12 Canales de marketing

entrega de valor al cliente

Panorama del capítulo Ahora estudiaremos la tercera herramienta de la mezcla de marketing: la distribución. Son pocas las compañías que trabajan solas al crear valor para el cliente y establecer relaciones redituables con éste. La mayoría sólo constituye un eslabón de una cadena de suministro y de un canal de marketing más extensos. Como tal, el éxito de una empresa depende no sólo de lo bien que *ésta* se desempeñe, sino también de la forma en que *todo su canal de marketing* rivalice con los canales de los competidores. La primera parte del presente capítulo explora la naturaleza de los canales de marketing, el diseño del canal de la compañía y las decisiones administrativas. Luego examinaremos la distribución física —o logística—, un área cuya importancia y complejidad están creciendo notablemente. En el siguiente capítulo veremos más de cerca dos importantes intermediarios de canal: minoristas y mayoristas.

Comenzamos por echar un vistazo a Netflix. A través de una distribución innovadora, Netflix se ha convertido en el servicio de suscripción de video más grande del mundo. Sin embargo, como dijo alguna vez el gran beisbolista Yogi Berra, conocido más por sus frases confusas que por sus proezas deportivas: "El futuro ya no es lo que solía ser". Para mantenerse a la cabeza de la agitada industria de distribución de videos, Netflix debe continuar innovando a ritmo acelerado; de lo contrario, correría el riesgo de salir del negocio.

LA INNOVACIÓN DE CANALES DE NETFLIX: Al encuentro con el futuro abandonando el pasado

Una y otra vez, Netflix ha innovado su forma de dirigirse a la cima en la distribución de videos de entretenimiento. A principios de la década de 2000, el revolucionario servicio de entrega de DVD por correo que ofrecía Netflix sacó del negocio a todas las tiendas de renta de películas, con excepción de las más poderosas. En 2007, el inusitado paso de Netflix hacia el mundo digital revolucionó una vez más la forma de que la gente tuviera acceso a las películas y a otros contenidos de video. Ahora, con Netflix como líder, la distribución de videos se ha convertido en una multitud de tecnologías emergentes y de competidores de alta tecnología, una situación que plantea riesgos vertiginosos y oportunidades alucinantes.

Basta con preguntar a Blockbuster. Hace apenas unos años, esta gigante cadena de tiendas físicas de renta de películas era el líder indiscutible de la industria. Pero luego llegó Netflix, como un novato del servicio de entrega de DVD por correo. Primero miles y luego millones de suscriptores se sintieron atraídos por el innovador modelo de distribución de Netflix —ya no más viajes a la tienda de videos, nada de tarifas por entregas después de la fecha límite y una selección de más de 100 mil títulos que lograron empequeñecer cualquier oferta de Blockbuster—. Y algo todavía mejor: la tarifa de suscripción de $5 al mes de Netflix estaba apenas por encima del costo de la renta de un solo video de Blockbuster. En 2010, cuando vino el auge de Netflix, la otrora poderosa Blockbuster cayó en bancarrota.

La historia de cómo decayó Blockbuster pone de manifiesto la agitación que prevalece en el negocio de la distribución de videos actualmente. En sólo unos cuantos años, se materializó una superabundancia de opciones de acceso a videos. Al mismo tiempo que Netflix iba en ascenso y Blockbuster se desplomaba, Redbox de Coinstar apareció de la nada para construir una nueva red nacional de quioscos de renta de DVD a $1 por día. Luego, las incipientes compañías de alta tecnología, como Hulu —con su alta calidad, acceso gratuito a películas gracias a la inclusión de publicidad y sus programas recientes de televisión—, comenzaron a impulsar el *streaming* digital por internet (un sistema en el que los videos se descargan y reproducen de manera simultánea).

Durante todo el camino, Netflix ha actuado con audacia para mantenerse a la cabeza de la competencia. Por ejemplo, en 2007, en vez de conformarse con el éxito de su aún novedoso negocio de entrega de DVD por correo, Netflix y su director general, Reed Hastings, dirigieron la mirada hacia un nuevo modelo de distribución de videos revolucionario en aquel momento: entregar el servicio de Netflix a cualquier pantalla que tuviera conexión a internet, desde computadoras portátiles hasta televisores y otros dispositivos con Wi-Fi. Netflix lanzó entonces su servicio Watch Instantly que permite a sus suscriptores descargar películas instantáneamente a sus computadoras como parte de la tarifa mensual que pagan, incluso a expensas del negocio de DVD de Netflix que aún estaba en auge.

