomado en focusing your business strategy (balance scorecard) of Harvard Business School Publishing. Buenos Aires-Argentina Universidad de Belgrano / escuela de economía y negocios, Economista con mención en gestión empresarial, especialización sector público. ESPOL

**Javier Bermeo Pacheco:** Ingeniero comercial en Administración de Empresas, MBA. libros en: Matemática financiera, Conceptos Introdutorios Sobre Branding y Técnicas de Ventas. Actualmente Director del Centro de Educación Continua de la UTMACH.

**Silvia Landín Álvarez:** Magíster en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior, Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior, Especialista en Negocios Internacionales, Ingeniera en Marketing, Diploma Superior en Comercio Exterior Tecnóloga Analista de Sistemas, Técnica en Informática, especialización Programación de Sistema. Autora de libros: Comercio Internacional y Negociaciones. Costumbres y tradiciones en la Provincia de El Oro-Ecuador: Un enfoque turístico

Estrategia de diseño de la cadena de suministro, Significancia de la mercadotecnia, Distribuciones de pasillos de picking y reposición, Logística de marketing y cadena de suministro. La importancia del tema radica en la relevancia de los canales para que la empresa sea competitiva al hacer llegar sus productos y servicios al mercado meta. En la actualidad, el marketing es un término muy conocido y estudiado, en instituciones educativas, centros de formación de empresarios, y por supuesto, los mercadólogos (Toca, 2013).

La mercadotecnia, desde los años 50, desempeña un papel fundamental en la economía de las grandes empresas, y no es diferente en el caso de las micros, pequeñas y medianas empresas. Por tal razón, se observa que el crecimiento económico ha permitido al sector empresarial buscar nuevas estrategias de marketing para poder llegar a los clientes y fidelizarlos, todo esto debido a la necesidad de mantener sus cuotas de mercado y sustentabilidad del negocio.

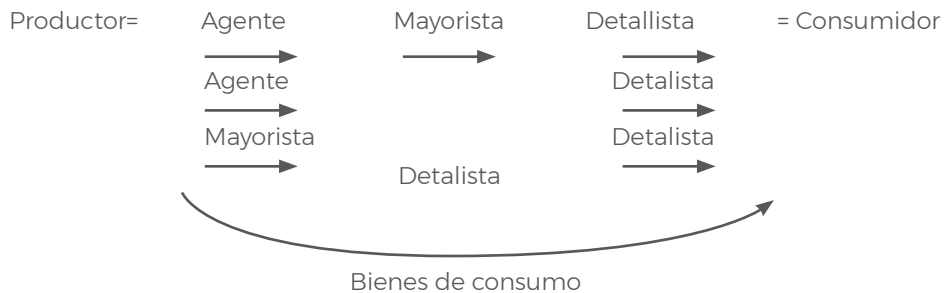
## Canales de marketing, su naturaleza e importancia

La importancia de la mercadotecnia para el posicionamiento de la marca de un producto o servicio permite la mejora continua de las ventas, por ende ingresos para la empresa, para lo cual se conocen nuevos canales de marketing, “las ofertas segmentadas, el cashback y el email marketing. Aedgency se desmarca de sus competidores mediante una eficaz e innovadora herramienta de análisis que permite ofrecer ofertas muy específicas y directas al cliente objetivo, utilizando todos sus canales EDGE”(Kluwer, 2009, pág. 77). En este apartado, se indica que la naturaleza e importancia en los canales de marketing radica en el proceso de poner un producto a disposición del cliente, lo cual amerita la utilización de herramientas innovadoras eficientes y eficaces (Sierra, Moreno, & Silva, 2015).

Páramo y Ramírez (2007) lo definen como “conjunto de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir que un producto llegue al comprador final”

Existen diferentes tipos de canales de marketing que puede establecer una empresa en función de sus objetivos a cumplir. En el gráfico 1, se muestran los que corresponden al mercado de consumo, allí, se evidencian canales directos, donde el consumidor compra directamente a la empresa, a través de distintas formas del marketing directo (ventas personales, telemarketing, ventas por teléfono, catálogos, internet, redes sociales, entre otras); los canales indirectos, por el contrario, requieren de intermediarios, para que los productos se muevan desde el productor hasta el consumidor. Estos canales pueden ser cortos o largos, dependiendo del número de intermediarios que participen, se considera cortos, cuando solo existe una intermediación, y largos si existen al menos dos. Cabe destacar que los canales largos pueden encarecer el costo de venta de los productos, ya que cada intermediario debe ganar en el proceso.

Gráfico 01: Tipos de Canales



Fuente: Los autores basándose en Kotler (2008)

## Funciones y flujos de los canales de marketing

Los canales de marketing realizan una serie de funciones encaminadas a facilitar el proceso que hay entre la producción del bien o servicio y la entrega y uso del mismo por parte del consumidor. A continuación, se muestra el gráfico 02 que recoge las funciones de los canales de marketing

Grafico 02: Funciones de los canales de marketing



Fuente: Autores

Las funciones permiten generar diferentes tipos de flujos, los cuales son: flujo hacia delante, flujo hacia atrás y flujos mixtos.

### Flujo hacia delante

Se denomina así al flujo que va desde la empresa hasta el cliente, tal como la propiedad, la posesión física y la promoción.



### **Flujo hacia atrás**

Denominados así a aquellos que van desde el cliente a la empresa, tales como los pedidos y el pago.

### **Flujos mixtos**

Son aquellos flujos que se mueven en ambas direcciones, por ejemplo la información, la negociación, financiación y asunción del riesgo.

## **Intermediarios**

Un intermediario, es una empresa o individuo que forma parte de un canal de distribución, ofreciendo servicios relacionados directamente con la compra - venta de un producto durante la transferencia desde el productor o fabricante hasta el consumidor. De acuerdo con Wu (2004). Los proveedores y compradores de una cadena de suministro encuentran beneficioso emplear intermediarios en sus actividades de comercialización, puesto que con base a las funciones de coordinación e información, éstos tienen como tarea establecer los métodos que permitan el eficiente funcionamiento del canal. Por lo tanto, se debe desarrollar claramente la estrategia de marketing para definir cuál es el papel que juegan los distribuidores y evaluar la idoneidad de sus capacidades de acuerdo con las actividades por las cuales se solicitan sus servicios (Webster, 1976).

Es así como se evidencia la importancia de los intermediarios en las actividades de comercialización, debido a que los servicios que prestan se enmarcan en un plan estratégico que asegura y facilita la distribución de bienes desde el productor hasta el consumidor final durante el proceso de compra-venta.

## Funciones de los intermediarios en el canal de distribución

Los intermediarios, sean estos mayoristas o minoristas al ser las instituciones encargadas de la distribución de los productos deben cumplir ciertas funciones específicas como parte del canal de distribución:

- **Abastecimiento.**- El intermediario cumple esta función mediante el abastecimiento de los productos, manteniendo así, niveles adecuados de existencias. Esta función también permite obtener información sobre los productos y los niveles en que son demandados, las ventas que se generan, además permite escoger los proveedores adecuados según las necesidades, diseñar el itinerario de compras y mantener registros estadísticos de los inventarios, los proveedores, productos, puntos de distribución, entre otros.
- **Almacenamiento.**- Los intermediarios deben adquirir y almacenar los bienes en lugares que se adapten a las condiciones ambientales requeridas por el producto a fin de que sean comercializados en buen estado.
- **Ventas.**- Implica la venta que efectúan los distribuidores a los clientes, mediante campañas de marketing, promociones y la realización misma de las ventas, entre otras actividades.
- **Cobranzas.**- Esta función influye directamente en el rendimiento financiero de la empresa y engloba aspectos como la emisión de facturas por ventas, las cotizaciones que posibles clientes ejecutan, el cobro por los productos vendidos y la realización de los registros de las transacciones realizadas.
- **Servicios.**- Engloba actividades relacionadas a las estrategias de ventas, como son: la entrega de los productos y servicios según las condiciones acordadas, las garantías ofrecidas, asesorías de uso y el mantenimiento de artículos y demás servicios post-ventas.

## Intermediarios del mercado

Se consideran como intermediarios del mercado a todos los que compran los productos, y revenden la mercancía a precios superiores. A continuación se mencionan:

- Agentes: A este grupo de intermediarios está constituido por comisionistas, representantes de fabricantes y agentes de ventas; los mismos que buscan a los clientes para negociar en representación del fabricante.
- Proveedores de servicios: Se les denomina así a todas las empresas que forman parte de las acciones de distribución, sin comprar ni revender, sólo brindan su servicio a la empresa que fabrica los productos; se encuentran dentro de este grupo las empresas de transporte, almacenistas independientes y agencias de publicidad.
- Mayoristas: Son aquellos intermediarios que venden a otros intermediarios, generalmente a un minorista.
- Minorista o detallista: Intermediario que vende a los consumidores

## Organización y diseño del canal

Un adecuado diseño del canal de distribución se puede convertir en una ventaja competitiva frente a los competidores. La selección de determinado canal impacta en el resto de variables del mix de marketing. Es importante considerar que el canal también repercute en la imagen de marca.

Las situaciones que tienden a expresar la necesidad de diseñar o modificar un canal de distribución son:

- Creación de una empresa nueva.
- En el lanzamiento de un nuevo producto o línea de productos nueva que desea ingresar al mercad
- Cuando en la estrategia de marketing se dan cambios significativos.
- Cuando se busca atender los cambios del mercado o para hacer frente a las estrategias de la competencia.

- En el momento que se dan cambios en los patrones de consumo.
- Cuando existe expansión de los mercados

Los pasos que generalmente se siguen para el buen diseño de un canal de distribución son:

- Analizar las necesidades del cliente.- Es relativamente importante el análisis del servicio deseado por los clientes, teniendo en consideración que altos niveles de servicios involucran costos más elevados para el canal, por lo tanto montos más altos que deben pagar los clientes. “La satisfacción de las necesidades del cliente final se logra mediante los flujos material, de información y financiero, que se establecen a través de la cadena desde los proveedores originales hasta el último consumidor” (Díaz & Pérez, 2012). Los aspectos a consideración son:

- Tamaño del lote de compras.- Es el análisis sobre el tamaño del lote que minimiza los costos generados en las buenas prácticas en la gestión de inventarios. El costo de posesión o de tener el bien en inventario y el costo de adquisición.
- Conveniencia espacial.- se refiere al tiempo y esfuerzo para adquirir los productos.
- Tiempo de entrega y de espera.- Tiempo que debe esperar el cliente entre el pedido y la recepción del producto y servicio
- Tipo de intermediario disponible.- Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución de los productos y servicios, los cuales asumen un rol de compra y venta entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante. Según los tipos de canales de distribución que son directos e indirectos.
- Diversidad de productos.- Se refiere a una amplia gama de productos, soportados por un equipo de personas para colaborar con los clientes, con fines de brindar soluciones innovadoras que excedan las expectativas de los usuarios.

- Servicios de soporte.- Es la asistencia técnica a los productos o servicios por medio del cual se proporciona la solución a los usuarios al tener algún problema tanto en hardware o software de una computadora, de un servidor de internet, periféricos, artículos electrónicos, máquina o cualquier otro equipo.
- Funciones y responsabilidades de cada miembro del canal.- es menester destacar los siguientes factores claves entre las responsabilidades del miembro del canal: Política de precios se refiere a los acuerdos sobre los precios de venta finales, descuentos, todo lo cual pueda afectar los márgenes de ganancia del distribuidor y éste debe juzgar si satisfacen y compensan lo pactado. Las condiciones de venta conocidos como condiciones de pago y garantías ante cualquier daño o defecto que pueda presentar la mercancía, disminución de precios, u otros que puedan afectar sus ganancias y finalmente los acuerdos mutuos es el soporte en cuanto a materiales, actividades de promoción, capacitaciones.
- Número de intermediarios necesarios.- El total de intermediarios dependerá del tamaño de la empresa y la magnitud de cobertura en sus ventas de los productos y servicios, a su vez se destaca a los intermediarios en las empresas para reducir el número de transacciones ejecutadas por el productor de forma muy importante, el cual se realiza una para cada minorista o consumidor, sino una por cada mayorista.
- Establecer los canales objetivos.- Es necesario que se establezca el o los canales objetivos que tiene la empresa con la finalidad de definir estrategias adecuadas para poder llegar al cliente. Recordando que existen clientes que deben tener un trato personalizado, para lo cual se necesitan estrategias diferenciadas por cada canal (González, 2015).
- Identificar las alternativas de canal más importantes.- Se convierte en un aspecto importante las características y necesidades específicas que tienen los clientes al momento de la compra, por este motivo las empresas deben analizar las mismas para poder seleccionar los canales oportunos.

## **Evaluar las alternativas del canal más importantes**

Cada alternativa de canal genera un nivel diferente de ventas y costes. Es por esto que es necesario evaluar las distintas alternativas de canal, tomando en cuenta criterios como: criterios económicos, criterios de control y criterios de adaptación.

Tomando en consideración los criterios económicos, la organización confronta las posibles ventas, los costos asociados y la rentabilidad de las distintas alternativas. Así mismo la organización debe tomar en cuenta las cuestiones relativas al control, debido a que cuando se consideran intermediarios, éstos pueden involucrar pérdida o renuncia a cierto control del marketing del producto, teniendo como resultado que algunos intermediarios asuman un mayor grado de control que otros. En igualdad de condiciones, la organización escogerá el canal que pueda permitir el mayor control posible. En último lugar, se encuentran los criterios de adaptación, que son como la organización se adapta a los cambios del entorno teniendo un canal flexible. (Kotler & Armstrong, 2008).

## **Tipos de estrategias que influyen para la selección del canal**

Según la intensidad de la distribución.- Este tipo de distribución involucra la intensidad con que los productos son promocionados en el mercado.

- Distribución exclusiva.- Este tipo de distribución involucra un número limitado de intermediarios que participan en el canal, los mismos que no trabajan con otras empresas. En esta estrategia solo determinados distribuidores adquieren el derecho de vender el producto, lo que garantiza la exclusividad de la marca, esta exclusividad y tipos de estrategia coinciden con los precios de la marca, alcanzando precios desorbitados, de igual manera con la marca.

- Distribución selectiva.- Esta distribución implica seleccionar de manera estratégica a los intermediarios en diferentes locaciones, los mismos que están ubicados de tal forma que están en contacto con segmentos específicos del mercado.
- Distribución masiva.- Mediante este tipo de distribución, el fabricante pretende posicionar los productos en la mayor cantidad de locaciones comerciales posibles logrando así una mayor penetración de mercado. Es la estrategia donde se utilizan, múltiples centros de almacenamiento para una máxima cobertura y un alto índice en ventas, tiene desventajas en el aumento de precio, a veces suele perjudicar la imagen del producto por encontrarse en lugares inadecuados.

Según la longitud del canal.- Esta se refiere al número de eslabones que participarán en el canal de distribución, desde el fabricante, el intermediario y el consumidor final.

- Distribución directa.- En este canal, el fabricante comercializa sus productos directamente con el consumidor final. En este canal no intervienen intermediarios.
- Distribución corta.- En este canal la distribución se suele realizar empleando un solo intermediario. Según el tipo de empresa, se puede catalogar al intermediario como un comerciante detallista en el caso de un productor de bienes de consumo, o como un agente vendedor en el caso de las empresas industriales.
- Distribución larga.- Este canal emplea dos intermediarios para la distribución de productos, en el mercado de bienes de consumo estos intermediarios se catalogan como mayoristas y minoristas. Las grandes empresas venden sus productos a los mayoristas y éstos los comercializan mediante su fuerza de venta a los minoristas, los mismos que hacen llegar el producto al consumidor final.

- Canal de distribución superlargo.- Este canal incluye otro intermediario denominado comisionista, el cual se encuentra entre el fabricante y el mayorista. Una vez que el comisionista distribuye los productos a los mayoristas, estos distribuyen a los detallistas y estos hacen llegar los bienes al consumidor final. Este tipo de canal se suele emplear comúnmente para la comercialización de productos de consumo masivo.

Según el sistema de ventas:

- Departamento de ventas propio.- El fabricante puede decidir emplear su propio equipo de vendedores para realizar la venta directa a su mercado objetivo. De esta manera puede prescindir del uso de intermediarios y realizar una comercialización directa de bienes y servicios en zonas comerciales o en tiendas del fabricante. Sin embargo, este tipo de distribución implica mayor inversión en la logística de la distribución y el almacenamiento de productos.
- Mayoristas.- También denominados distribuidores, son intermediarios que se dedican a la comercialización de productos y servicios a otros mayoristas y a minoristas. Se caracterizan por poseer su propia fuerza de ventas y gran capacidad de almacenamiento de mercadería Sáenz (2008).
- Detallistas.- Este tipo de intermediarios se dedica a la comercialización y distribución de bienes y servicios en pequeños volúmenes y cantidades necesarias para satisfacer las necesidades del consumidor (Soret, 2004 y 2006).
- Comercio electrónico.- Este tipo de comercialización y distribución de productos consiste en la ejecución de actividades que se desarrollan empleando las TIC's. Es así como actualmente las empresas se relacionan con sus clientes a través de tecnología, realizando ventas on-line y distribución física de productos (Paz (2008).



La tabla 1, muestra un resumen de las estrategias que pueden influir a la hora de seleccionar los miembros y tipo de canal de distribución

Tabla 1: Tipos de estrategias para la selección del canal

<b>Tipos de distribución</b>		
<b>Según la intensidad de la distribución</b>	<b>Según la longitud del canal</b>	<b>Según el sistema de ventas</b>
Exclusiva: Intervienen pocos intermediarios.	Directa: Comercialización del fabricante al consumidor final.	Departamento de ventas propio: El fabricante usa su propia fuerza de ventas
Selectiva: Intermediarios seleccionados y distribuidos de manera estratégica.	Corta: Se emplea sólo un intermediario, generalmente mayorista.	Mayorista Venden y distribuyen a otros mayoristas y a minoristas.
	Larga: Intervienen dos intermediarios, mayoristas y minoristas.	Detallistas: Venden en pequeñas cantidades directo al consumidor final.
Masiva: Busca una mayor penetración de mercado.	Canal Superlargo: Intervienen comisionistas, mayoristas y minoristas	Comercio electrónico: La negociación y venta se realiza mediante el uso de TIC's.