Una y otra vez, Netflix ha innovado su forma de dirigirse a la cima en la distribución de videos de entretenimiento. Sin embargo, para mantenerse a la cabeza de una industria candente y agitada, Netflix debe pisar a fondo el acelerador para seguir innovando la forma de distribución.

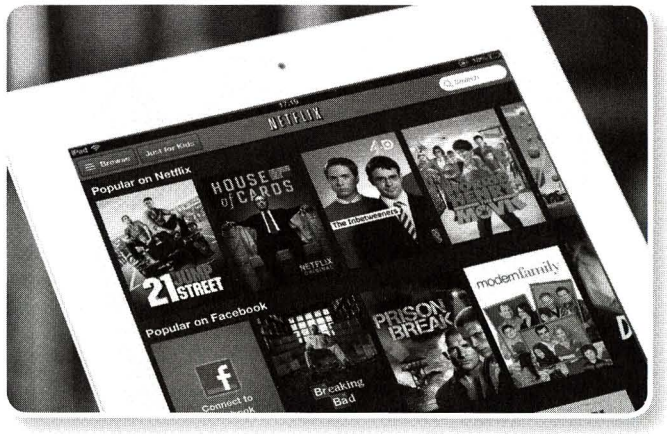
Si bien Netflix no fue pionera en el *streaming* digital, dedicó recursos a mejorar la tecnología y a conformar la videoteca de transmisión y reproducción simultáneas más grande del mundo. Conformó una enorme base de suscriptores y, así, sus utilidades se elevaron. Con su vasto repertorio físico de DVD y su videoteca *streaming* de más de 20 mil películas de alta definición accesible a través de 200 diferentes dispositivos con conexión a internet, parecía que nada podría detener a Netflix.

Sin embargo, el impresionante éxito de Netflix atrajo a un gran número de competidores ricos en recursos. En 2010, gigantes del video como YouTube de Google y iTunes de Apple comenzaron a ofrecer el servicio de descarga de películas, mientras que Hulu presentó su sistema de suscripción Hulu Plus. Para mantenerse a la vanguardia, e incluso para sobrevivir, Netflix necesitaba pisar a fondo el pedal de la innovación. Así, en el verano de 2011, en un movimiento tan ambicioso como riesgoso, su director Hastings apostó todo al *streaming* digital. Convirtió el aún próspero servicio de entrega de DVD por correo de Netflix en un negocio independiente llamado Qwikster; la medida requería separar las suscripciones para renta de DVD y para el servicio de *streaming*, lo que representó un escandaloso aumento del 60 por ciento en el precio para los clientes que contrataran ambos servicios. El nombre de Netflix ahora tiene su mayor representación en el *streaming* digital, que será el foco principal del crecimiento futuro de la compañía.

Los abruptos cambios de Netflix, aunque tal vez hayan sido visionarios, no fueron bien recibidos por los clientes. Alrededor de 800 mil suscriptores dieron de baja el servicio y el precio de las acciones de Netflix perdió casi dos tercios de su valor. Para reparar el daño, en tan sólo unas semanas, Netflix admitió su equivocación y dio marcha atrás a su decisión de establecer por separado su servicio Qwikster. A pesar de esa equivocación, conservó por separado su servicio de entrega de DVD por correo con un precio más alto. Pero se repuso pronto, recuperando todos sus suscriptores perdidos y agregando algunos más. Y lo mejor de todo, teniendo un precio 60 por ciento más alto, sus ingresos y utilidades también se elevaron. El precio de las acciones de Netflix una vez más se disparó.

Ahora más que nunca, Hastings parece empeñado en acelerar el salto de la compañía partiendo del éxito logrado en la renta de DVD hacia el éxito en el sistema *streaming*. Si bien los clientes aún tienen acceso a la videoteca de DVD más grande del mundo, las promociones de la compañía y su sitio web pocas veces mencionan esa opción. La atención ahora se enfoca directamente en los videos distribuidos por el sistema *streaming*. En la actualidad, los 48 millones de suscriptores de Netflix ven, en conjunto, 1400 millones de horas de películas y programas de televisión cada mes.