Fuente: Autores

## Administración del canal

Es importante que exista una buena administración del canal, debido a que un buen manejo del mismo permite que se logren los resultados aumentando la eficiencia y eficacia en la entrega de productos hacia los clientes, además la optimización de recursos por parte de la empresa. Una buena administración del canal consiste en seleccionar, administrar y motivar a los elementos individuales del canal, y evaluar el desempeño paulatinamente en el tiempo.

## **Selección de miembros del canal**

Las organizaciones poseen distintas capacidades para captar intermediarios calificados de marketing. Algunas empresas no presentan problemas al momento de contratar a miembros de ciertos canales. Un ejemplo, es el de Toyota en Estados Unidos, cuando metió a su línea Lexus para conquistar nuevos concesionarios, no tuvo problemas al hacerlo, más bien le tocó rechazar a posibles distribuidores (Kotler y Armstrong, 2012).

En el momento de seleccionar a los intermediarios, la organización debe evaluar las características necesarias para escoger a los mejores, características como años de experiencia en el canal, las líneas que manejaba, crecimiento, utilidades y su reputación.

## **Administración y motivación de los miembros del canal**

Una vez seleccionados los miembros del canal, los mismos deben ser administrados y motivados constantemente para que brinden mejores resultados. Por este motivo no sólo se debe vender a través de ellos sino con ellos. Por tal razón, las empresas deben administrar y motivar de forma continua para que hagan su mejor esfuerzo y obtengan mayor rentabilidad en las transacciones. La compañía no sólo debe vender a través de los intermediarios, sino para ellos y con ellos, convirtiéndose en socios que trabajan en conjunto para obtener un mismo fin. Por lo que es necesario una administración sólida basada en las relaciones coherentes, pertinentes y asertivas con el objetivo de crear sociedades de largo plazo (Kotler y Armstrong, 2012).

## **Evaluación de los miembros del canal**

La eficacia de las actividades emanadas a los miembros del canal de funciones y responsabilidades se deben evaluar constantemente para controlar, medir y retroalimentar su rendimiento en la organizaciones. La compañía debe realizar evaluaciones periódicas a los miembros del canal, en aspectos como cuotas de ventas, niveles promedio de inventario,

el tiempo de entrega, cooperación de la empresa, manejo de productos defectuosos y servicios al cliente, entre otras. (Kotler y Armstrong, 2012).

## Estrategia de diseño de la cadena de suministro

Según Chopra y Meindl (2008), la administración de la cadena de suministros alcanza a las distintas actividades que tienen un enfoque en la satisfacción de las solicitudes de los clientes, entre las que tenemos el diseño de la red de la cadena, la planeación de la demanda y oferta, la planeación inventarios que tiene la organización, el diseño y planeación de las redes de transporte, además de otras decisiones basadas en la fijación de precios y además de la tecnología de información a utilizar.

En el diseño de la cadena de suministro la empresa resuelve como estructura la cadena de suministros, durante un lapso de tiempo, ya que la clasificación de recursos y trabajos, tiene en consideración varios aspectos como almacenamiento, transporte, y administración de sus productos y servicios con la finalidad de que estos estén disponibles para el cliente. En la actualidad la eficacia del diseño de la cadena de suministro tiene un gran impacto en la satisfacción de los clientes y en los costos de la empresa (Kotler & Armstrong, 2008).

Unas de las estrategias en el diseño de la cadena de suministro la optimización de los niveles de inventario:

Los costos de inventario constituyen uno de los más importantes costos logísticos de muchas empresas, representando una parte significativa de su costo total. Tradicionalmente, la modelación y optimización de los inventarios en una empresa contemplaba solo los costos internos de la misma, sin tomar en consideración la relación con sus suministradores (Díaz & Pérez, 2012: pág 2).

Es este apartado se destaca a la optimización de los inventarios como una estrategia para reducir costos logísticos, tiempo y recursos humanos, permitiendo maximizar producción y rentabilidad en la empresa.

### **Logística de marketing y cadena de suministro**

Un enfoque de la logística de marketing y la cadena de suministro consiste en analizar el proceso completo desde la obtención de materia prima, procesamiento, transporte y distribución del producto hacia el cliente (Barron, Moreno, Martínez, Benítez, & Mirada, 2015). Hoy en día el manejo de la cadena de suministro es un tema de gran relevancia y ha tenido una enorme atención de investigadores, académicos y del mundo empresarial. Esto es debido a la importancia que tiene una buena administración de la cadena de suministro para el éxito de una empresa. Esto no solo se da en las grandes empresas, las medianas y pequeñas empresas (PyMEs) no se quedan atrás, es más, se menciona que las PyMEs pueden competir en mercados locales e internacionales sin ningún problema, pero para esto deben contar con una buena administración de la cadena de suministro o también denominada Supply Chain Management (SCM), en otras palabras, vinculados con sus proveedores, clientes y con sistemas de inventario, información y calidad que puedan brindar al cliente el valor que éstos desean recibir (Alomoto, Acuña, Salvador, Ortiz, & Ruiz, 2015).

### **Distribuciones de pasillos de picking y reposición**

Las buenas prácticas de las instalaciones de una empresa se refieren a la organización en la distribución física de la compañía con el fin de afianzar la mejora continua eficiente y eficaz de los recursos aplicados a la producción, la distribución en planta es un problema abierto, que admite múltiples soluciones. La selección de la mejor solución dependerá de los objetivos que se plantean desde la dirección de la organización y deberá ser consistente con las prioridades competitivas (Zárate, Tabone, & Ballestri, 2016). Uno de los aspectos relevantes son las distribuciones de los pasillos

en los almacenes y centros de distribución de las empresas, debido a que los mismos permiten a las compañías optimizar movimientos y espacios, con lo que se logra reducir costos y tiempos (Rivera, 2015).

### **Diseño en “U”**

Se emplea un solo muelle que sirve tanto para las entradas como para las salidas. Su ventaja principal es que las zonas de expedición y recepción de mercadería están muy próximas, por lo que puede emplearse el personal y los medios de manipulación para ambas actividades indistintamente.

### **Diseño en línea recta:**

En este caso se colocan los muelles opuestos, especializándose unos en la entrada de mercancía y otros en la salida de las mismas. Tiene muchas ventajas sobre el diseño en U. La más importante es que facilita el tránsito de la mercancía, al ser éste mucho más recto. También, al tener los muelles diferenciados permite adaptarlos a distintos medios de transporte (por ejemplo, si las entradas se realizan en vehículos pesados y las salidas en vehículos ligeros). Otra ventaja es que si el almacén se encuentra situado entre dos vías distintas permite que las entradas y las salidas se realicen por distintas carreteras, reduciendo significativamente el tráfico en el exterior del almacén. Sus principales desventajas son que al especializar el personal y las máquinas en entradas y salidas, se pierde algo de flexibilidad, además de ser un diseño que facilita bastante la creación de corrientes de aire.

## Referencia bibliográfica

---

- Alomoto, N., Acuña, C., Salvador, M., Ortíz, J., & Ruiz, A. (2015). La gestión de la cadena de suministro en Ecuador: caso de las PYMES. *Formación Gerencial*, 13(2), 170-197.
- Barron, Moreno, Martínez, Benítez, & Mirada. (2015). Análisis de producción y comercialización hortícola del estado de Puebla: un enfoque de cadena de valor. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*.
- Bustos, C. (2014). Modelo para controlar la incertidumbre en logística inversa. *Visión Gerencial*(2), 189-210.
- Cardozo. (2012). La comunicación. *Visión Gerencial*, 196-206.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. México D.F: Pearson Educación.
- Díaz, & Pérez. (2012). Optimización de los niveles de inventario en una cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, 126-13.
- Dorado, J. (2015). Modelo de operaciones para el comercio seguro aplicados a la cadena logística: caso empresa de transporte terrestre de carga. (Master's thesis, Universidad Autónoma de Occidente).
- Goldratt, E. (2008). *La meta*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gráfica SA.
- González, N. (2015). Qué entendemos por usuario como centro del servicio. *Estrategia y táctica en marketing*. El profesional de la información, 24(1), 5-13.
- Heizer, J., & Render, B. (2008). *Dirección de la Producción y de Operaciones. Decisiones Tácticas*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Mollá, Frasset, & Ruiz. (2011). Magnitud e intensidad de la internacionalización de la gran distribución minorista: una comparativa. *INNOVAR. Revista de Ciencias*, 53-65.
- Páramo, D., & Ramírez, E. (2007). *Gerencia estratégica de marketing. Un enfoque cultural*. Colombia: Universidad Surcolombiana.

- Paz, H. R. (2008). Conceptos Generales. En H. R. Paz, Canales de distribución: gestión comercial y logística (3ra Edición) (págs. 11-28). Ugerman Editor. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uagrariaecsp/detail.action?docID=320668>
- Rivera, D. (2015). Impactos de la asignatura Distribución en Planta en la formación de estudiantes para la gestión de procesos en Ingeniería Industrial. *Universidad y Sociedad*, 7(2), 23-27.
- Sáenz, A. C. (2008). Distribución. En A. C. Sáenz, Principios de Mercado, 5ta Edición. (págs. 329 - 385). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Soret De Los Santos, I. (2004). *Logística Comercial y Empresarial*. Madrid, España: ESIC.
- Soret De Los Santos, I. (2006). *Logística y Marketing Para La Distribución Comercial* 3ra Edición. Madrid, España: ESIC.
- Toca. (2013). El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector. *Estudios Gerenciales*, 386-395. doi:10.1016
- Vergara, & Valencia. (2011). EL MARKETING ACTUAL: ajeno y distante de la MUJER y de su importancia como agente dentro del Proceso de Compra. *TEC Empresarial*, 9-14.
- Zárate, Tabone, & Ballestri. (2016). simulación y análisis de la distribución física de una empresa de servicios. *Revista Ingeniería Industrial*, 193-211.

# 03 Capítulo Sistema Comercial.

Silvia Landín Álvarez; Ernesto Novillo Maldonado; Irene Feijoo Jaramillo

El sistema comercial es el conjunto de elementos y variables que se vinculan para realizar la función comercial en el mercado. Este proceso permite a la empresa que produce bienes productos y servicios y se interrelaciona con los competidores que se encuentran en el mercado ofertando productos similares, suministradores de mercancía o materia prima, intermediarios como mayoristas, minoristas, detallistas, agentes de ventas, el mercado donde va dirigido el producto y la relación directa con el cliente. En el Capítulo

---

**Silvia Landín Álvarez:** Magíster en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior. Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior. Especialista en Negocios Internacionales. Ingeniera en Marketing. Ponente, autora de libros - Comercio Internacional y Negociaciones: Un enfoque: Una mirada desde el Ecuador. - Costumbres y tradiciones en la Provincia de El Oro-Ecuador: Un enfoque turístico.

**Ernesto Novillo Maldonado:** Magister en Administración de Empresas. Ingeniero Industrial. Docente en Gerencia Estratégica. Gestión de la Calidad e Investigación de mercados. Experiencia en cargos directivos. Publicaciones: Impacto del emprendimiento en la productividad de los países. Influencia de las TIC en la educación universitaria, caso Universidad Técnica de Machala.

**Irene Feijoo Jaramillo:** Magíster en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Ingeniera Comercial, Especialista en Liderazgo y Gerencia. Diplomado Superior en Gerencia de Proyectos. Docente universitario. Autora del Libro. Emprendiendo un Negocio. Ponente en 2da. Jornada de Investigación y Vinculación Estudiantil 2016. Ponente en II Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas ISTB.

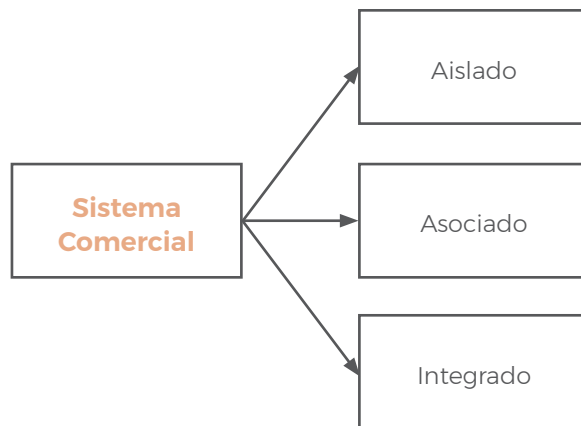


se hace énfasis en aspectos vinculados al sistema comercial, los minoristas, estrategias en el punto de venta, el merchandising entre otros, al final se pretende que el lector pueda comprender algunos aspectos claves del sistema comercial.

## Definición y criterios de clasificación del sistema comercial.

Es la gestión empleada para organizar, controlar y ejecutar los procesos de comercialización donde actúan la empresa, productos, competidores, intermediarios y las demás partes que intervienen del entorno para hacer la entrega de mercancías, productos o servicios al mercado. Monserrat (2012, pág. 45) lo define “como la transmisión de bienes y servicio con una finalidad lucrativa”. Existen tres tipos de sistema comercial (ver imagen 1). El aislado, es aquel bajo el cual se siguen las paustas y estrategias de manera individual, mientras que en los tipos asociados e integrado, atienden a estrategias colectivas o integradas, tal como se expone más adelante.

Imagen 1. Tipos de sistema comercial.



Fuente: Elaborado por los autores.

## Comercio asociado.

Expresan Molinillo, et. al. (2012, pág. 272) que el comercio asociado consiste en la gestión empresarial entre varias empresas de distribución que permiten comprar productos en mayores cantidades para hacer buenas negociaciones a precios económicos. Interviniendo varias organizaciones en el proceso: la cadena voluntaria, cooperativa de detallistas y la franquicia. En este sistema, cooperar de manera asociada convierte a los canales en modelos de distribución modernos que permiten generar mejores transacciones de mercancías, una buena rentabilidad al mercadear productos a precios bajos. Para comprender el proceso, a continuación en el cuadro 1, se exponen las estrategias de mayor uso en el comercio asociado.

El utilizar las estrategias de comercio asociado fortalece el proceso de negociación dentro de los canales de distribución y comercialización de productos en el mercado.

El comercio asociado según Fulgencio, (2015, pág. 186), se basa en coordinar, establecer e integrar, las cooperaciones dirigidas entre los distintos intermediarios del canal de distribución, ya sea de forma expresa, es decir a través de contrato, o tácitamente, de un trato cara a cara o verbal, con el fin de incrementar la unión de poder dentro del canal de distribución, no obstante cabe recalcar que a pesar de concretarse los acuerdos, cada intermediario, será responsable independientemente de su gestión.

Cuadro 1: Estrategias del comercio asociado.

Estrategias	Contenido
Cadena voluntaria	Es el comercio asociado entre mayoristas de diferentes áreas geográficas, una vez establecidos se asocian minoristas que distribuyen productos de gran influencia en el área. La compra se realiza a los principales proveedores y su negociación directamente con sus distribuidores mayoristas o minoristas, este último negocia directamente con los tenderos y en algunos casos hasta con el consumidor final.
Cooperativa de detallista	Es la unificación de los detallistas, comerciantes minoristas o llamados tenderos para realizar compras de productos al por mayor para generar mayores ingresos económicos trabajan directamente con el consumidor final, los convenios realizados brindan mejores resultados en la distribución de los productos. El propósito de esta asociación es generar economías de escalas.
Franquicia	Es un sistema de crecimiento empresarial más desarrollado definida como el sistema de cooperación empresarial donde se usa una marca empresarial de prestigio para comercializar productos en el mercado.

Fuente: Elaboración de los autores.

Dado el actual sistema comercial, Molinillo, (2014, pág. 284), aconseja buscar formas de gobierno del canal, alternativas al modelo de distribución independiente. Donde tienen que integrar la coordinación y cooperación, aprovechando la puesta en común de los diversos intermediarios, ésta distribución es reconocida como una alternativa de éxito y aceptación para la distribución actual.

Según Escudero, (2014, pág. 194), se encuentran beneficios en la unión de los diversos intermediarios, de manera específica en el caso de asociarse los detallistas, los cuales, individualmente no pueden competir con las grandes empresas que ofrecen descuentos abominables, promociones especiales, poniéndolos en desventaja con los precios dentro de los mismos niveles de calidad, pero al asociarse mejoran sustancialmente su capacidad para competir. Además, acota, que, dentro de esta forma de comercio se destacan centrales de compra, cooperativas de detallistas y franquicias.

La unificación del comercio asociado es trabajar con la franquicia. Según Martínez, (2012, pág. 35), es la relación comercial jurídica entre el propietario de la marca y marca de servicio o nombre que utiliza un negocio para identificarse. Sin embargo, siendo la relación principal entre el dueño de la marca y el representante que velará por la marca en las actividades comerciales, el objetivo es actuar de manera unificada y coordinada para fortalecerse y así generar mayores ingresos económicos.

### **Comercio integrado.**

El comercio integrado a diferencia del comercio asociado entre detallistas y franquicias que realizan la distribución de productos o mercancía a mayoristas y minoristas mediante cadenas de sucursales, con el propósito de hacer que el producto llegue al mercado de consumidores a precios cómodos y adecuados; son cadenas de sucursales que disponen de 4 a 5 puntos de comercialización con la finalidad de controlar la comercialización en el mercado. Para trabajar de manera adecuada en el comercio integrado se apoyan de todas las variables del marketing mix según menciona Gallardo, (2013) estas variables son el conjunto de herramientas que ejecutan el producto, precio, plaza y promoción para lograr los objetivos de marketing de la empresa y de esta manera satisfacer las necesidades del cliente.

### **Diferentes puntos de ventas.**

Se pueden emplear diferentes puntos de ventas que ayudan a fortalecer el proceso de comercialización del producto como supermercados, autoservicio, mercados, tiendas de conveniencia de descuento y especializadas, centros comerciales, entre otros que ayudan de manera directa a distribuir los productos al consumidor final, también se fortalecen con la ayuda de estrategias de promoción Satín, (2013) el cual consiste en el proceso de comunicar programas e incentivos a través de canales en el punto de venta.