A pesar de su éxito continuo, Netflix sabe que su maquinaria de innovación no puede descansar. La competencia continúa moviéndose a una velocidad indeterminada. Por ejemplo, el servicio Prime Instant Video de Amazon ofrece descarga instantánea de miles de películas y programas de televisión sin costo adicional a sus miembros Prime. Google ha ido más allá de su servicio de renta de YouTube con Google Play, un portal de entretenimiento en una diversidad de medios que incluye películas, música, libros electrónicos y aplicaciones. Comcast ofrece Xfinity Streampix, que permite a los suscriptores descargar películas y programas de televisión antiguos a través de sus televisores, computadoras portátiles, tabletas o teléfonos inteligentes. Coinstar y Verizon han unido fuerzas para constituir Redbox Instant by Verizon y ofrecer a su base de suscriptores servicios de descarga instantánea de películas antiguas y de contenidos más recientes mediante el sistema de pago por evento. Y Apple y Samsung están creando una integración con contenidos de flujo directo a través de televisores inteligentes.



La innovadora estrategia de distribución de Netflix: desde los DVD entregados por correo hasta el sistema Watch Instantly y el streaming de videos en casi cualquier dispositivo, Netflix se ha mantenido a la cabeza de la industria haciendo lo que mejor sabe: revolucionar la distribución. ¿Qué sigue?

© M40S Photos/Alamy

A medida que la industria avanza y el sistema *streaming* se impone como el modelo fundamental de distribución, el contenido —no solamente la entrega— será clave para diferenciar a Netflix de los competidores. Al ser pionera, Netflix sigue a la vanguardia en la carrera del contenido. Sin embargo, Amazon, Hulu Plus y otros competidores están trabajando febrilmente para firmar contratos con los grandes proveedores de películas y programas de televisión. Pero Netflix está haciendo lo mismo. Recientemente consiguió un gran triunfo al llegar a un acuerdo de exclusividad con Disney —Netflix será muy pronto el único sitio donde los espectadores puedan descargar el enorme catálogo de Disney y ver las novedades de Walt Disney Animation, Marvel, Pixar y Lucasfilm.

Puesto que los acuerdos de licencia con las productoras de películas y los estudios de televisión para difundir contenido se vuelven más difíciles de alcanzar, en otro innovador giro para la distribución de videos, Netflix y sus competidores ahora están desarrollando sus propios contenidos originales a un ritmo acelerado. Una vez más, Netflix parece llevar la delantera. Por ejemplo, abrió camino con el aplastante éxito de *House of Cards*, la versión estadounidense de una serie británica de drama político producida por David Fincher y Kevin Spacey, afamados productores de Hollywood. Motivada por su gran éxito con *House of Cards*, Netflix desarrolló otras series originales, como *Hemlock Grove*, *Lillyhammer* y *Orange Is the New Black*, esta última es su producción más exitosa hasta el momento. Tales esfuerzos han dejado al resto de las compañías de la industria del video luchando por mantener el ritmo. Y Netflix apenas está comenzando. Planea invertir $300 millones al año en desarrollar nuevos contenidos propios para agregar al menos cinco títulos originales cada 12 meses.

Así, desde los DVD entregados por correo hasta el sistema Watch Instantly y el *streaming* de videos en casi cualquier dispositivo, Netflix se ha mantenido a la cabeza de la industria haciendo lo que mejor sabe —innovar y revolucionar la distribución—. ¿Qué sigue? Nadie lo sabe realmente. Sin embargo, algo parece cierto: cualquiera que sea el porvenir, si Netflix no lidera el cambio corre el riesgo de quedarse rezagada —y muy pronto—. En este negocio que cambia rápidamente, las nuevas artimañas se vuelven obsoletas en poco tiempo. Para mantenerse a la vanguardia, como sugirió un encabezado en los medios de comunicación, Netflix debe "encontrar su futuro abandonando su pasado".[1]

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1 — **Explicar por qué las compañías utilizan canales de marketing y analizar las funciones que éstos desempeñan.**

Cadenas de suministro y red de transferencia de valor (pp. 352-353)

Naturaleza e importancia de los canales de marketing (pp. 353-355)

OBJETIVO 2 — **Analizar la forma en que interactúan los miembros del canal y cómo se organizan para trabajar.**

Comportamiento y organización del canal (pp. 356-361)

OBJETIVO 3 — **Identificar las principales alternativas de canal de que dispone una compañía.**

Decisiones de diseño del canal (pp. 361-365)

OBJETIVO 4 — **Explicar cómo seleccionan, motivan y evalúan las compañías a los miembros del canal.**

Decisiones de administración del canal (pp. 365-368)

Política pública y decisiones de distribución (pp. 368-369)

OBJETIVO 5 — **Analizar la naturaleza e importancia de la logística de marketing y de la administración integrada de la cadena de suministro.**

Logística de marketing y administración de la cadena de suministro (pp. 369-377)

Tal como revela la historia de Netflix, las buenas estrategias de distribución pueden contribuir en gran medida a la creación de valor para el cliente y de una ventaja competitiva para una compañía. Sin embargo, las compañías, por sí solas, no pueden brindar valor a los clientes, sino que deben trabajar estrechamente con otras empresas en una red de transferencia de valor más extensa.

Comentario del autor | Se trata de términos muy complejos para un concepto realmente sencillo: una compañía no puede trabajar sola en la creación de valor para el cliente. Debe trabajar dentro de una red más amplia de socios para lograr esa tarea. En lo individual, las compañías y las marcas no compiten; las que realmente compiten son todas sus redes de transferencia de valor.

Cadenas de suministro y red de transferencia de valor

Elaborar un producto o implementar un servicio y ponerlos a disposición de los compradores requiere entablar relaciones no sólo con los clientes, sino también con proveedores y distribuidores clave presentes en la *cadena de suministro* de la compañía. Esta cadena de suministro consta de socios ascendentes y descendentes. Los socios ascendentes a partir de la compañía son el conjunto de empresas que suministran las materias primas, los componentes, las partes, la información, las finanzas y la experiencia que se necesitan para crear un producto o servicio. Sin embargo, los especialistas en marketing se han enfocado tradicionalmente en la parte descendente de la cadena de suministro —es decir, en los *canales de marketing* (o *canales de distribución*) que se dirigen al cliente—. Los socios del canal descendente de marketing, como los mayoristas y minoristas, conforman una conexión vital entre la empresa y sus clientes.

El término *cadena de suministro* es muy limitado en cuanto a que adopta una perspectiva del negocio de *hacer y vender*. Sugiere que las materias primas, los insumos productivos y la capacidad de la fábrica deben servir como el punto de partida para realizar la planeación del mercado. El término *cadena de demanda* sería más adecuado porque sugiere una perspectiva de mercado basada en *detectar y responder*. De acuerdo con esta perspectiva, la planeación se inicia con la identificación de las necesidades de los clientes meta, para las cuales la compañía responde organizando una cadena de recursos y actividades con la finalidad de crear valor para el cliente.

Sin embargo, incluso la perspectiva de una cadena de demanda de un negocio podría ser demasiado limitada, ya que adopta un punto de vista lineal, paso por paso, de las actividades de compra-producción-consumo. En vez de eso, ahora la mayoría de las grandes empresas participan en la construcción y administración de complejas redes de transferencia de valor que están en constante evolución. Como se definió en el capítulo 2, una **red de transferencia de valor** está conformada por la compañía, sus proveedores, sus distribuidores y, por último, los clientes, quienes "se asocian" entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo. ● Por

Red de transferencia de valor
Red conformada por la compañía, sus proveedores, sus distribuidores y, finalmente, los clientes, quienes se asocian entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo en la entrega de valor al cliente.



Red de transferencia de valor: Al fabricar y comercializar tan sólo una de sus líneas originales, adidas administra una enorme red de personas dentro de la compañía, así como a miles de proveedores, distribuidores y firmas de marketing que deben trabajar en conjunto para crear valor para el cliente y establecer el posicionamiento "unite all originals" de la línea.

adidas

ejemplo, adidas produce calzado y ropa deportivos de gran calidad. Sin embargo, para fabricar sólo una de sus muchas líneas —digamos, su nueva línea original de calzado retro y ropa vintage—, adidas administra una enorme red de personas dentro de la compañía. También coordina los esfuerzos de miles de proveedores —minoristas que van desde Foot Locker hasta el vendedor en línea Zappos—, agencias de publicidad y otras firmas de servicios de marketing que deben trabajar en conjunto para crear valor para el cliente y establecer el posicionamiento "unite all originals" de la línea.