## Estrategias de distribución.

### Estrategias de detallistas.

Consiste en trabajar en la distribución y ubicación de los productos directamente en el lugar donde se encuentra la tienda aplicando el merchandising. Ramírez & Alférez (2014) señalan que es la estrategia para vender más en el punto de venta, mejorar su ubicación, el surtido de productos, la propuesta de valor basada en calidad y precio, las personas que trabajan brindando un servicio y la parte de comunicación, además de adicionar promociones y regalías a la hora de vender el producto desde el detallista o tendero hasta el consumidor final.

Estrategias de distribución de fabricantes hasta detallistas.

Las estrategias de distribución de fabricantes consisten en distribuir el producto mediante canales indirectos. Según el tipo de producto, se puede seleccionar entre las estrategias de distribución exclusiva, selectiva o intensiva, que ayudan a cumplir los objetivos de la empresa hasta llegar a los detallistas quienes gestionaran la entrega del producto al consumidor final. Mediante estas estrategias no siempre el fabricante se encarga de todo el proceso de promoción, transporte, descarga, entre otros. La imagen 2, muestra las diferentes estrategias de distribución según el número de intermediarios que participan dentro de un mismo nivel del canal.

Imagen 2: Intermediarios en cada nivel.



Fuente: Peña, N. (2012)

### Estrategia de distribución exclusiva.

Por lo general esta estrategia es reconocida en el mercado por el costo de sus productos, calidad y exclusividad, la distribución se realiza a través de un único distribuidor, es decir en el mercado suele existir un solo punto de venta de una marca de producto para un solo segmento exclusivo, un solo producto para empresa según requerimiento del mercado, entre otros.

En Ecuador se tiene como ejemplo de este tipo de distribución exclusiva en el cantón Machala, la existencia de un punto de venta denominado Importadora Tomebamba, la cual es una marca corporativa que instala la exclusividad de la marca de vehículos Ford en la localidad, en razón de ello sus precios son muy altos, no todas las personas tienen la disponibilidad de poder comprar la marca Ford en la variedad de vehículos comercializados.

### **Estrategia de distribución selectiva.**

El fabricante busca estar con sus productos en lugares de venta estratégicos haciendo que el producto sea reconocido de una buena categoría y calidad, la empresa al seleccionar lugares estratégicos busca minimizar los costes de distribución. Sin embargo los productos no podrán estar en cualquier lugar, es decir en la muestra de una ciudad se puede contar de 2 a 3 puestos de distribución dependiendo de la población y el proceso económico; siguiendo con el cantón Machala, existen solo 2 localidades de venta de la marca Tutto sobre mochilas y otros accesorios, ubicados en el casco comercial al centro y en el Paseo Shopping al ingreso de la misma.

### **Estrategia de distribución intensiva.**

La empresa realiza la distribución de productos al mercado en todos los puntos posibles para ofertar los bienes e incrementar las ventas en un mayor volumen, éste tipo de estrategias es utilizada para aplicar en mercancías de uso o consumo constante, especialmente en bienes o artículos de primera necesidad, tales como aseo y alimentación. Esta estrategia es la más utilizada para productos de consumo masivo, los cuales pueden encontrarse tanto en un centro comercial como en las tiendas directo al consumidor final, pudiéndose encontrar en cualquier lugar; por ejemplo, pasta dental, desodorantes, shampoo, jaboncillo, productos de primera necesidad como aceite, arroz, mantequillas entre otros.

Existen diferentes sistemas de distribución: sistemas verticales de marketing, sistemas horizontales y los métodos convencionales, las empresas actualmente pueden utilizar una combinación de ellos. La aplicación de todo el proceso de distribución por cualquier sistema facilita resultados siempre que se determine cuáles son los beneficios y el producto a comercializar. Para Ramírez, (2013) esto es tangible bien con la diversificación de atributos que son identificados por los consumidores a la hora de satisfacer una necesidad y los beneficios que estos aportan al mercado.

Para llegar al consumidor mediante las estrategias de distribución del fabricante a detallistas se puede trabajar con promociones, hacer que el producto este en el lugar estratégico disponible a la venta, comunicar su existencia por canales online, entre otros.

Los detallistas según Monferrer, (2013, pág. 140) también conocidos como minoristas, son aquellos intermediarios que llegan al consumidor final, o mercado final. Garrido, (2012, pág. 126) indica que en el mercado se puede disponer de varias estrategias hacia los detallistas como:

- Comercio tradicional: este tipo de estrategia informa al personal sobre el producto o los productos que la empresa oferta, con el fin de brindar un asesoramiento especializado, para cubrir la necesidad del cliente.
- Estrategia de expansión intensiva: busca nuevos mercados potenciales para la distribución de productos y, así aumentar su cuota de mercado.
- Estrategia de orientación al producto: la empresa informa sobre las características, propiedades y beneficios del producto para que este sea comercializado al mercado.
- Estrategia de segmentación: factor clave para determinar la dependencia de los consumidores a quienes están dirigidos y personalizar el producto inclusive el servicio post-venta que se pueda ofrecer.
- Estrategia de construcción de experiencias de compra: Se basa en las experiencias de compras en el ambiente o atmosfera que le rodea a la hora de la comprar sean por diseño exterior, diseño interior, dimensión social, condiciones ambientales entre otros.
- Estrategia de valor añadido: permite identificar las necesidades de los consumidores y satisfacerlas a través de asesoramientos especializados; Primero siempre la satisfacción del cliente e incrementar propuestas que mejoren los bienes sean productos o servicios existentes.



## **Localización.**

Según Palomares, (2015, pág. 151) es organizar de forma práctica y sencilla como disponer los productos en la superficie de un área para la venta comercial. Lo expresado por el autor se refiere a ubicación del producto en un solo punto de venta, sin embargo se puede considerar que localización también es considerar un punto de distribución o varios puntos en el mercado hacia dónde va dirigido los bienes productos o servicios.

Menciona Garrido, (2012) esta estrategia es simple de entender, se trata de colocar el negocio en puntos estratégicos, centros de la ciudad, lugares con mayor afluencia de gente, disposición que sea próxima al mercado meta, etc. Esta estrategia permite implantar una barrera para los competidores que no gocen de este beneficio. Asimismo, indica que se deben tomar en cuenta los siguientes factores, antes de considerar la estrategia de localización: perfil del consumidor potencial, número de clientes potenciales, renta disponible, hábitos de compra, preferencia, gustos y costumbres, diseño externo e interno del punto de venta, tamaño del punto de venta, distribución interior de las secciones y de su recorrido. Garrido, asegura que a su vez se debe analizar las siguientes variables: área de influencia comercial, población actual y futura, renta disponible y capacidad de compra, accesibilidad peatonal y con transporte público y privado.

## **Surtido.**

Para Álvarez, (2013, pág. 47) es disponer la cantidad suficiente de los productos respecto a tallas, colores, tamaños a disposición de los clientes para su selección. Es la visualización de variedad de productos en diferentes pesos, medidas, cantidades, líneas en el punto de venta para satisfacer una necesidad del cliente.

Expresa Garrido, (2012) que la estrategia de surtido se puede clasificar en sub-estrategias que se mencionan a continuación:

- Estrategia de profundidad de gama: es una estrategia consistente, cuenta con un surtido estrecho pero profundo, o sea que se posee una gran variedad de opciones, en cada familia de productos existentes. Por ejemplo, una presentación de leche envasada en tetrapack se la clasifica por sabores, tipo de leche normal, descremada semidescremada, deslactosada, su peso, entre otros, es decir son productos que mientras más características tenga es más profunda su gama.
- Estrategia de amplitud de gama: consiste en abastecerse de gran variedad de gamas de producto, con sus respectivas líneas como ejemplo vitaminas, jugos energizantes, productos de bebidas para dietéticos entre otros, sin embargo, careciendo de profundidad, esto conlleva a que aparentemente el detallista realice su surtido, por la multiplicidad de productos. Busca encontrar la ventaja diferencial, frente a la competencia.

### **Marca del fabricante y distribuidor.**

Señala Manuera & Rodríguez, (2012, pág. 372) que las marcas del fabricante dominan el mercado por ser creadas con los procesos de identidad e imagen, son reconocidas como marcas grandes y de prestigio. En cambio la marca del distribuidor es la denominada marca blanca o marca de distribuidor que nacen de los propios detallistas que comercializan los productos bajo el nombre de minoristas y se han convertido en la gran competencia de las marcas del fabricante.

Esta clase de marcas se confrontan en las actividades comerciales bajo el nombre de la batalla de las marcas principalmente la marca del distribuidor por cuanto se ha preocupado por mejorar cada vez más, haciendo de ella de calidad y prestigio. No obstante, los fabricantes se han visto preocupados y en la obligación de buscar nuevas alternativas estratégicas para mejorar la comercialización de sus valores en el mercado, aunque las estrategias de las marcas de

distribución demuestren sus bienes más bajos en costo, los empresarios trabajan en estrategias de precios y descuentos para llegar al cliente y generar una mayor compra y venta de transacciones en el mercado.

### **Precio.**

Para Restrepo (2012, pág. 15) esta variable es la decisión táctica que se toma a la hora de lanzar un nuevo producto al mercado, si el precio es puesto como táctica a un producto efectivo, ayuda a mejorar la estabilidad financiera del mismo. La mayor parte de las empresas consideran importante aplicar la técnica del precio a la hora de ingresar un producto al mercado por cuanto permite generar valor del bien producto o servicio para el mercado, mediante el precio se trabaja de manera psicológica con el consumidor que toma una decisión de compra según la clase de producto, calidad y otros tipos de atributos adicionados a la hora de vender al mercado. Para analizar el precio es necesario considerar costos de producción, lo que implica comercialización, promoción, niveles de competencia para determinar la calidad de producto entre otros factores importantes.

El precio influye en un producto a la hora de ser vendido en el mercado y se determina dependiendo de la ubicación y segmento, la tendencia de precio alto empieza a ser participe en el consumidor. Muchas empresas demandan sumas considerables de dinero a la hora de comercializar los bienes hasta llegar al consumidor final, los gastos se incrementan por el proceso de distribución cuando se utilizan medios de transporte en sus recorridos y por largo tiempo, que hacen que por la distancia se consideren valores altos incidentes. mismos que deberán ser respetados en la comercialización, de manera que no afecte psicológicamente en la decisión de compra de la mercancía por parte del consumidor.

Con lo expuesto por Garrido (2012), existen varias sub-categorías de esta estrategia que se presentan a continuación:

- Estrategia de precios altos y bajos: este tipo de estrategia, es dirigido para aquellos detallistas que no pueden ofrecer precios bajos, pero que si tienen capacidad para comprar en volumen cierta categoría de producto y ofrecerla a bajo precio. Este bien servirá como gancho para ofrecer un producto de primera necesidad.
- Estrategia de precios bajos todos los días: consiste esta estrategia, en ofrecer al mercado precios bajos todos los días en todos los productos, lográndose así crear una barrera de entrada frente a la competencia, porque el consumidor, no estará preocupado de comparar en otros locales.

## **Merchandising.**

Para Cram (2016, pág. 16) es una herramienta práctica y de operación que sirve para promover y sostener la actividad comercial y contribuye a la venta del producto al consumidor. El merchandising, es un método que se aplica como estrategia de marketing por parte de una empresa, de manera que ayuda a mejorar los procesos de logística y distribución del producto o productos en el punto de venta, directo al consumidor.

## **Tipos de Merchandising**

Existen dos tipos de merchandising que pueden emplear las empresas en el manejo de sus productos en los puntos de ventas, a continuación se indican:

### **• Merchandising visual.**

Para Palomares (2013, pág. 5) es la presentación de productos en las mejores condiciones visuales y accesibles, el propósito es materializar la venta en el punto de venta de manera que sea atractivo y persuasivo a la vista del posible comprador. Todo el proceso de merchandising visual es apoyado mediante los elementos operativos como: diseño de envase del producto o packaging, arquitectura exterior e interior del establecimiento comercial, técnicas de escaparatismo, ele-

mentos de la atmósfera comercial, técnicas de presentación del producto y publicidad en el lugar de venta (P.L.V). El punto de atracción siempre debe ser en el lugar de venta donde se genere una persuasión que impacte a la vista de los consumidores, esta estrategia hace de un punto un sitio o local llamativo, que llega de manera rápida a la mente de los usuarios al ser percibido por la vista, permitiendo que detalles como la marca, envase, etiqueta y su presentación de colores se graben en la mente del consumidor por mucho tiempo. Ver imagen 3.

Imagen 3: Merchandising visual de marcas de productos.



Fuente: fotografía tomada por los autores en el Paseo Shopping Machala.

#### • Merchandising de gestión.

Para Millan, Martín, Díaz, Mondejar, Gómez, Cordente, & Gómez, (2013, pág. 170) es rentabilizar el punto de venta en el almacén o negocio mediante la elección del surtido de productos adecuando su estructura de ubicación aprovechando el espacio disponible. Desde el punto de vista personal el merchandising de gestión es la manera como organizar y controlar de forma rentable las operaciones comerciales en el punto de venta mediante representación estructurada, siendo atractivo el proceso para el cliente que visita el lugar.

## Promoción de ventas.

Estas técnicas de ventas son las actividades de gasto directo por productos, menciona Artal (2013, pág. 461) que ayuda en las acciones de prorrateo razonable utilizados en los medios de promoción mediante cupones, premios, descuento a productos o servicios, regalos, entre otros bienes. Es decir, es la acción comercial realizada mediante las variables del marketing con el propósito de motivar en el consumidor la compra de un producto o servicio, y al miembro del canal de distribución y al equipo de venta gestionar una venta del producto al mercado con el objetivo de generar mayor productividad para la empresa. La imagen 4 muestra la promoción ofrecida por Lay's, al comprar tres (3) bolsas de patatas recibes como premio una bolsa de regalo más un premio de 5000, Euros en ropa desigual.

Imagen 4: Promoción de ventas.



Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=imagen&espv>

Según Garrido (2012), existen varias sub-estrategias para realizar la promoción de ventas, a continuación se detallan dos de ellas:

- Estrategia “Hard Discount” o gran descuento: los detallistas suelen utilizarla para ofrecer al mercado el precio más competitivo, dejando de lado otros determinantes de compra como son marcas, envases, tamaño, el buen

trato a los clientes, bolsas y/o servicios pre y post venta en algunas ocasiones hasta la calidad. Quien determina la compra es el precio. Se puede dar este descuento por bajos costes de producción, de aplicación de merchandising, hasta por volumen de compras, creando una negociación con el proveedor.

- Estrategia “Soft Discount”: consiste en más que ofrecer un precio bajo (en comparación a la oferta “hard discount”), este elemento no se constituya como el factor principal, sino que más bien se concentre en cuidar de la ambientación e invierta un poco más en merchandising.

### **Calidad del servicio.**

Es la manera como se entrega al consumidor respecto el servicio brindado, persiguiendo satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales de una empresa. Es el servicio adicional al bien recibido por el cliente que compensa una necesidad como persona y que deviene en una buena atención al cliente. Para Ortiz (2013, pág. 10) esta es una actividad laboral que demuestra el servicio post venta de la empresa que se dedica a recoger y resolver problemas de los usuarios.

## **Estudio de casos sobre experiencias de comercialización y distribución de productos en el mercado.**

### **Caso 1. Empresa ABB**

Dedicada a la venta y distribución al por mayor y menor de neumáticos en marcas como: Continental, General; Barum y Baterías Boosh. Pablo José Mite Torres, quien detenta el cargo de jefe de bodega desde hace 2 años 7 meses, cuenta como se trabaja en el proceso logístico, planteando que la fabricación de estos productos se ejecuta en la ciudad de Cuenca donde se inicia el envío de las llantas a la bodega central de la ciudad, también conocida como centro de

distribución, en donde se elaboran mediante pedidos, y en atención a las necesidades de los clientes, se lleva la mercancía a las distintas bodegas.

El proceso el despacho se inicia en el centro de distribución ubicado en la ciudad de Cuenca, mediante gestión cumplida desde las sucursales a través de correos electrónicos y el sistema SAP (Sistemas, aplicaciones y productos), en lo que se canalizan los requerimientos de autorización al departamento de Controlling, el cual se encarga de verificar, para que no se efectúen pedidos que no van a tener rotación. Después de la autorización, se envía el pedido al lugar donde fue solicitado para su respectivo despachó, los neumáticos son transportados en carros o camiones de ABB, en algunas ocasiones se contrata a una empresa de distribución a los fines que estos lleguen al destino previamente establecido.

Para el envío y control de la mercancía, se elabora una guía de remisión con el cual se entrega el pedido en las sucursales. En la zona de picking, se realiza la verificación y control de cada ítem, cantidad, código y estado del producto. Después de la respectiva verificación, se procede a almacenar la mercancía en la bodega. Terminada la labor, se procede a descargar la transferencia desde el sistema, por el material que viene directamente de centro de distribución. Ya concluidos todos los procesos pertinentes, se está listo para la comercialización y facturación.

Los procesos llevados a cabo con los otros productos, tales como baterías, aros, accesorios y llantas de otras marcas que la empresa no fábrica y que por tanto adquieren a proveedores externos, se realizan los pedidos vía correo electrónico, siendo el caso de las baterías Bosch, accesorios para vehículos como plumas, pastillas de freno, Lubrival (aceite valvoline), Alkosto (tubos, aros, llantas). Al ser la orden de compra solicitada, los proveedores envían la respectiva facturación al sistema SAP, por lo que luego se escanea la factura y ésta es enviada al departamento respectivo, donde ese ingreso



es confrontado antes de ser cargado en el libro contable de la empresa, se verifica el costo, y los respectivos descuentos que estén en vigencia, para de esa manera hacer el despacho finalmente al mayorista o cliente final.

## **Caso 2. Empresa ABC**

El objetivo de ABC, es comercializar banano de primera calidad, su proceso empieza con la adquisición que se realiza al productor, la cual se ejecuta con los agricultores verificados por un supervisor que la empresa, pone al mando para tomar en cuenta la calidad y cantidad, debiendo ser óptima para poder adquirir el banano. Luego de hecha la compra respectiva del fruto, se realiza el despacho, del cual se encarga el productor, quien debe trasladar el banano desde la hacienda hasta los puertos, teniéndose sumo cuidado con la fruta para que ésta llegue en las mejores condiciones. Al terminar este paso se efectúan dos tipos de verificaciones: una en los puertos antes de enviarlos a los contenedores, a este grupo se le llama Agrocalidad quienes supervisan que esté libre de plagas (cochinilla, escama, entre otras), y otra en la cual se controla el tamaño y peso exacto para poder ser exportados a los diferentes clientes, caso contrario el producto es devuelto. Completadas las revisiones, se elabora la facturación para que el cliente en el país destinado realice su pago a los 8 días, igual lapso en el cuál ABC, cancela a su productor (agricultor).