Este capítulo se enfoca en los canales de marketing —es decir, en la parte descendente de la red de transferencia de valor—. Examinaremos cuatro preguntas importantes con respecto a los canales de marketing: ¿cuál es la naturaleza de los canales de marketing y por qué son importantes? ¿Cómo interactúan las compañías del canal y cómo se organizan para trabajar? ¿Qué problemas enfrentan las compañías al diseñar y administrar sus canales? ¿Qué papel desempeñan la distribución física y la administración de la cadena de suministro en la atracción y satisfacción de los clientes? En el capítulo 13, estudiaremos temas del canal de marketing desde el punto de vista de los minoristas y mayoristas.

Comentario del autor | En esta sección, examinamos la parte descendente de la red de transferencia de valor —es decir, las organizaciones del canal de marketing que conectan a la compañía con sus clientes—. Para entender su valor, trate de imaginar cómo sería la vida sin vendedores minoristas; por ejemplo, sin tiendas de comestibles o departamentales.

Naturaleza e importancia de los canales de marketing

Pocos productores venden sus artículos directamente a los usuarios finales; la mayoría utiliza intermediarios para llevar sus productos al mercado. Los productores buscan crear un **canal de marketing** (o **canal de distribución**), el cual consiste en un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios.

Canal de marketing (o canal de distribución)
Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios.

Las decisiones de canal de una compañía afectan directamente cualquier otra decisión de marketing. La fijación de precios de la compañía depende de si ésta trabaja con cadenas nacionales de descuento, con tiendas de especialidad de alta calidad o vende directamente a los consumidores a través de internet. La fuerza de ventas de la compañía y sus decisiones de comunicación dependen de qué tanta persuasión, capacitación, motivación y apoyo necesitan sus socios de canal. El hecho de que una compañía desarrolle o adquiera ciertos productos nuevos dependerá de qué tanto se ajusten esos productos a las capacidades de sus miembros del canal.

Las compañías suelen prestar poca atención a sus canales de distribución, lo cual, en ocasiones, provoca resultados desastrosos. En contraste, muchas empresas han utilizado sistemas creativos de distribución para obtener una ventaja competitiva. Enterprise Rent-A-Car revolucionó el negocio de la renta de automóviles al establecer oficinas fuera de los aeropuertos. Apple convirtió el negocio minorista de la música en su elemento principal mediante la venta de música para el iPod a través de internet en iTunes. El creativo e imponente sistema de distribución de FedEx ha convertido a esta empresa en líder de la industria de las entregas urgentes. Y Amazon.com transformó para siempre el mercado minorista y se convirtió en el Walmart de internet al vender una infinidad de productos sin utilizar tiendas físicas.

Las decisiones del canal de distribución suelen involucrar compromisos a largo plazo con otras empresas. Por ejemplo, compañías como Ford, McDonald's o Nike pueden cambiar fácilmente su publicidad, sus precios o sus programas promocionales, desechar viejos productos e introducir nuevos, según lo demanden los gustos del mercado. Sin embargo, cuando establecen canales de distribución a través de contratos con poseedores de franquicias, concesionarios independientes o grandes minoristas, no pueden reemplazar con tanta facilidad estos canales con tiendas o sitios web propiedad de la empresa cuando las condiciones del mercado cambian. Por esta razón, la dirección de marketing debe diseñar sus canales en forma cuidadosa y tomar en cuenta el posible entorno de ventas del futuro tanto como el entorno presente.

De qué manera agregan valor los miembros del canal

¿Por qué los productores asignan parte de su trabajo de ventas a socios del canal? Después de todo, hacer esto implica ceder cierto control respecto a cómo se venden sus productos y a quién. Los productores recurren a intermediarios porque éstos son más eficientes para poner los artículos a disposición de los mercados meta. Por medio de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operaciones, los intermediarios suelen ofrecer a la compañía más de lo que ésta es capaz de lograr por su cuenta.

En la **figura 12.1** se muestra cómo el hecho de recurrir a intermediarios permite ahorrar dinero a la compañía. La figura 12.1A considera tres fabricantes, cada uno de los cuales usa marketing directo para llegar a tres clientes. Este sistema requiere de nueve contactos diferentes. La figura 12.1B muestra a tres fabricantes que trabajan por medio de un distribuidor, quien entra en contacto con los tres clientes. Este sistema sólo requiere de seis contactos. De esa forma, los intermediarios reducen la cantidad de trabajo que deben realizar tanto los productores como los consumidores.

Desde el punto de vista del sistema económico, el papel de los intermediarios de marketing consiste en transformar los grandes surtidos de los bienes que fabrican los productores en los surtidos que desean los consumidores. Los productores entregan surtidos limitados de productos en grandes cantidades, pero los consumidores desean surtidos más amplios en pequeñas cantidades. Los miembros de los canales de marketing compran grandes cantidades a muchos productores y las dividen en cantidades más pequeñas para conformar los surtidos más amplios que buscan los consumidores.

Por ejemplo, Unilever fabrica millones de barras de jabón para manos Lever 2000 cada semana, pero usted sólo desea comprar unas cuantas barras cada vez. De esta manera, los grandes vendedores de alimentos, medicamentos y productos de descuento, como Safeway, Walgreens y Target compran camiones completos de Lever 2000 y colocan el producto en los anaqueles de sus tiendas. Usted, por su parte, puede comprar una sola barra de jabón Lever 2000, junto con un carrito lleno de la compra de pequeñas cantidades de dentífrico, champú y otros productos relacionados conforme los va necesitando. Así, los intermediarios desempeñan un papel importante en hacer coincidir la oferta con la demanda.

Al poner los productos y servicios a disposición de los consumidores, los miembros del canal agregan valor al cerrar las principales brechas de tiempo, espacio y posesión que separan los bienes y servicios de los usuarios finales. Los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave, algunas de las cuales ayudan a completar transacciones y pueden ser de:

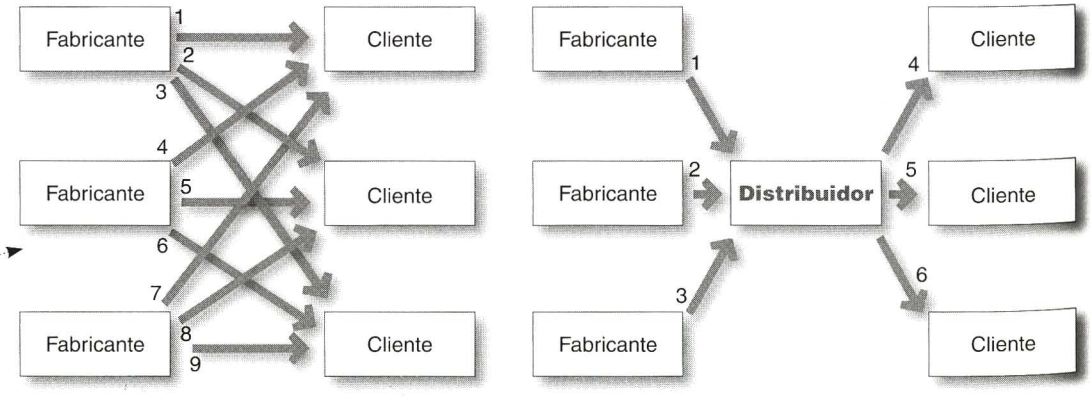
- *Información.* Reunir y distribuir la información necesaria sobre los consumidores, productores y otros participantes y fuerzas del entorno de marketing para realizar la planeación y efectuar el intercambio.
- *Promoción.* Desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- *Contacto.* Encontrar y comunicarse con compradores potenciales.
- *Adecuación.* Moldear las ofertas para satisfacer las necesidades del comprador, lo que incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado y empacado.
- *Negociación.* Llegar a un acuerdo sobre el precio y otros términos de la oferta para transferir la propiedad o la posesión.

Otros miembros del canal ayudan a realizar las transacciones completas:

- *Distribución física.* Transportar y almacenar bienes.
- *Financiamiento.* Adquirir y usar fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
- *Toma de riesgos.* Asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo del canal.

FIGURA | 12.1
Manera en que un distribuidor reduce el número de transacciones del canal.

Los intermediarios del canal de marketing permiten que el proceso de compra sea mucho más fácil para los consumidores. De nuevo, piense cómo sería la vida sin los vendedores minoristas de comestibles. ¿Qué haría usted para comprar ese paquete de 12 Coca-Colas o cualquiera de los cientos de artículos que pone de manera rutinaria en su carrito de compras?