## **Caso 3. Boris Agurto. Vendedor y distribuidor.**

Trabajó para la Empresa LOSKY S.A., comercializadora para la Región Sur de Ecuador (Azuay, Loja y El Oro) de los productos de Tesalia Spring Company (Agua Mineral Güitig, Agua Tesalia sin gas, Aqua Bella, V220, Colas Quíntuples, Tesalia ICE jugos de naranjilla, naranja y limonada) y DELISODA S.A. (Pepsi, 7up, Cola Gallito, Cola Mas, Jugos Deli). Sus experiencias están concentrada en actividades realizadas en el año 2008 en la ciudad de Cuenca como pre vendedor y distribuidor de productos, donde tenía asignado un sector del centro como territorio de trabajo.

En el área urbana la empresa manejaba pre vendedores y para los sectores más alejados como la parroquia Ricaurte o Sayausi en la modalidad de auto venta; los clientes mayoristas eran visitados por otro grupo de ventas especial, quienes podían otorgar créditos a los clientes (restaurantes de comida rápida tipo KFC-BURGER KING, supermercados, tiendas mayoristas). En cantones pequeños como Santa Isabel y Azogues tenían distribuidores con bodegas quienes se encargaban de vender el producto.

Cada pre vendedor tenía 3 zonas o rutas de trabajo con doble frecuencia, es decir 2 días a la semana, con un promedio de ruta de 70 a 100 clientes por visitar, además algunas zonas, disponían de hasta 100 clientes por día que atender visitar. Se trabajaba con varias estrategias de distribución asignadas a las rutas, dependiendo de la ubicación del cliente o tendero, el tiempo que demora llegar al lugar, en el caso asignado las rutas de entrega estaban distribuidas de la siguiente manera:

- Zona 1: lunes (entrega martes) y jueves (entrega viernes).
- Zona 2: martes (entrega miércoles) y viernes (entrega sábado).
- Zona 3: miércoles (entrega jueves) y sábado (entrega lunes).

Todos los pedidos receptados por el pre vendedor eran entregados al día siguiente por los camiones que tenía LOSKY, y al momento de la entrega el cliente cancelaba al ayudante el valor de la factura; cada camión siempre entregaba los pedidos de 3 pre vendedores y diariamente el pre vendedor debía llevar como mínimo 30 pedidos.

#### **Funciones del pre vendedor:**

- Visitar todo el listado de clientes.
- Revisar bodega de cliente para evitar caducidad del producto.

- Perchar el producto y tratar de ponerlo siempre en primera fila para ser siempre la primera opción para el consumidor.
- Limpiar el producto y colocarlo en neveras, refrigeradoras y demás medios de exhibición.
- Captar nuevos clientes.
- Gestionar para que el detallista y mayorista tenga todo el portafolio de productos.
- Buscar nuevas oportunidades de ventas (bares de escuela, farmacias, catering, hoteles).
- Revisar el material POP.
- Introducir exhibidores, equipos de refrigeración con logo de Pepsi o Gütig.
- Gestionar la colocación de letreros con logo de Pepsi en tiendas, Minimarkets o restaurants.
- Mapear las 3 zonas asignadas de los compradores activos, inactivos y no lo eran.
- Actualizar el rutero y ordenarlo para que el camión de entrega optimizará tiempo.

### **Promociones y negociaciones.**

Dentro de las promociones mensuales se destacaban las siguientes:

- En presentaciones de 500 cc se vendía el paquete de 12 unidades más 2 unidades de obsequio.
- En presentaciones de 500 cc se comercializaba 10 paquetes de 12 unidades más 2 paquetes de obsequio.
- En presentaciones de 1200 cc, 2250 cc y 3 litros se entregaba paquetes de 6 unidades más 1 unidad de obsequio.
- En presentaciones de 1200 cc, 2250 cc y 3 litros se transferían 10 paquetes de 6 unidades más 2 paquetes de obsequio.

- En envases de vidrio cuando se trataba de un local nuevo, fuese este tienda, bar o restaurant, el cliente solo cancelaba el líquido dado que la java con las botellas de vidrio no se cobraban y eran obsequiadas.

El líder del mercado en gaseosas era Coca Cola y la única forma de ganar mercado y competir con ellos adicional a las promociones y buenos precios que se tenían, era mediante el buen servicio que se brindaba a detallistas. Los pre vendedores de Coca Cola siempre condicionaban el volumen del pedido, si ellos colocaban un exhibidor o una nevera el detallista semanalmente compraba cierta cantidad (vendiera o no vendiera) o de lo contrario se llevaban los equipos y exhibidores.

LOSKY, a través de sus prevendedores se presentaba como una alternativa diferente y se invitaba al detallista a probar trabajar con una mínima cantidad de productos y mediante la ayuda de la publicidad que se colocaba en el local del tendero, más exhibidores y el buen percheo (Merchandising) ir aumentando el pedido de forma periódica.

El responsable de Trade-Marketing ayudaba a los pre-vendedores con la aplicación de exhibidores, equipos de frio, manteles, mesas para restaurantes; letreros y si el cliente aceptaba en la negociación se pintaba el local con una de las marcas (Pepsi, 7Up, Güitig).

Se auspiciaban también conciertos y eventos como ejemplo se participó con patrocinio en el concierto de Franco De Vita en el Coliseo de Cuenca en el 2008; adicional a ello se participaba en ferias y carreras atléticas.

En la estructura jerárquica de la comercializadora se tenía los siguientes participantes:

- Administrador regional ( Azuay, Loja y El Oro)
- Jefe de ventas Azuay.
- 4 Supervisores de ventas ( 2 pre vendedores, 1 auto vendedores y 1 ventas especiales)
- Jefe de logística.

- Jefe de bodega.
- 2 digitadores ( ingresaban pedidos)
- Jefe de caja ( responsable del dinero proveniente de las ventas diarias)
- 1 Cajero ( ingresa dinero cuando se liquidaba la orden total entregada por el camión según los pedidos que se dejaba a los clientes)
- Responsable de Trade Marketing.
- Pre vendedores.
- Auto vendedores.
- Vendedores para clientes especiales.

## Referencia bibliográfica

- Alvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit Editorial.
- Artal, M. (2013). *Dirección de ventas* (Duadécima edición ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Cram101, T. R. (2016). *Merchandising: Theory, Principles and Practice*. New York, Estados Unidos: Content Technologies, Ing.
- Escudero, M. E. (2014). *Política de distribución (Marketing en la actividad comercial)*. Editex. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Z6DKBAAQBAJ&pg=PA194&dq=comercio+asociado&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjdzSCsYzVAhVB6yYKHV46B-204ChDoAQhJMAg#v=onepage&q=comercio%20asociado&f=false>
- Fulgencio, J. (2015). *Marketing en la actividad comercial*. España: Paraninfo S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=stASCgAAQBAJ&pg=PA186&dq=comercio+asociado&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZp5XNkYTVAhWFSSYKHW3uD2o4ChDoAQg6MAU#v=onepage&q=comercio%20asociado&f=false>
- Gallardo, L. (2013). *El significado de las variables del marketing mix para los públicos objetivo. Razón y palabra, 1-18*.
- Garrido, J. (2012). *Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución*. Barcelona: Universitat Internacional de Catalunya. Obtenido de [http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/104512/Tesi\\_Jordi\\_Garrido.pdf?sequence=1](http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/104512/Tesi_Jordi_Garrido.pdf?sequence=1)
- Manuera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Esic Editorial.
- Martínez, D. (2012). *Guía fácil del inmigrante*. Estados Unidos: Palibrio.
- Millan, A., Martín, D., Díaz, E., Mondejar, J., Gómez, M., Cordente, M., . . . Gómez, M. (2013). *Dirección comercial* (Primera ed.). Madrid: Esic Editorial.

- Molinillo, S. (2014). *Distribución comercial aplicada 2ª ed.* Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Vwq-cAgAAQBAJ&pg=PA284&dq=comercio+asociado&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZp5XNkYTVAhWFSSYKHW3uD2o4ChDoAQgq-MAI#v=onepage&q=comercio%2Oasociado&f=false>
- Molinillo, S., Parra, F., Molina, J. S., Vallespín, M., Díaz, J., Aguilar, R., . . . Ruíz, J. (2012). *Distribución comercial aplicada* (Primera ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume. Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Monserrat, J. (2012). *El anunciante franquiciador. Sistemas y procesos de comunicación comercial*. Madrid: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Ortíz, E. (2013). *Atención básica al cliente*. Madrid: Lulu.com.
- Palomares, R. (2013). *Merchandising. Teoría, práctica y estrategia*. (Segunda ed.). Madrid: ESIC.
- Palomares, R. (2015). *Merchandising. Auditoria de marketing en el punto de venta*. Madrid: ESIC Editorial.
- Peña, N. (8 de Marzo de 2012). <https://es.slideshare.net/JUNAP/canales-11922845>. Obtenido de <https://es.slideshare.net/JUNAP/canales-11922845>: <https://www.nestorbraidot.com>
- Ramírez, C. (2013). La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta. *Pensamiento y gestión*, 182-205.
- Ramírez, C., & Alférez, L. (2014). Modelo conceptual para determinar el impacto de merchandising visual en la toma de decisiones de compra en el punto de venta. *Pensamiento y gestión*, 1-27.
- Restrepo, N. (2012). *El precio: Clave de Rentabilidad*. Bogota: Grupo Planeta Spain.
- Santín, M. (2013). La autoreferencia en los informativos de televisión: estrategias promocionales en los noticieros españoles. *Estudio sobre el mensaje periodístico*, 551--562.

# 04 Capítulo Distribución física y logística de mercado

Juan Guerrero Jirón; Irene Feijoo Jaramillo; Manuel López Feijoo

## Introducción

En la actualidad en un mundo globalizado y competitivo, es necesario que las empresas cuenten con relaciones estrechas, perdurables y lo suficientemente fuertes en relación con el canal de distribución, a fin de alcanzar y lograr la satisfacción de los clientes, la mejora continua de la gestión, organización, planificación y buenas prácticas en los procesos de distribución física y logística de mercado en el sector empresarial. Por tal razón la distribución de la mercadería se debe afianzar en procesos logísticos y también relacionar

---

**Juan Guerrero Jirón:** Ingeniero Comercial en Administración de Empresas. Diplomado en Docencia Universitaria, Docente universitario. Cargos directivos. Publicaciones: libros: Matemática financiera, Conceptos Introdutorios Sobre Branding, Proyectos de Inversión y Técnicas de Ventas y Ponencia influencia de las TIC en la educación universitaria, caso Universidad Técnica de Machala.

**Irene Feijoo Jaramillo:** Ingeniera Comercial, Especialista en Liderazgo y Gerencia, Diplomado Superior en Gerencia de Proyectos, Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Autora del Libro. Emprendiendo un Negocio. Texto, Ponente en 2da. Jornada de Investigación y Vinculación Estudiantil 2016.

**Manuel López Feijoo:** Magister en Administración de Empresas. Ingeniero comercial en administración de empresas. Artículo científico: "Creación en la ciudad de Machala de una empresa comercializadora internacional de productos ecuatorianos, orientada hacia el mercado de Colombia."



con el marketing como un factor fundamental para lograr la eficiencia y eficacia en la entrega de los productos y servicios al usuario.

En las empresas para garantizar el éxito en la distribución, se debe tomar en cuenta estos factores el cumplimiento y la competencia como factores que relacionan la distribución física con el superávit de ventas de una empresa. Por tal razón la distribución física de productos es un tema que se relaciona directamente con el mercadeo. De otra forma simple la distribución física es llevar el producto desde el centro de producción al consumidor final, logrando así satisfacer a los clientes como factor principal en el sector empresarial.

Hoy en día, la logística es parte fundamental para las empresas, por la forma dinámica, creativa e innovadora de trabajar mediante procesos para lograr productos o servicios de calidad, los mismos sean entregados manera eficiente, tomando en cuenta los factores de tiempo y distancia, al destino final. Finalmente el término logística de marketing y el de distribución física son equivalentes, y su función es hacer llegar los productos desde el punto de producción hasta el de consumo, esto mediante diferentes estrategias, y herramientas de procesos logísticos.

## Distribución física: concepto, costos y objetivo

### Concepto:

La distribución física en los procesos de inicio y salida de los productos y servicios se fundamentan en las buenas prácticas de logística empresarial en las que una buena administración de la distribución física de la planta facilita y acomoda la ubicación de los productos para los clientes (Vasquez, 2013), en este apartado se hace referencia que la distribución física es indispensable para la mejora continua de la empresa, a la vez fortalecer otros procesos como la estrategia de supply chain orientation, que permite el diseño e implementación de proyectos para la buenas prácticas empresariales, el cual consta de varios niveles tales como

el estructural, el estratégico y la unión de los dos anteriores, con el fin de alinear los procesos, las áreas y los flujos tanto arriba de la red de valor (upstream process) enfocado a los proveedores como los procesos downstream (clientes) en búsqueda de una coherencia establecida para cumplir los requerimientos de los equipos de interés (stakeholders) que ligado a las necesidades de los mercados cada vez más exigentes, además mediante a esta nueva estrategia se pretende la pre visualización e integración de todos los procesos a la red de valor de la compañía y preparar a la gerencia a que se trabaje bajo la filosofía de orientación a la cadena de abastecimiento (Jüttner & Christopher, 2013).

El CRM (Customer Relationship Management) establece que no todos los clientes son iguales, gracias al acceso a la información que tienen las personas y las tendencias cambiantes del mundo, por tanto, es imposible pensar que se puede fidelizar a un cliente cuando no se le tiene en cuenta la diversidad de sus necesidades. Es tarea de todos lograr ampliar su portafolio de productos, sin que afecte su rentabilidad y los bajos precios ofrecidos, buscando que los clientes se sientan con más opciones de compra de marcas, ya que actualmente se está manejando una sola marca para diferentes productos, lo cual deja sin opciones a muchos clientes, se incluye aquellas actividades relacionadas a poner a disposición el producto hacia los consumidores meta (Kotler & Armstrong, 2008), en otros contextos se menciona que la distribución física corresponde a todas las actividades relacionadas al almacenamiento y transporte de materiales, materias primas o productos terminados (Lamb Charles, 2006).

### **Costos de distribución**

Los costos de la distribución física varían dependiendo del producto, del lugar y del tiempo. No es lo mismo distribuir productos perecederos, o no perecederos, líquidos, sólidos, gaseosos, pequeños, o grandes. Cabe mencionar que el costo de distribución representa para la mayoría de las empresas, el costo más elevado del valor del producto. Casi todas las

empresas tratan de fijar su nivel de servicio al costo mínimo, es decir, diseñan estrategias tales como el almacenamiento, el procesamiento de pedidos, el transporte, manejo de inventarios y administración de materiales, de la manera más eficiente, para lograr que el producto llegue a los consumidores a un precio óptimo.

### **Objetivo de la distribución física**

La meta de la distribución es que los productos lleguen, en buenas condiciones de uso, a los lugares designados en el momento oportuno. La distribución en una fábrica o caso especial de diseño de distribuciones físicas, asumen un rol importante en todos los departamentos que tienen áreas iguales y que las localizaciones se conocen. Por tal razón el objetivo de la distribución física asigna un departamento a cada locación disponible que tiene la asignación, el cual se basa en la relación que tienen los departamentos. Este modelo debe tener un número igual de departamentos y locaciones para asignación, en caso de que no sean igual se debe crear departamentos o locaciones con flujos 0 para no afectar el diseño.

### **Importancia de la distribución física**

Es menester señalar que la distribución física abarca las actividades desde la función del transporte, la regulación de la producción, del almacenamiento, de los servicios, y del financiamiento, los cuales se detalla en el siguiente enunciado:

- El transporte es el que traslada el producto terminado de la fábrica, a los puntos de venta o de almacenamiento.
- La regulación de la producción se ocupa de fraccionar la producción, con lo cual se logran lotes de venta, ya que cada canal de distribución necesita diferentes cantidades, según sus necesidades
- La función del almacenamiento se centra en disponer, en cualquier momento, de los productos necesarios para satisfacer una demanda.

- La función de los servicios consiste en vincular con la correcta promoción de los productos, a la asesoría ofrecida a los clientes, la negociación de la venta y el proceso de entregas a domicilio.
- La función del financiamiento tiene que ver con la negociación de la forma de pago por medio de créditos

### **Beneficios de la distribución física**

La distribución puede beneficiar la mezcla de marketing de una empresa, mediante lo siguiente:

- Mejorar el servicio al cliente. La empresa, por medio de un sistema de logística óptimo, puede mejorar la distribución. Así, la empresa proporcionará a sus clientes un mejor desempeño de esta actividad.
- Reducir los costos de distribución. Esto es posible mediante la adecuada administración de las actividades de distribución física. Es decir, con la sistematización de tal actividad, se pueden reducir el almacenaje (los almacenes), con lo cual se propicia la reducción de los costos.
- Generar volúmenes adicionales de venta. Un sistema adecuado y planeado de logística, permite minimizar las condiciones de falla de inventarios, dando lugar a que el vendedor expanda su mercado de manera geográfica.
- Crear utilidad de tiempo y lugar en la producción y consumo. Con tal condición, un producto puede estar correctamente localizado con respecto a su mercado. Con el paso del tiempo puede ser que no exista demanda para el producto, por lo que se le adiciona un valor a ese artículo si se le preserva adecuadamente en el almacén hasta que la demanda aumente. El manejo correcto del almacén permite almacenar productos excedentes, estacionales, de tal manera que puedan ser comercializados, después, cuando en el mercado no se encuentren.

- Estabilizar precios. El correcto manejo de las instalaciones y el cuidadoso manejo de los productos, pueden ayudar a estabilizar los precios en una empresa de modo individual, o en toda una industria.
- Determinar la selección de los canales de distribución y la ubicación de los intermediarios. Con esta acción se podrá determinar cuántos sitios de almacenamiento deben ser establecidos. Éstos pueden ser propios o públicos. Además, se logra precisar cuándo utilizar intermediarios, dependiendo de su ubicación.
- Utilizar la administración de tráfico para asegurar costos bajos. Se deben buscar las rutas más rápidas y las tarifas más bajas.

### **Tendencia de la distribución**

- Automatización: Los centros de distribución hoy en día son altamente automatizados, diseñados para recibir mercancías de diferentes partes, ya sea de distintas plantas o proveedores, así como tomar pedidos, surtirlos y entregar la mercancía a los clientes lo más rápido posible.
- Distribución electrónica: Lo más actual de la distribución física es por medio de la web. Las empresas venden en el presente por medio de internet, lo cual permite a los compradores seleccionar lo que quieren, y al pagar sólo tienen que insertar la información de su tarjeta de crédito.
- Temas ambientales: Otro aspecto que tiene gran interés para las empresas, se relaciona con la legislación ambiental, pues ésta regula a favor del medio y de los trabajadores. Por ejemplo, las empresas que trabajan con materiales tóxicos, deberán proveer a los empleados uniformes de seguridad y capacitación sobre la materia.

- Logística por contrato y sociedades: Casi todas las empresas realizan sus propias funciones de logística; sin embargo, en la actualidad, encargan ese tipo de labores, de manera parcial o total, a compañías dedicadas a esta actividad o negocio, como Fedex (Federal Express), por citar un ejemplo.
- Calidad en el transporte: El servicio de transporte que las empresas contratan para hacer llegar sus productos a los intermediarios, deberá ser de calidad, lo cual se traduce en entregas a tiempo, donde interviene un sistema de rastreo, y la reducción de papeleo.
- Distribución global: Los negocios encuentran que el mercado mundial es más atractivo que antes, a medida que el comercio global se convierta en un factor más decisivo en el éxito o fracaso de los negocios de todos tamaños, más importancia adquiere una estrategia global bien pensada. Pero la incertidumbre de las empresas, respecto a los embarques, resulta ser la razón por la cual las compañías se resisten a ingresar a mercados internacionales (García, 2001).

Para lograr la distribución física de manera eficiente y eficaz en las empresas, se hace indispensable la mejora continua en la gestión y organización en la logística empresarial. Las empresas realizan grandiosos esfuerzos con la finalidad de desarrollar programas especiales que tengan como propósito el reconocer las oportunidades en los mercados internacionales para así plantear alternativas para el desarrollo económico (Cano, Campo, & Baena, 2017).

## Gestión de logística

La logística se encarga de la administración del flujo de materiales e información a lo largo del proceso de creación de valor: aprovisionamiento, producción y distribución. De esta manera, gestiona un grupo de actividades que tienen lugar en la organización con la finalidad de brindar valor al cliente mediante la transformación de los factores productivos. (Ballou, 2004). En la actualidad la globalización de los mercados hace más complejo el sistema logístico y su gestión; por ello, es necesario mejorar las condiciones de las compañías productoras o comercializadoras de bienes y servicios que se encuentran participando en un ambiente de negocios internacionales.

Ante las nuevas condiciones de alta competitividad, la adecuada gestión de la cadena de suministro y la logística juegan un papel muy importante, ya sea para las empresas que exportan o para las que producen para el mercado doméstico, sin importar si son pequeñas o grandes. Sin embargo, un modelo de gestión logística para la Pyme debe ser distinto al de la gran empresa, básicamente debido a los recursos tecnológicos utilizados, el lenguaje, la estructura y la cultura bajo la cual operan (Velásquez, 2003), a diferencia de los altos niveles de capacitación y recursos económicos con los que operan las grandes empresas.

La función logística por sí misma tiene una gran importancia, pero a su vez también genera un efecto de tracción del desarrollo del sector privado y del crecimiento en el resto de los actores económicos de un país o región. Una logística eficiente y accesible constituye un elemento clave para que las empresas, en particular la PYMES (pequeñas y medianas empresas), puedan competir con éxito en el contexto de la globalización. Por tal razón la gestión logística para el mejoramiento continuo de las empresas, se destacan cinco áreas de oportunidad: aprovisionamiento, almacenamiento, distribución, costos y servicio al cliente. Este trabajo propone herramientas de mejora logística en cada una de las áreas de oportunidad que conlleven a disminuir costos logísticos, pero no es un modelo integral (Gonzalez, 2012).

La logística permite a las empresas proyectar dichas actividades en un escenario externo, visualizar las actividades y enlaces necesarios para comercializar los productos y elevar su competitividad en los niveles nacional o internacional. Las actividades logísticas son el motor para nuevas inversiones en infraestructura, por lo que las plataformas logísticas integrales son una forma de enlazar la oferta y la demanda en los niveles empresarial y nacional. Según Díaz (2012) identifica tres componentes principales en la cadena de suministro: provisión, producción y distribución. Aunque insinúan la integración de todos los participantes de la cadena de suministro, los autores sólo estudian las partes susceptibles de costeo dentro de ésta, dejando a un lado la importancia de la gestión para mejorar el desempeño logístico de la cadena de suministro (Díaz, Corona, & Mayet, 2012).

Según Velásquez (2003) menciona que el modelo de gestión logística se maneja en tres ciclos. El primero tiene como base la producción, las ventas y la logística. El segundo tiene un enfoque más estratégico, formado por la planeación de materiales; la administración de inventarios y almacenamiento de materia prima; la planificación de pedidos de compras. Finalmente el tercer ciclo se enfoca específicamente en el plan de ventas y su ejecución. Ubica cada uno de estos procesos que son parte integrada de la cadena de suministro y vitales para una buena gestión, pero como punto débil se tiene que los indicadores planteados se basan en cada proceso, cuando debería tener indicadores que estén integrados.

## **Canales de distribución**

En la actualidad las buenas prácticas empresariales se sustentan en los procesos de gestión, organización, planificación, dirección y control, articulada en la mejora continua de los canales de distribución y la entrega oportuna de los productos, la calidad entre otros. Los canales de marketing, denominados canales de distribución, son elementos que intervienen en el proceso de poner a disposición del cliente final un producto (Kotler & Armstrong, 2008). En este



apartado se hace referencia a la planificación eficaz de las mejoras continuas de los procesos en los canales de distribución se fundamentan en la gestión y coordinación de fases planificación desde el inicio hasta el final “La piedra angular de todo negocio es la comercialización, a través de ella los productores exitosos logran incrementar su competitividad en el mercado” (Martínez, Cotera, & Kido, 2013, p.281). Esto es posible mediante los canales de comercialización, los cuales son elementos interdependientes que son parte del proceso que se da para que un producto o servicio está disponible para su uso.

Los procesos de distribución de productos de consumo masivo que se realizan a través de los supermercados y tiendas de barrio, están siempre en la pelea con el objetivo de mantenerse en el mercado, debido a la competitividad existente en la actualidad. Existen diferencias en el comportamiento de estos canales de acuerdo a su situación geográfica, teniendo consumidores movidos por distintas necesidades; la penetración en USA, Latinoamérica y Europa difiere de acuerdo al sitio, creando la necesidad de que existan estudios que ayuden a entender las preferencias en esas zonas de un canal u otro (Melchor, 2016). “Toda empresa tiene una cadena de valor que abarca el conjunto de actividades que se requieren para llevar a cabo un producto desde la concepción hasta la entrega al consumidor” (Chirinos & Rosado, 2016, p.168).

## **Funciones de los canales de distribución**

Los miembros del canal de distribución, también denominados intermediarios comerciales, son elementos de la cadena de suministro que permiten que el producto pueda llegar desde el fabricante hasta el consumidor. Se establecen funciones como la distribución, el transporte y la manipulación de los productos, dichos procesos resuelven los problemas de la separación geográfica y temporal que existe entre los procesos de producción y el consumo. Dentro de las funciones que se realizan en los canales de distribución se tiene: (a)

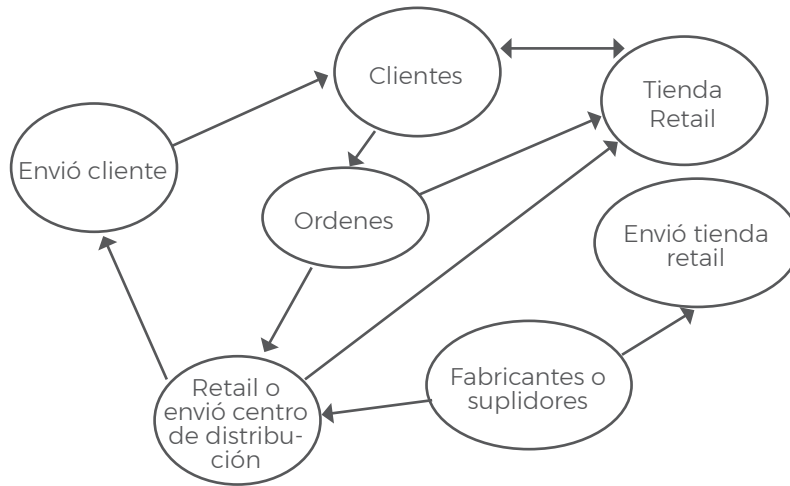
reducción del número de transacciones y contactos; (b) compra y venta; (c) creación del surtido; (d) almacenamiento; (e) gestión de stocks; (f) transporte; (g) financiación; (h) asunción de riesgos; (i) actividades comerciales; (j) servicios al cliente; e (k) información (Molinillo, 2012).

## **Importancia**

La importancia del canal de marketing o de distribución, radica en el beneficio que se brinda a los consumidores en cuanto al ahorro de tiempo cuando hay que recorrer grandes distancias para satisfacer necesidades mediante un producto o servicio. En estos apartados se determina la fijación de los precios de los productos, también es decisiva al estar relacionada con la tarea de la colocación de los productos en el mercado. Asimismo, los canales de marketing o distribución son un detonante de las economías de escala, ayudan a todos los miembros del canal al crecimiento por conducto de financiamientos y generación de conocimientos.

Es por esta razón que ha sido objeto de investigaciones desde la economía, sociología, administración y el marketing. Unos, se han dedicado a describir las características del mercado, y otros a identificar las razones sociales, culturales y personales por las cuales el canal tradicional permanece en un mercado altamente competitivo. Un caso de canales de distribución la dan Microsoft, Epson, Toshiba, entre otros.

Grafico 01: Tipos de canales de distribución



Fuente: Autores

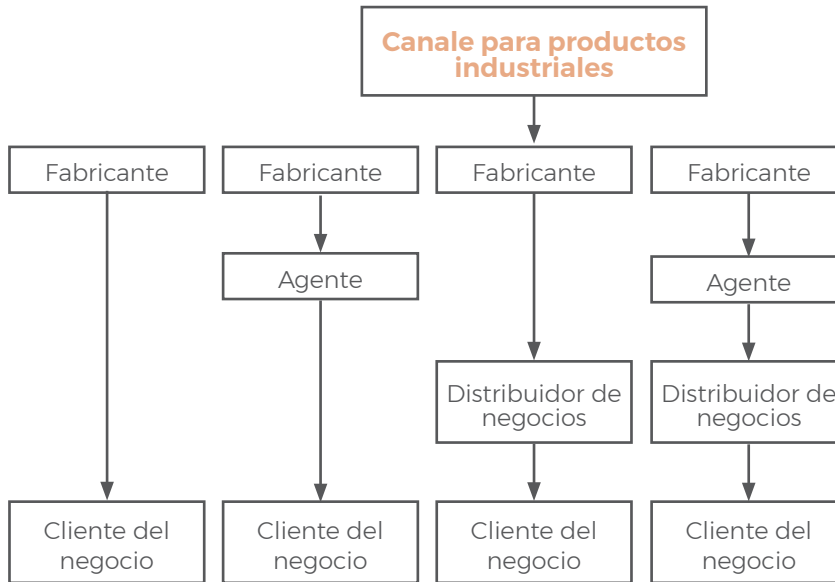
## Canal de distribución de bienes de consumo

Estos canales tienen la finalidad de hacer llegar los productos al consumidor final mediante diferentes niveles de intermediarios, los cuales son comunes; sin embargo, las empresas pueden utilizar todos los niveles que se requieran para hacer llegar sus productos. Cabe mencionar que entre mayor sea el número de niveles, mayor será el precio de los productos y, por ende, los consumidores se verán afectados. A continuación se menciona:

- **Fabricante- Consumidor:** En las empresas se fusiona la oferta y demanda de mercado, es decir el fabricante y (consumidor). También llamado canal directo, el cual no cuenta con niveles de intermediarios y los fabricantes venden directamente a los consumidores, el ejemplo más actual es vender por medio de la página web del productor y el fabricante asume la actividad de intermediación.

- Productores–minoristas o detallista-consumidores: Denominado como canal dos. Este tipo de canal tiene un nivel de intermediarios, a saber: los minoristas o detallistas. Un ejemplo son los fabricantes de ropa que venden sus productos a empresas detallistas como los liverpool o Sears, y estas son las que les venden a los consumidores finales.
- Productores – mayoristas - minoristas o detallistas – consumidores: Este canal tiene dos niveles de intermediarios, y se denomina como canal tres, lo utilizan con frecuencia los pequeños comerciantes o bien aquellos fabricantes que no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos al consumidor y promover el incentivo a los clientes como estrategia empresarial, un ejemplo es la acumulación y libertad de cambiar puntos por premios como forma de incentivar a los compradores, logrando un incremento de ventas (business wire, 2014). La relación efectiva y coherente entre mayoristas, minoristas o consumidores depende del grado en que haya igual oportunidades de mejorar sus ingresos y que se promueva las transacciones equitativas y que la distribución de las mercaderías sea eficiente y eficaz. Existen intermediarios en el canal de distribución que son los agentes, y pueden ser, agentes del mayorista o del productor.
- Canal de distribución de los bienes industriales: Los productos industriales se manejan de una manera distinta y, por ende, los canales de distribución son diferentes, para que exista una óptima distribución espacial en la planta es el resultado de un proceso complejo que depende de la interrelación de los elementos del sistema de producción (Pérez, 2016). Las buenas prácticas de distribución de los bienes en las compañías permiten resultados óptimos y eficacia en la organización del trabajo en los diferentes canales, lo cual conlleva a alcanzar el éxito deseado en la empresa.

Grafico 02: Canales para productos industriales



Fuente: (Salom & Sepúlveda, 2012)

## Los canales industriales más comunes

El sector industrial empresarial deben diferenciarse en la transformación, rediseñando los procesos productivos y retroalimentando los aspectos relacionados con la infraestructura, las secuencias, tecnología, los recursos, educación continua en capacitación y los resultados. Con estos apartados se mencionan los canales industriales más frecuentes:

- **Fabricantes Clientes industriales:** Es el canal más común para los productos industriales, pues es el más corto y rápido; por ejemplo, en relación con los fabricantes de equipos de construcción. “la diferenciación se ha convertido en un elemento clave para el éxito en las industrias, y mucho más en coyunturas de alta competencia” (Chirinos & Rosado, 2016, p.166). Las buenas prácticas se basan en generar procesos coherentes que permita buenas prácticas entre el fabricante y clientes industriales.

- Fabricantes distribuidores industriales–clientes industriales: en este tipo de canal, los distribuidores industriales desempeñan, en algunas ocasiones, las funciones de la fuerza de ventas del fabricante. Siendo la integración de factores tecnológicos los que sirvan para el almacenamiento, análisis y distribución de información que ayude a satisfacer las necesidades de los clientes (Ramón & Flórez, 2014).
- Fabricantes–representantes del fabricante o sucursal de ventas– distribuidores industriales–clientes industriales: en este tipo de canal, la función es facilitar las ventas mediante el agente, en tanto que para el distribuidor, representa la tarea de almacenar los productos.

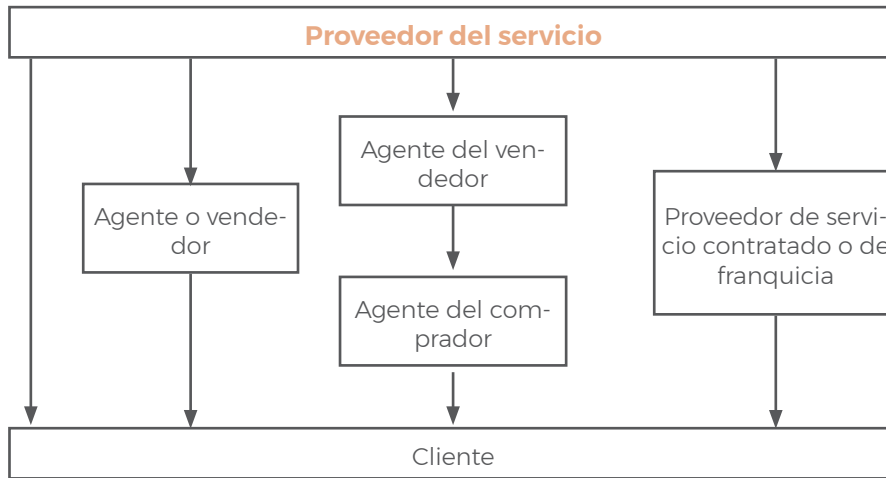
### **Canal de distribución de los servicios**

Como se ha mencionado, la finalidad de los canales de marketing o de distribución, es hacer llegar los productos a los consumidores por conducto de los intermediarios.

En el caso de los servicios, la distribución puede darse de dos maneras, a saber:

- El servicio se produce y se consume al mismo tiempo. Ejemplo: cortarse el cabello.
- El demandante recibe el servicio hasta que el desee utilizarlo. Ejemplo: cuando una persona hace una reservación de hotel, podría decirse que el servicio ya está comprado y producido. Pero llegará a ser utilizado hasta que el demandante lo decida.

Grafico 03: Opciones de canal para compañías de servicio



Fuente: Elaborado por los autoresautores

## Descripción

- Productor-consumidor. Los servicios son de característica intangible, sin embargo, casi siempre se tiene contacto con la persona que brinda el servicio; por ejemplo, médicos, transportes, entre otros.

- Productor-agente-consumidor. Casi siempre se dan los servicios de manera directa, sin embargo, existen excepciones, en donde un agente es el intermediario entre el productor y consumidor, y es precisamente éste el que se encarga de efectuar las transacciones entre éstos. Por ejemplo: una agencia de viajes.

## Dimensiones conductuales de los canales de distribución

Las conductas de los canales de distribución, depende del tamaño del canal, cuando son corto, las empresas pueden tener un mayor control sobre la distribución de sus productos, aunque tendrá una cobertura limitada y lo más probable es que el precio sea elevado. En cambio si este es más largo, la situación cambia, se pierde de forma significativa control, salvo que exista una integración vertical con los inter-

mediarios, lo cual facilitaría el ejercicio del control a través de éstos. Lo que si garantiza un canal largo es una amplia cobertura del mercado. Es transcendental comprender que para obtener los mejores beneficios, todos los que participan en el canal son importantes, por tanto el rol de cada miembro cumple debe ser entendido, para que así sea posible lograrlo; un ejemplo sería el productor, que debe producir lo que el cliente necesita, de acuerdo a sus gustos y preferencias; por otro lado el intermediario, debe colocar los productos en las estanterías de los puntos de venta, de forma de que los mismos se conviertan en atractivos para los consumidores y clientes finales, y así se logre la venta (Velásquez, 2012).

### **Selección de un canal de distribución**

La selección de un canal de distribución, dependerá del tipo de producto o el tamaño del mercado que se pretenda atender. Para la selección debe considerarse la opinión favorable de los intermediarios, pues en muchas ocasiones, ha resultado más fácil elegir el canal o canales que persuadir que los intermediarios manejen la línea de productos (Velásquez, 2012).

### **Factores que influyen en la selección**

Las decisiones que se toman sobre los canales de distribución o de marketing dependen de los objetivos y estrategias de la empresa. Existen varios factores que influyen en la decisión de seleccionar el canal de marketing. Según Velásquez (2012) generalmente se consideran tres criterios gerenciales:

- Factores de mercado. En este caso los factores de mercado dependen del cliente meta. Es decir, se debe conocer el comportamiento del cliente y de la competencia, ¿Quiénes son los clientes? ¿Qué compran? ¿Dónde compran? ¿Cuándo compran? ¿Por qué compran? ¿Cómo compran? Es de vital importancia a tener en cuenta la ubicación geográfica y el tamaño del mercado.



- Factores de producto. Las características de los productos, es determinante en la selección del canal, por ejemplo los más costosos, generalmente son productos con una gran calidad y se basan en una estrategia de diferenciación por calidad, generalmente se benefician con canales de distribución más cortos y directos, requieren de ventas directas, en la mayoría de los casos. Pero en cambio, los productos más económicos y de consumo masivo, pueden tener canales largos, ya que llegan a un gran número de consumidores.
- Factores del fabricante. Los ejecutivos encargados de tomar las decisiones, deben tomar en consideración los recursos con los que cuenta la empresa, es decir las empresas grandes, que cuentan con buenos recursos financieros, operativos y de mercadotecnia tienen mayor poder y control en su canal de distribución, y pueden evitar usar intermediarios, en cambio las empresas pequeñas, muchas veces buscan intermediarios para que les brinden servicios que estos no poseen.

## **Canales de distribución alternativos**

En las buenas prácticas empresariales se aplica los canales de distribución alternativos para la mejora continua de la producción de bienes y servicios. Los cuales se mencionan a continuación:

### **Los canales no tradicionales y Alianzas estratégicas de canal**

- Canales múltiples. Cuando un fabricante selecciona dos o más canales para distribuir el mismo producto a mercados meta, ese arreglo se conoce como distribución dual o distribución múltiple (Lamb Charles, 2006, pág. 16).
- Los canales no tradicionales. Los canales no tradicionales restringen la cobertura de una marca, le brindan al fabricante, que sirve a un nicho, una manera de obtener acceso al mercado y ganar la atención del cliente sin la necesidad de establecer intermediarios de canal.

- Alianzas estratégicas de canal. Ocupa el canal establecido de otro fabricante. Las alianzas se utilizan con mayor frecuencia cuando la creación de relaciones en el canal de mercadotecnia es demasiado cara y consume tiempo, también se hace referencia a los canales inversos. En éstos, los productos se desplazan en den sentido contrario a los canales tradicionales del consumidor, es decir, regrean al fabricante. Este tipo de canal es trascendental para los productos que requieren reparación o reciclaje (Velázquez, 2012)

### **Participantes de los canales de distribución**

Una vez que las empresas seleccionan los canales de marketing que utilizaran, les toca seleccionar a los participantes de dichos canales. Al algunas empresas no tienen problemas al asociarse a nuevos participantes o intermediarios, pero a otras les cuesta trabajo acoplarse a los intermediarios, e inclusive deben trabajar duro para que los intermediarios logren abastecer el mercado y vendan sus productos. Dentro de esa selección de participantes es necesario que la empresa evalúe aspectos como la experiencia de los intermediarios, las líneas que ha manejado, el presupuesto con el que cuentan, sus servicios, y su fuerza de ventas (Velásquez, 2012).

### **Integración vertical**

En la actualidad este tipo de integración entre empresas diferentes, es decir de otros dueños y de actividades diferentes se unen a la empresa con la finalidad de conseguir ventaja competitiva o generar valor agregado. En la actualidad también denominados Sistemas verticales de marketing, los mismos que han desarrollado los canales de distribución. Teniendo la integración vertical hacia adelante, que es la que se asocia con la parte de la cadena de suministro que generalmente se encarga de la distribución. Y la integración vertical hacia atrás generalmente es cuando se asocia con los proveedores para tener aprovisionamiento de materiales, materia prima e insumos a menor costo y con mayor rapidez (del Alcazar, 2002).

La integración vertical es un aporte al sistema de marketing debido a que forma parte de una de las tres estrategias de crecimiento según Kotler, en este caso la estrategia de integración (Fleisman, 2002). Nos ayuda a mejorar los controles y los procesos de los sistemas de distribución, porque habitualmente las compañías que se unen tienen fortalezas que nuestras empresas generalmente no las tienen, convirtiéndose en una fortaleza para la empresa.

## Referencia bibliográfica

- Ballou, R. H. (2004). Logística. En R. H. Ballou, *Administración de la Cadena de Suministro*. Mexico: Prentice Hall.
- business wire. (2014). *www.businesswire.com*. Obtenido de <https://www.businesswire.com/news/home/20141021006101/es/>
- Cano, Campo, & Baena. (2017). Aplicación de DEA en la selección de mercado internacional para la exportación de bienes. *DYNA*.
- Chirinos, C., & Rosado, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*(34), 165-174.
- del Alcazar Martínez, B. (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. España: ESIC Editorial.
- Diaz, Corona, & Mayet. (2012). Los retos de las empresas familiares ante su continuidad. *Internacional administración y Finanzas*, 1-22.
- Fleisman, D. (2002). Modelos de las Estrategias de Marketing. *Gestión en el Tercer Milenio*, 5(9), 31-59.
- García, A. (2001). *Almacenes Planeación, organización y control*. Mexico: Trillas.
- Gonzalez, C. M. (2012). Metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas. *Global conference on business and finance*, 1007-1015.
- Jüttner, U., & Christopher, M. (2013). The role of marketing in creating a supply chain orientation within the firm. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 16(2), 99- 113.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Trillas.
- Lamb Charles, H. J. (2006). Fundamentos de Marketing. En H. J. Lamb Charles, *Fundamentos de Marketing* (pág. 16). Mexico: Thompson.
- Martínez, C., Cotera, J., & Kido, M. (2013). Canales y márgenes de comercialización de productos lácteos en Dobladero, Veracruz, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 17(32), 281-288.

- Melchor, M. (2016). Canal formal e informal: Elección del consumidor. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*(16), 5-27.
- Molinillo, S. (2012). *Distribución comercial aplicada*. Madrid, España: Esic.
- Pérez. (2016). Evaluación de la distribución espacial de plantas industriales mediante un índice de desempeño. *RAE: Revista de Administración de Empresas*, 533-546.
- Ramón, & Flórez. (2014). Modelo multidimensional para medir el desarrollo y éxito de la gestión de las relaciones con clientes en las empresas industriales. *DYNA - Ingeniería e Industria*, 260-262.
- Salom, & Sepúlveda. (2012). Canales de distribución y estrategias de comercialización para la flor colombiana en los Estados Unidos: un marco conceptual. *Estudios Gerenciales*, 122 - 135.
- Vasquez, J. (2013). Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriale. *Civitas*, vol 3.
- Velásquez, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para PYMES innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios*(47), 66-87.
- Velásquez, E. (2012). *Canales de distribución y Logística*. México: Red Tercer Milenio.

# 05 Capítulo Diseño del Proceso Logístico

Manuel López Feijoo; Ernesto Novillo Maldonado; Juan Guerrero Jirón

El proceso productivo permite evidenciar la eficacia y la eficiencia de sus entradas y salidas a través de un sistema de operaciones, todo ello con la finalidad de administrar el proceso logístico de una empresa, el cual debe estar gestionado por medio de un sistema logístico acorde a las necesidades del negocio.

Sanz, De Peñaranda, Enguix, & Jordi (2013) mencionan que el sistema logístico es la coordinación y organización de los diferentes elementos en el área de logística que realiza la empresa donde se vinculan el transporte, productividad, dis-

---

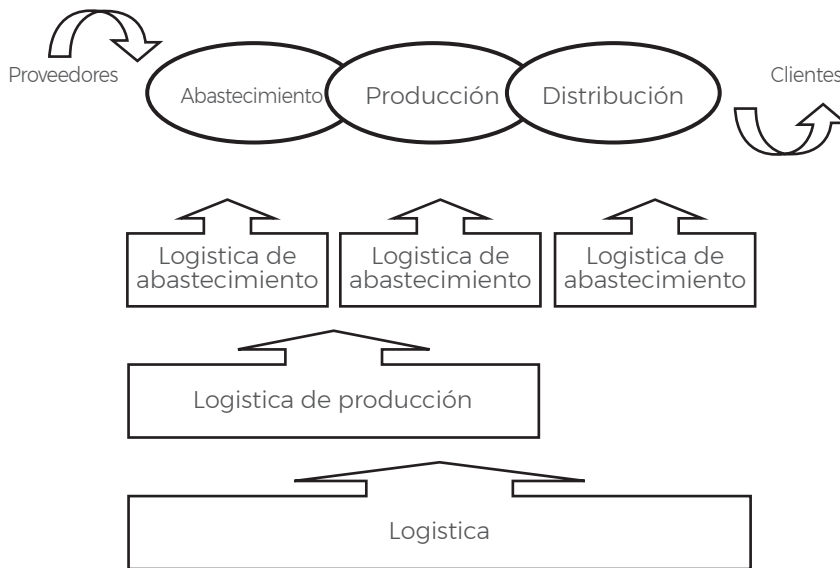
**Manuel López Feijoo:** Magister en Administración de Empresas. Ingeniero comercial en administración de empresas. Artículo científico: "Creación en la ciudad de Machala de una empresa comercializadora internacional de productos ecuatorianos, orientada hacia el mercado de Colombia.

**Ernesto Novillo Maldonado:** Ingeniero Industrial, con Diplomado en Gestión Logística y Maestría en Administración de Empresas. Con experiencia en cargos directivos en instituciones públicas y privadas. Es docente e investigador de la Universidad Técnica de Machala; cuenta con varias publicaciones y ponencias relacionadas a temas afines a su perfil.

**Juan Guerrero Jirón:** Ingeniero Comercial en Administración de Empresas. Diplomado en Docencia Universitaria, Docente universitario. Cargos directivos. Publicaciones: libros; Matemática financiera, Conceptos Introdutorios Sobre Branding, Proyectos de Inversión y Técnicas de Ventas y Ponencia influencia de las TIC en la educación universitaria, caso Universidad Técnica de Machala.

tribución, manufactura, abastecimientos entre otros. Todo el proceso se relaciona de manera integral iniciando desde la negociación con los proveedores hasta su entrega a los clientes; cuando se hace despliegue de la logística integral y se integran los canales de distribución según la necesidad de la empresa de acuerdo a los requerimientos o exigencias de los clientes. La imagen 6.1, muestra lo que sería un sistema logístico.

Imagen 1. Sistema Logístico.



Fuente: Monterroso (2000, pág. 10).

Hablar de logística de una empresa, es exponer la parte fundamental para el comercio, esto indica que se establece un sistema que se presenta como enlace para la producción y los diferentes mercados que se encuentran dispersos por la función tiempo y distancia.

Dentro de la logística se aplica el proceso de la producción logística donde se realiza la planificación, ejecución, control y seguimiento de la logística de abastecimiento, la de planta y la de distribución que se enlaza en un trabajo coordinado para cumplir con las estrategias empresariales; esto consiste

en generar las entradas a través de la compra de los bienes en calidad de suministros a los proveedores, generar abastecimiento a la empresa, para fortalecer el proceso de producción de manera que se realice la transformación en productos terminados para distribuir a los clientes del mercado.

Generar un buen proceso logístico dentro de una empresa implica trabajar en tres áreas principales como lo son el aprovisionamiento, producción y la distribución.

### **Proceso de aprovisionamiento**

Se fundamenta en realizar las compras o gestión de compras de materiales demandados en calidad de materia prima, etiquetas, envases entre otros, para producción de bienes de la empresa. Según Heredia (2013) la gestión de compras se basa en suministrar de manera constante materiales e insumos de manera directa o indirecta a la cadena de producción de una empresa. La función de este proceso es inyectar suministros, tal como indica Guerra & Felipe (2014), siendo esto la cantidad de productos que ingresan o se reciben, como materia prima, que atendiendo a lo que expresa De Jaime (2013), son materiales adquiridos por la empresa destinados para el proceso de fabricación y transformación, es decir, destinados a ingresar al área de producción para la fabricación.

Una vez realizado el proceso se guarda en almacén para su posterior distribución; como indica De La Arada (2015) el almacén es un elemento moderador del flujo de productos, dado que garantiza a través de la producción la demanda, asegurando el permanente suministro a los clientes. Todo material o producto ingresado se acopia en espacios adecuados en calidad de inventario, esto genera el control y rotación de materiales que están en proceso de salida para la venta al mercado.

Según Escudero (2014), el aprovisionamiento es identificar los proveedores estratégicos que permitan minimizar costos en la adquisición de la materia prima, elementos, materiales, entre otros productos según la necesidad del proceso



de producción para convertirlos en productos terminados. El aprovisionamiento se estructura mediante las compras al ingresar a la empresa y se almacena con la denominación de “existencias en calidad de material de recursos para la producción”; luego pasa a producción para generar el producto terminado, el cual se vuelve a almacenar con la denominación “existencias de productos terminados” y culmina con las ventas mediante la comercialización.

### **Proceso de producción**

Expresa Domínguez (2014), que él mismo es la transformación de bienes en productos terminados a través del uso de tecnología avanzada; es decir, es la parte donde intervienen todos los procesos operativos para transformar la materia prima en un bien para la venta. Se aprecia que comprende todos los factores de producción de una empresa para procesar productos terminados para su comercialización en el mercado.

El proceso de producción es la actividad que realiza la empresa en calidad de fabricación del bien o producto, siendo este, como indica Ramírez (2013) un bien con características, bondades y atributos que los consumidores perciben cuando expresan su necesidad de satisfacción. Este producto terminado debe cumplir con los requerimientos de los consumidores o clientes del mercado; teniendo en cuenta que cada proceso de producción se realiza con el apoyo de maquinarias, sean manuales, eléctricas o mecánicas entre otras, insumos, materias primas y demás materiales existentes según la exigencia.

La producción es procesada mediante reglas, manuales, mecanismos, bases, conocimientos, estrategias de control entre otros. Además, del recurso tecnológico y personal adecuado para obtención del producto final terminado, siempre el área logística estará presente por cuanto se realiza la agregación de valor, gestión, flujos, almacenamiento donde intervienen la materia prima y demás recursos materiales que implican la producción.

## Proceso de distribución

Para Armstrong & Kotler (2013), la distribución es la actividad realizada de manera organizacional por una entidad con el propósito de ayudar a que el producto o servicio esté disponible para el uso o consumo del usuario o cliente empresarial. Según informa Riveros (2015), es uno de los eslabones dentro del proceso de marketing logístico y es la parte estratégica de directivos que buscan brindar un valor agregado a los consumidores. Como se menciona, estos procesos son estratégicos para las empresas, ayudando a fortalecer el funcionamiento de la empresa en el suministro al mercado, contribuyendo al área de mercadeo y de logística.

El proceso de distribución, actualmente se vincula desde el inicio de una negociación de compra con los proveedores; al momento de adquirir los bienes en calidad de materiales se dispone cómo se realizará la distribución y transportación de éstos a los lugares destinados por la empresa. Al considerar la entrada de bienes a la organización, en la parte interna se realiza el procedimiento de distribución de los materiales en los diferentes espacios adecuados para su almacenamiento; a esto se unifica la distribución en bodega, lo cual va desde cómo ubicar los productos y en que espacios, hasta colocar, ordenar, organizar y controlar lo que ingresa y sale del inventario existente.

Si la producción se encuentra terminada, se distribuye de manera interna hasta la disposición de salida previo a la comercialización realizada al mercado. A partir del momento que la mercancía sale se genera otro tipo de distribución externa llamada distribución comercial; la cual como menciona Escudero (2013), consiste en gestionar el almacén y el medio de transporte, es decir, son todas las actividades logísticas de almacenaje de manera que se realice la ubicación óptima del local, distribución de espacios, colocación de productos y la selección adecuada de medios para transportar las mercancías por diferentes rutas de destino al consumidor final. Este tipo de distribución la aplican la mayor parte de las empresas con el propósito de hacer entregas inmediatas,

a la hora indicada, en el momento preciso y justo a tiempo directamente hacia el consumidor final. Cuando el bien es entregado al consumidor se está culminando con todo el proceso logístico.

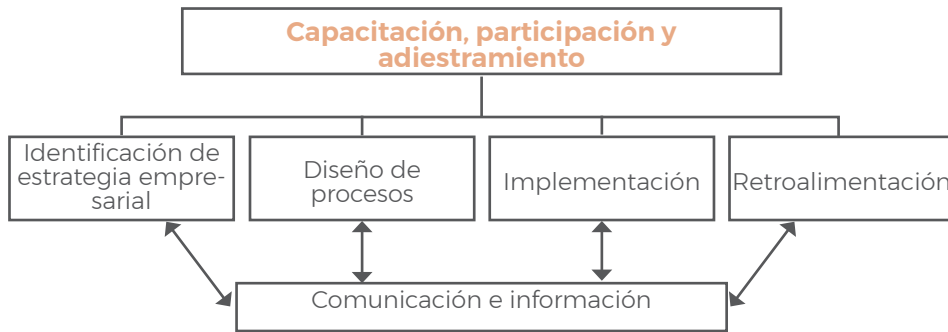
## Logística integradora

La logística integral o integradora para Anaya (2015), es el control del flujo de materiales desde el punto de aprovisionamiento hasta que el producto llega al punto de venta de acuerdo a los requerimientos de los consumidores. Es importante indicar que al aplicar una logística integradora se está relacionando directamente la parte de distribución de los productos, mediante los diferentes medios (inventario, almacén transporte, entre otros) los cuales se utilizarán, según los requerimientos de la empresa, de tal forma que permitan realizar la entrega del producto justo a tiempo y en condiciones óptimas a los clientes.

Actualmente, el proceso de logística empresarial se desarrolla bajo la modalidad integral que se gestiona mediante la selección de proveedores, compras, ingreso de materiales a la fábrica, almacenamiento, inventario, producción, almacenamiento, comercialización y/o venta, a través de la distribución de los bienes o productos al cliente y el servicio postventa.

Para precisar la gestión del proceso logístico y potenciar el desarrollo y progreso de las empresas se plantea el modelo de gestión por proceso de la empresa ABC, productora de mermeladas de frutas orgánicas en la ciudad de Machala, Provincia de El Oro. Se presenta cómo se realiza el proceso, de qué manera genera su logística, cómo se distribuye el producto al mercado y presenta a los clientes para gestionar el proceso de la comercialización del producto terminado en el mercado, ver imagen 2.

Imagen 2. Proceso logístico.



Fuente: Elaboración de los autores

El proceso logístico en la empresa industrial de la ciudad en mención se encuentra establecido con relación a cuatro procesos importantes, partiendo principalmente de la identificación de la estrategia empresarial, el diseño de todos los procesos que ejecuta la empresa para un mejor control de todo el material que ingresa y se transforma como producto terminado, hasta que es distribuido al punto de venta para ofertar al consumidor final.

La empresa ABC, en la integración de la estrategia empresarial dispone de su misión, visión, valores, políticas, plan estratégico empresarial y su vinculación con todos los departamentos como es la gestión logística empresarial que se encuentra orientada con los planteamientos considerados en el plan estratégico empresarial, es decir, qué se va a realizar como producción, para quién se producirá, cómo se distribuye el producto y dónde se entregará el producto disponible para el cliente.

La propuesta se detalla en la presente descripción de cada uno de los pasos:

## Identificación de la estrategia empresarial

La estrategia empresarial como expresa Tarzijan (2013), consiste en suponer la interdependencia entre la estrategia competitiva y la corporativa; es decir, es la aplicación de actividades que realiza la empresa de manera consistente con la ventaja competitiva que se busca en cualquier negocio que se desarrolle.

Es importante y fundamental, en función de realizar una buena gestión del proceso logístico, tener bien clara la misión de la empresa, de tal forma que permita verificar la planificación estratégica, actualizar y en algunos casos volver a plantearla con el propósito de sistematizar el proceso de manera dinámica, logrando así identificar la razón de existencia de la organización, quienes son, para quienes existen, sus objetivos y las estrategias que generen la transformación en una red de procesos logísticos.

El trazar las rutas y procedimientos de una gestión empresarial ayuda a determinar los mapas de procesos y sus respectivas clasificaciones que tributan a la razón de ser y existencia de una empresa en los mercados.

Una de las aportaciones de la empresa ABC en su plan estratégico, es la producción de mermeladas de frutas tropicales orgánicas para ser comercializadas en el mercado de la ciudad de Machala a diferentes familias. Los productos ofertados son nutritivos, por ser orgánicos tienen aceptación en el mercado, además de los seguimientos y estudios de mercados realizados, disponen de su comercialización de manera eficiente.

## Diseño del Proceso

Al conformar un proceso logístico diseñado es necesario determinar las etapas a cumplir en la logística aplicada por la empresa ABC en la ciudad de Machala como se expone a continuación:

### Identificación

Una buena propuesta inicia con la identificación de la clasificación de cada proceso logístico; para esto se determinan las claves, estrategias, operaciones y apoyo para generar la información automatizada de las entradas y salidas de productos o mercancías necesarias para la producción y comercialización hacia el mercado, todo ello con el fin de tener un control eficiente mediante tablas que establecen indicadores para generar informes, reportes; y así medir resultados que permitan tomar decisiones para la empresa.

Los procesos identificados en la logística empresarial de la empresa ABC son los de aprovisionamiento, producción y distribución. Cada uno de ellos dispone de subprocesos a desarrollar con la finalidad de aplicar un buen proceso logístico.

### Descripción

Realizar la descripción del proceso logístico es una tarea fácil de activar y se detalla mediante las actividades específicas y operaciones que realiza la empresa de forma ordenada, para ello es importante identificar los procesos y subprocesos de la logística, puesto que cada subproceso dispone de referencias o procedimientos a seguir. Por ejemplo, considerar la recepción de mercancía en el área de aprovisionamiento es una parte importante; este proceso se realiza mediante el ingreso de productos, se verifica la cantidad de productos recibidos, corroborando si este es de calidad o se encuentra en buen estado; una vez depurado se procede a enviar la mercancía al almacén, para que luego de la verificación se autorice el pago de la factura.

## Identidad del subproceso

Para una buena gestión logística, como por ejemplo al realizar el proceso de aprovisionamiento, se ejecutan varias fases, es decir, subprocesos como los de adquisición, materia prima, almacenamiento. En sí, subproceso es el nombre de cada actividad que se asigna a las etapas del proceso logístico.

En el proceso de producción se dispone de subprocesos como producción, planeación, análisis, medición y mejora, además de la distribución. Mientras que en la distribución, vista como proceso, se cuenta con subprocesos de distribución, medición, mejoramiento y planeación.

## Objetivo y valor

Esta fase consiste en especificar qué se pretende lograr con el subproceso, dar la importancia debida, si realmente es de requerimiento para la producción y comercialización de los productos al mercado, por lo que implica analizar si es necesario por ejemplo: respecto a la materia prima producirla o adquirirla, es decir, si se puede eliminar la producción de materia prima como subproceso y generarla a través de adquisición a los proveedores. Su determinación permite decidir si se debe generar la transformación del producto final de acuerdo a los requerimientos o necesidades del consumidor del mercado.

## Suministradores

Es una parte fundamental en el área de administración de una empresa, debido a que se identifica quienes serán las entidades que faciliten las entradas de mercadería para el proceso logístico. Los suministradores hacen la función de los proveedores por cuanto son quienes inyectan la mercancía de los productos en calidad de materia prima para la empresa donde se aplica el proceso logístico.

## **Entradas**

Como menciona López (2010), es el pedido enviado por el proveedor; que se descarga en la zona de almacenaje de la empresa y se procede al respectivo control mediante la verificación de mercancías, tomas de muestras, dejando constancia por escrito de la inspección del contenido de los suministros recibidos para verificar la cantidad de productos y su estado de envío.

Las entradas de mercancías a la empresa son la parte esencial para el proceso logístico, teniendo su importancia al caracterizar qué recursos ingresan a la empresa para la producción y comercialización (materia prima, productos terminados, equipo, materiales) entre otros recursos, según la actividad de la empresa. Con los requerimientos necesarios es prescindible crear las tablas para los registros de datos y bases que permiten automatizar la existencia en la empresa.

## **Descripción de actividades**

Con esta fase se persigue el detalle de cada una de las actividades a realizar en la parte interna de la empresa de manera ordenada y la secuencia que deben relacionar a la hora de tomar decisiones. Por ejemplo, una de las actividades “ingreso a bodega de la mercancía”, debiendo describir cuál es su procedencia, tipo de mercadería, facturación, sobrefacturación interna, clasificación, entre otros datos, todo depende del tipo de actividad de la empresa y como generar la organización estructural de esta, es decir similar a un manual de cómo realizar cada subproceso.

## **Caso empresa ABC-proceso logístico**

A continuación se presenta el proceso logístico de la empresa ABC, donde se describe cada una de las actividades realizadas en los subprocesos.



## Proceso de aprovisionamiento

Dentro del proceso de aprovisionamiento tenemos: (a) Subproceso de aprovisionamiento de frutas para procesar, (b) Subproceso de planeación de aprovisionamiento, y (c) Subproceso análisis y mejora del aprovisionamiento.

### Subproceso de aprovisionamiento de frutas para procesar

Dentro de este subproceso se tiene compras, almacén, recepción y Planificación estratégica.

#### Compras

- Revisión de compras de frutas como banano, mango, guayaba para procesar en calidad de mermelada orgánica.
- Selección de proveedores o suministradores mediante cotización de oferta de frutas clasificadas según la variedad solicitada.
- Generar la orden de compra.

#### Almacén

- Ingreso de la fruta banano, mango y guayaba.
- Almacenamiento de fruta en área de bodega o lugar destinado para almacenar, refrigeración en proceso lento para mantener la fruta fresca.
- Registro de cantidad de frutas ingresadas según tipo o sabor para la producción.
- Despacho de cantidad de frutas según sabor de producción para la transformación de producto terminado.
- Ingreso del producto terminado según tipo de fruta después de la producción.
- Gestión de salida de productos en calidad de mermelada de los sabores banano, mango y guayaba para la comercialización en el mercado de la ciudad de Machala.

- Devoluciones de los clientes de mercancía en mal estado. Este proceso se mantiene activo, es poco el proceso de producto en devolución que ingresa a la mercadería.
- Requisición de compra de las frutas.

### **Recepción**

- Revisión de la calidad de las frutas y cantidad de frutas por sabores como banano, mango y guayaba.
- Recibir frutas clasificadas en almacén.
- Proceso de pago de factura por la adquisición de frutas.

### **Planificación estratégica**

- Planificación de gestión de inventarios (qué cantidad de fruta está disponible).
- Planificación de estrategias de compras, es decir cómo realizar la compra por calidad de fruta, tamaño, peso entre otros.
- Planificación de la gestión de calidad (cómo controlar la calidad de ingreso del producto en buen estado).

### **Subproceso de planeación de aprovisionamiento**

Una vez ingresada la mercancía se realiza la retroalimentación de proceso de almacén, a través de las siguientes actividades:

- Verificar mediante el seguimiento si el proceso de aprovisionamiento es el adecuado.
- Mejorar los objetivos si es necesario de acuerdo al seguimiento.
- Analizar la información medida según el seguimiento.

### **Subproceso análisis y mejora del aprovisionamiento**

Utilizado para realizar los análisis del proceso aprovisionamiento como ingreso de mercadería. Dentro de las actividades se tiene:

- Certificar la mercadería ingresada (si es de calidad).
- Verificar la fruta en proceso.
- Comprobar la cantidad de fruta en proceso a almacén.

### **Proceso de producción**

Dentro del proceso de producción tenemos: (a) Producción producto terminado; (b) Medición y mejoramiento; y (c) Planeación estratégica.

#### **Producción producto terminado**

- Ingreso de frutas por sabores desde almacén hasta el proceso de transformación.
- Transformación de mermeladas según sabores.
- Salida del producto transformado en calidad de mermelada envasada para direccionar a almacén.
- Empaquetado del producto para ser distribuido.

#### **Medición y mejoramiento**

- Seguimiento del proceso de producción.
- Ajuste de objetivos.
- Análisis datos medidos.

#### **Planeación estratégica**

- Clasificación de la fruta – proceso.
- Establecimiento del volumen de producción de productos mermeladas terminadas.
- Coste – calidad bienes y servicios.

- Valoración procesos tecnológicos.
- Retroalimentación proceso de producción de la mermelada.
- Control de calidad en el área de producción.

## **Proceso de distribución**

Dentro del proceso de distribución tenemos: (a) Subproceso de distribución; (b) Planeación estratégica; y (c) Medición y mejoramiento.

### **Subproceso de distribución**

- Ingreso de mermeladas terminadas a almacén.
- Embarque de la diversidad de mermeladas de banano, mango y guayaba.
- Distribución a detallista por cuanto la empresa dispone a la venta en Mi comisariato, almacenes de productos de consumo masivo como Almacén TÍA, Akí, entre otros.

### **Planeación estratégica**

- Establecimiento del canal de distribución; en el proceso es canal corto: fabricante, detallista y consumidor final.
- Establecimiento de los puntos de ventas como Mi comisariato, Almacén TÍA, Akí entre otros.
- Retroalimentación garantía de la distribución.

### **Medición y mejoramiento**

- Control al proceso de distribución.
- Reajuste de objetivos previo al control realizado para mejoramiento.
- Examen de los datos proporcionados.
- Determinación normas de calidad.
- Devolución consumidor.

## Empresa ABC-proceso de producción de mermelada orgánica

Para una mejor interpretación del proceso se expone el proceso de la empresa ABC en la producción de mermelada orgánica para el mercado de la ciudad de Machala.

Para iniciar se realiza la recepción de la materia prima (diversidad de frutas) necesarias para la producción de las mermeladas, aquí se incluye el suministro principal que es la fruta; luego pasa al área de registro y de almacenamiento y se cuantifica cuántas ingresan y qué clase, es decir, se realiza un inventario. Una vez ya registrada la entrada se selecciona la que se encuentra en buen estado para procesar, además se selecciona según el tipo de fruta.

Luego se inicia el proceso de producción cumpliendo con los siguientes pasos:

- limpieza de la fruta con agua potable y agua carbonatada, donde se deshoja, se eliminan semillas, tallos y otros elementos adicionales del cual dispone.
- Luego se inicia el pelado y se la pasa a la maquinaria de escaldado a altas temperaturas para eliminar bacterias;
- una vez procesado se realiza el despulpado (colado de fruta), donde se separa otro tipo de semilla, cascara y se inicia la cocción con Brix de fruta. Se aplican aditivos que permitan ser orgánica la fruta y se conserve en el mercado una vez envasada.
- Se esterilizan los envases, se realiza el envasado de la mermelada;
- luego pasa al proceso de etiquetado y empaclado de frascos.

Una vez concluido el proceso de producción se envía al área de almacenamiento de mermelada donde se ubican según los códigos impresos en la etiqueta para identificar los productos que salieron primeros de la producción, para luego enviarlos al mercado. La distribución se desarrollará, según

la comercialización realizada a través de las ventas y según la demanda del mercado, hasta que los productos estén en los puntos de ventas de los detallistas, éstos están representados por diferentes puntos estratégicos de distribución como Mi comisariato, almacenes de productos de consumo masivo como Almacén TÍA, Akí, y lleguen directamente al consumidor final o llamado cliente.

### **Indicadores**

Señala Castellanos (2015), estos son elementos que al aplicarlos en la cadena logística realizan la función de cuantificar la manera cómo evolucionan los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despacho, distribución, entrega, facturación entre otras actividades pertinentes al proceso logístico de una empresa. Son variables que permiten medir la efectividad de cada una de las actividades del proceso logístico, principalmente de los subprocesos, con el propósito de verificar resultados que evolucionan al momento de su ejecución, es decir, controlar sus medidas, periodicidades, rangos, valores entre otros, para evidenciar en tableros de mando y así tomar decisiones estratégicas de cada una de las operaciones realizadas.

### **Puntos críticos**

Los puntos críticos permiten identificar los problemas presentados en los subprocesos, por ejemplo si se considera el departamento de Bodega, detectar qué está pasando con la mercancía, si se está dañando por falta de mantenimiento de la infraestructura, es decir la existencia de mercancía no se encuentra en buen estado para ser sometida al proceso productivo. A estos puntos, deben ser solucionados de forma rápidas y efectivas, para no acarrear problemas o pérdidas mayores a la empresa..

### **Salidas**

El controlar las salidas de mercancías hace que las tablas de base de datos permitan inspeccionar si los productos o materiales de entrada han tenido una rotación; con este pro-

ceso se generan diferentes análisis de existencias, medición, evaluación de la gestión, los cuales sirven para guiar y así intervenir en el área logística.

### **Clientes**

Son los target específicos a quien van dirigidos los productos a comercializar; es decir, son los que evidenciarán las salidas y los resultados finales del proceso de logística de la empresa ABC. Esta variable es la que genera la oferta de los productos de la empresa para satisfacer sus necesidades; la adquisición de bienes por parte de clientes según la demanda del mercado motiva a cada organización a mejorar su proceso logístico. El objetivo es lograr que los clientes se encuentren satisfechos; pronuncia Ortíz (2013), que la satisfacción del cliente es cuando las empresas quieren dar un paso más en su servicio al cliente ofreciendo más de lo que se espera, por ejemplo al cliente le agradecería que incluya la entrega de un producto directo a su domicilio o que el producto al momento de su transportación llegue en buenas condiciones.

### **Responsable del subproceso**

Son las personas a quienes la autoridad principal delegará función para cada subproceso que se asigne; la parte importante de esta responsabilidad es que exista el empoderamiento de la actividad a gestionar para brindar buenos resultados que cumplan con los objetivos y políticas establecidas por la empresa. Este proceso permitirá realizar una buena evaluación, seguimiento y control de las actividades de manera que se involucre el sentido de pertinencia de los responsables con una cultura organizacional de valores y cambios de beneficio para la buena gestión empresarial.

### **Requerimiento del proceso**

Un requerimiento para generar procesos logísticos parte de la actividad principal de la empresa y de cada una de las actividades a realizar en cada uno de los subprocesos, como

por ejemplo la necesidad de recursos para producción: equipos, tipos de tecnología, materiales, equipos técnicos, materia prima, calidad de productos, personas involucradas para brindar un mejor servicio entre otros y así estructurar de manera adecuada el proceso de entradas y salidas en la empresa.

### **Requerimiento del cliente**

Organizar el requerimiento del cliente se determina a través del estudio de su comportamiento, de cuál es su necesidad, de modo que permita satisfacer un gusto, una preferencia, un deseo, y cuyos resultados admiten a la empresa tomar decisiones de incrementar o agregar valores a los procesos que están desarrollando, como por ejemplo aumentar el valor agregado al producto destinado a consumidores. Al generar este cambio, transforma el proceso de producción y las entradas y salidas de la logística empresarial.

### **Implementación**

Es una de las partes complejas del proceso logístico por cuanto en algunas circunstancias se harán cambios de ser posible en todo el personal que realizará la ejecución para demostrar una buena efectividad. Es necesario para implementar el proceso logístico diseñar manuales de ejecución o procedimientos de cada uno de los subprocesos con el propósito de describir cuál es la forma de ejecutar la actividad, cómo, cuándo, dónde y quién lo realizará según la diversidad de profesionales con los que cuenta la empresa. A su vez, se hace necesario que el personal a cargo sea capacitado, preparado, adiestrado en cada uno de los procedimientos para incrementar el rendimiento y efectividad de la logística empresarial. En conclusión, todo el personal debe conocer con claridad cuáles son sus funciones y actividades a realizar.



## Retroalimentación

Durante la etapa de retroalimentación, es determinante que al momento de implementar el proceso logístico se potencie la capacidad de cambio, es decir, estar preparados para ajustes pertinentes de acuerdo a las necesidades de la empresa y las oportunidades que se puedan presentar para evidenciar una mejor efectividad del desempeño y así sistematizar la retroalimentación.

Todo este proceso involucra, según los cambios del mercado y las nuevas tendencias, activar a la empresa para que asuma la responsabilidad de cambios si el caso lo requiere, aplicando estrategias, capacitar, incentivar o motivar a todos los recursos que estén incluidos en cada subproceso. Cada cambio debe estar sujeto a resultados de los procesos, modificar en los errores internos detectados, así como los presenciados en el campo externo, con el objetivo de mejorar la satisfacción de los clientes. Todo este proceso envuelve la secuencia organizacional de las actividades, cada frecuencia evidenciada, costos que implican cada subproceso, cambios de tecnología e inclusive la misma materia prima o materiales, entre otros.

La retroalimentación debe estar sujeta a revisión, evaluación, medición de indicadores, dar solución a problemas presenciados así como aprender a erradicarlos.

## Capacitación, preparación y adiestramiento

La capacitación según Polánco (2013) sirve para mejorar las destrezas y habilidades del personal empleado en el trabajo laboral con el objetivo de aumentar las capacidades de los mismos. El conocimiento que el personal adquiere en la empresa, de acuerdo a la diversidad de capacitaciones que recibe previo a los lineamientos de la misma, hace que su nivel de preparación sea cada vez más fortalecido y realice un buen desenvolvimiento en su trabajo en el área encomendada.

Cada etapa de ejecución de los subprocesos con su respectivo personal a cargo deben estar preparados; esto implica ser capacitados según los requerimientos de ser posible por fases y así involucrar la participación de todo el personal quienes se convierten en protagonistas del proceso de gestión de logística así como también motivarlos a los buenos beneficios que pueden recibir y los resultados que pueden aportar mediante su gestión.

## Comunicación e información

Según Quero, Mendoza, & Torres (2014), mencionan que comunicación es el proceso fundamental donde los seres humanos logran entenderse y organizarse mediante las actividades propias de la vida y de interés profesional, es decir, mediante estas acciones lograr comunicarse.

Cada proceso, etapa o fase como se defina en la empresa es de vital importancia y deben estar interactuando de manera sistemática con el personal con el objetivo de mejorar las actividades y así pasar a ser parte de los grandes cambios que se puedan generar en la empresa. Todos los cambios implican clima laboral, actualización de información a todo el personal sobre las actividades que se están desarrollando e inclusive incorporarlos de ser necesario para dar efectividad a la interrelación.

Enuncian Alcalá, Huerta, & Linares (2014), que la comunicación se transmite entre dos o más personas en calidad de emisores y receptores, se aplica en todos los ámbitos como las empresas, sociedad, cooperativas entre otros con el propósito de compartir información con responsabilidad. Para Carro & Gonzalez (2013) la gestión de información es la recogida, almacenaje, tratamiento y análisis de datos necesarios para desarrollar la planificación y control que brinda el soporte al sistema logístico. Estos dos procesos al ser vinculados permiten lograr los objetivos que tienen planteados la empresa: llegar al consumidor final, por cuanto no es solo producir un bien en la fábrica y distribuirlo; esto no funciona

sí no se comunica la existencia de la nueva presentación del producto al mercado, qué propuesta de valor se presenta, qué beneficios nos brinda, sí realmente cumple con las expectativas o necesidades del consumidor.

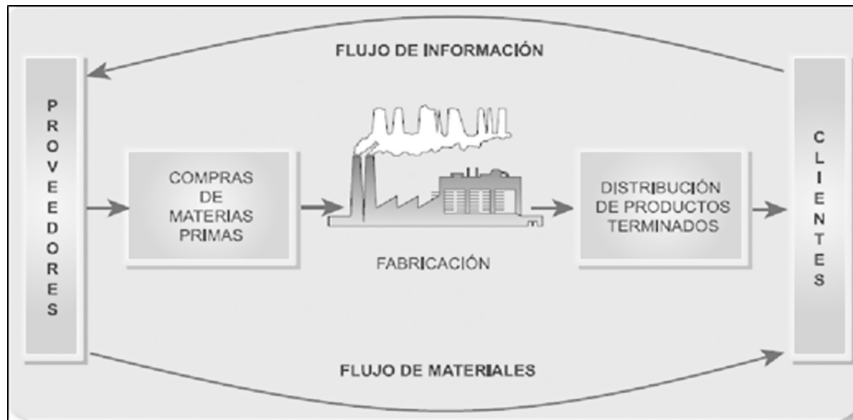
## Mapeado

Indican Baca, Solares, & Acosta (2014), que el mapeo es la representación gráfica y secuencial de las diferentes etapas de un proceso o subproceso según las actividades de toda organización. Es decir, es la forma de identificar los pasos y movimientos de las actividades de una empresa así como el direccionamiento del uso de sus recursos.

Mediante esta actividad, la empresa realizará la estructura o mapa de cada uno de los subprocesos: realizar cómo funcionarán a la hora de ejecutar el proceso logístico. Claro está que cada subproceso debe tener una secuencia de cada una de sus actividades y operaciones así como su implementación. A continuación, se presentan varios mapeos de subprocesos logísticos de una empresa.

El proceso de actividades logísticas en la empresa industrial: consiste en determinar los proveedores de inyección de suministros denominada compras de materias primas, la cual se establece mediante la necesidad latente del mercado, se envía a la fase proceso de fabricación, y una vez concluida su transformación y almacenaje, se realiza la distribución de los productos terminados a los clientes. El objeto principal es que exista el flujo de materiales desde los proveedores hasta el cliente final en productos terminados, para lo cual los clientes emiten información de las necesidades procediendo así a hacer los pedidos a los diferentes proveedores, ver imagen 3.

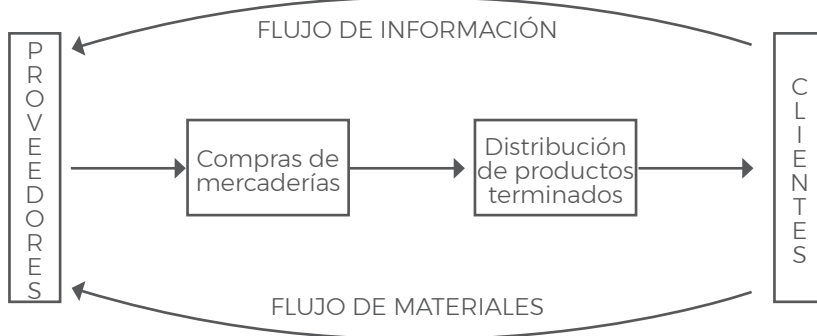
Imagen 3. Actividades logísticas en la empresa industrial.



Fuente: Lopez, (2008, pág. 3).

Las actividades logísticas en la empresa comercial: se desarrollan mediante la adquisición de materiales a los proveedores, en este caso los materiales se encuentran transformados; es decir, en forma de producto terminado. Las empresas lo que realizan es activar sus procesos de distribución y ventas. El proceso comienza con el aprovisionamiento, pasa por el almacenamiento y finalmente la venta en la que se llega al entregar el producto a los clientes. Los clientes, según sus necesidades, dan a conocer que es lo que requieren; esta información desde la empresa llega a los proveedores para adquisición, ver imagen 4.

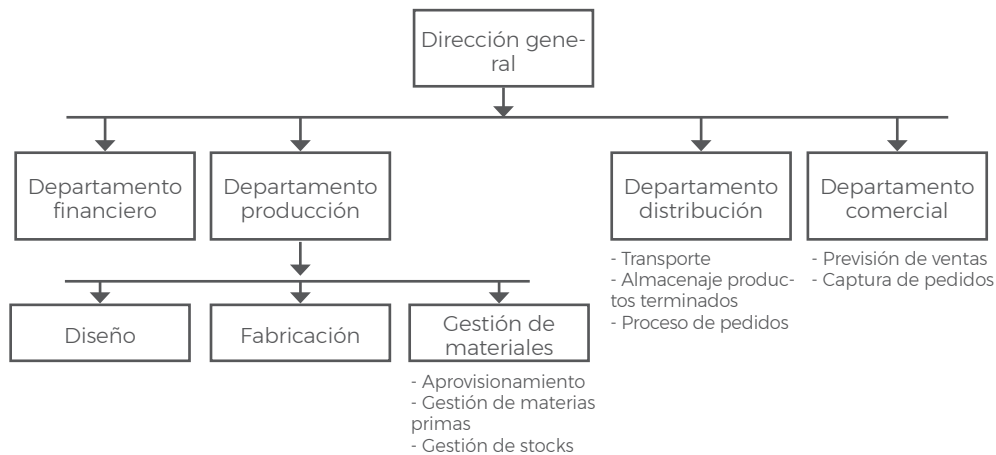
Imagen 4. Actividades logísticas en la empresa comercial.



Fuente: Lopez,(2008, pág. 6).

La organización de la logística: cada empresa dispone de diferentes organigramas de logística, en este caso se presenta un organigrama de departamentos y subdepartamentos. Por ejemplo, en la imagen 5, puede observarse que la Dirección general tiene cuatro departamentos que son el financiero, de producción, distribución y comercial, cada uno ejecuta unas actividades; en el caso del financiero se gestionan los procesos de inversión y financiamiento de las compras, en el de producción se realiza el diseño del prototipo del producto terminado para su comercialización, luego se transfiere a fabricación del producto según las características de la necesidad del mercado, se procede a la gestión de materiales que consiste en aprovisionamiento, gestión de materias primas y gestión de stocks. El departamento de distribución se encarga de la transportación, almacenaje de productos terminados, proceso de pedidos y; en el comercial se realiza la previsión de ventas y la captura de pedidos.

Imagen 5. Organigrama de logística en departamentos y subdepartamentos



Fuente: Lopez, (2008, pág. 12).

El almacenaje: en las empresas funciona con el proceso de llegada de pedidos mediante la descarga de los productos, en el cual se ingresa mediante recepción y se verifica la cantidad de los productos y su calidad, luego se almacena en el subproceso de conservación. En la función salida de pedidos se hace la reposición de la cantidad comercializada en el mercado desde el almacenaje; se gestiona el picking, es decir, la cantidad de producto sea por unidades o empaques y culmina con la consolidación, embalaje, verificación y carga de la mercancía a los medios de transporte para ser distribuidos en los diferentes puntos de venta, ver la imagen 6.

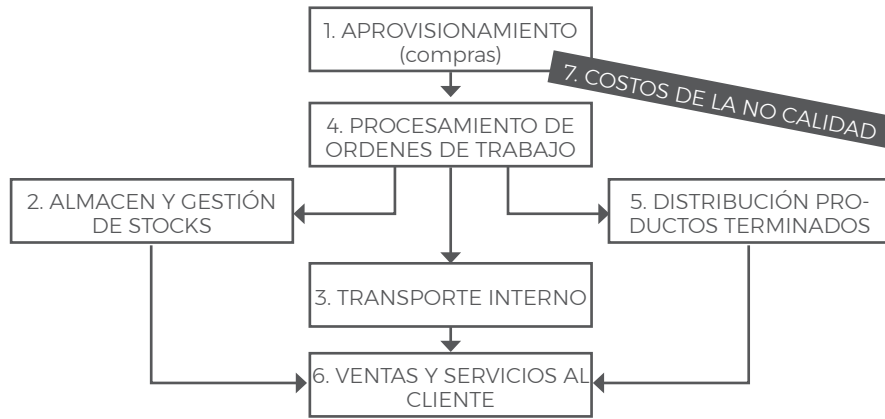
Imagen 6. Operaciones de almacenaje.



Fuente: Lopez, (2008, pág. 25).

Los costos logísticos: se gestionan mediante la adquisición de compras de suministros y se traslada a la empresa para disponer en almacén y gestión de stocks; se utiliza un transporte interno para realizar el procesamiento de órdenes de trabajo en el área de producción según los pedidos de los puntos de venta de acuerdo a la necesidad de los clientes; luego se procede a la distribución de productos terminados mediante las ventas y servicios al cliente; adicionalmente se incrementan costos en el caso de que no exista calidad de los suministros, que representan gastos sí la materia prima no es de calidad, ver imagen 7.

Imagen 7. Costos logísticos.



Fuente: Carro & Gonzalez, (2013, pág. 44).

## Documentación

Cada subproceso a realizar debe evidenciarse bajo la documentación de formatos que muestran la ejecución de cada uno de los subprocesos de la empresa. Como por ejemplo, diseñar fichas técnicas de control, ingreso, salida de productos terminados o calidad de la materia prima dentro de una bodega.

Es importante indicar que en una buena documentación debe estar plasmado el nombre de la actividad, clasificación de los subprocesos, objetivo a ejecutar, alcance, valor que agrega, responsable de la actividad, entrada y salida de material o productos, suministradores, clientes, puntos críticos, indicadores que permitirán la medición, la relación con otros subprocesos o fases, observaciones, riesgos, propuestas de mejoras con acciones a ejecutar, entre otros.

## Interrelaciones

En este procedimiento se realizará el control de la relación que tiene cada uno de los subprocesos, cómo se está ejecutando con eficiencia y eficacia; es decir, verificar la jerarquización que tienen las actividades y de qué manera se encuentran interconectadas. Este proceso aportará a determinar si los resultados evidenciados son los que se esperan al aplicar una buena logística, de lo contrario permitirá hacer reajustes y en algunos casos volver a replantear la interconexión con el mapa establecido y así potenciar el rendimiento de una buena gestión logística integrada.



## Referencia bibliográfica

---

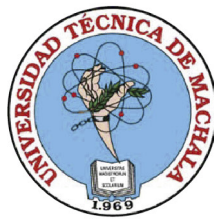
- Alcalá, M., Huerta, M., & Linares, A. (2014). Paradigmas de la comunicación: un reto gerencial para el mercadeo de las organizaciones del Siglo XXI. *Marketing Visionario*, 78-91.
- Anaya, J. (2015). *Logística Integral. La gestión operativa de la empresa*. Madrid: Esic Editorial.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Baca, G., Solares, P., & Acosta, E. (2014). *Administración Informática I. Análisis y evaluación de tecnologías de información*. México: Grupo Editorial Patria.
- Carro, R., & Gonzalez, D. (2013). *Logística Empresarial*. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Castellanos, A. (2015). *Logística Comercial Internacional*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- De Jaime, J. (2013). *Finanzas para el marketing y las ventas. Como planificar y controlar la gestión comercial*. Madrid: Esic Editorial.
- De La Arada, M. (2015). *Aprovisionamiento y almacenaje en la venta*. UFO033. Madrid: Paraninfo S.A.
- Domínguez, E. (2014). *Gestión administrativa del proceso comercial*. UFO350. San Millán: Editorial Tutor Formación.
- Escudero, M. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Escudero, M. (2014). *Logística de Almacenamiento*. España: Ediciones Paraninfo S. A.
- Guerra, Y., & Felipe, P. (2014). *Modelos y sistemas de inventarios*. Mexico: Paraninfo S.A.
- Heredia, L. (2013). *Gerencia de compras la nueva estrategia competitiva*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Lopez, R. (2008). *Logística comercial*. Madrid, España: Paraninfo.
- López, R. (2010). *Logística Comercial*. España: Paraninfo.

- Monterroso, E. (2000). El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento. Buenos Aires, Argentina.
- Ortíz, E. (2013). *Atención básica al cliente*. Madrid: Instituto Mediterraneo Publicaciones.
- Polánco, Y. (2013). El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados Análisis Económico. *Análisis Económico*, 78-182.
- Quero, Y., Mendoza, F., & Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en educación básica. *Negotium*, 1-33.
- Ramírez, L. (2013). La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta. *Pensamiento y Gestión*, 182-205.
- Riveros, G. (2015). *Marketing Logístico*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Sanz, I., De Peñaranda, I., Enguix, J., & Jordi, M. (2013). *Transporte ferroviario de mercancías*. Barcelona: Marge books.
- Tarzijan, J. (2013). Fundamentos de estrategia empresarial. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

*Logística Empresarial*  
Edición digital 2017-2018.  
[www.utmachala.edu.ec](http://www.utmachala.edu.ec)

# Redes

Redes es la materialización del diálogo académico y propositivo entre investigadores de la UTMACH y de otras universidades iberoamericanas, que busca ofrecer respuestas glocalizadas a los requerimientos sociales y científicos. Los diversos textos de esta colección, tienen un espíritu crítico, constructivo y colaborativo. Ellos plasman alternativas novedosas para resignificar la pertinencia de nuestra investigación. Desde las ciencias experimentales hasta las artes y humanidades, Redes sintetiza policromías conceptuales que nos recuerdan, de forma empeñosa, la complejidad de los objetos construidos y la creatividad de sus autores para tratar temas de acalorada actualidad y de demanda creciente; por ello, cada interrogante y respuesta que se encierra en estas líneas, forman una trama que, sin lugar a dudas, inervará su sistema cognitivo, convirtiéndolo en un nodo de esta urdimbre de saberes.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

Editorial UTMACH

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

[www.investigacion.utmachala.edu.ec](http://www.investigacion.utmachala.edu.ec) / [www.utmachala.edu.ec](http://www.utmachala.edu.ec)

ISBN: 978-9942-24-099-6