A. Número de contactos sin un distribuidor **B. Número de contactos teniendo un distribuidor**

La pregunta no es *si* es necesario llevar a cabo estas funciones —puesto que deben realizarse— sino *quién* lo hará. En la medida en que el fabricante desempeñe estas funciones, sus costos aumentarán y, por lo tanto, sus precios deberán ser más altos. Cuando algunas de estas funciones se desplazan hacia los intermediarios, los costos y precios del productor son más bajos, pero los intermediarios deben cobrar más para cubrir los costos de su trabajo. Al dividir el trabajo del canal, las diversas funciones deben asignase a los miembros del canal que sean capaces de agregar la mayor cantidad de valor por el costo.

Número de niveles de canal

Nivel de canal
Capa de intermediarios que realiza alguna función para acercar el producto y su propiedad al consumidor final.

Canal de marketing directo
Canal de marketing que no tiene niveles de intermediarios.

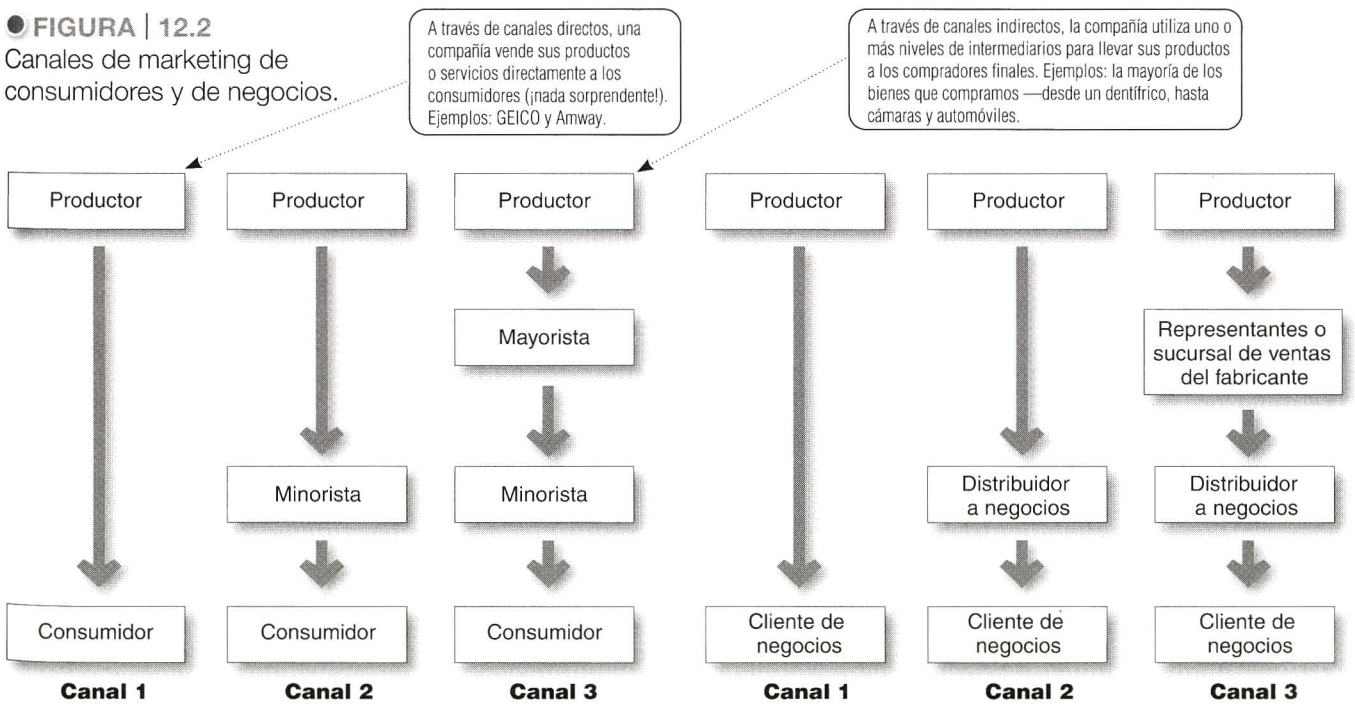
Canal de marketing indirecto
Canal que incluye uno o más niveles de intermediarios.

Las compañías diseñan sus canales de distribución para poner sus productos y servicios a disposición de los consumidores de distintas maneras. Cada capa de intermediarios de marketing que desempeñe algún trabajo para acercar el producto y su posesión al comprador final es un **nivel de canal.** Como el productor y el consumidor final realizan ciertas funciones, también forman parte de cada canal.

El *número de niveles de intermediarios* indica la *longitud* del canal. La **figura 12.2** muestra canales de distribución de distintas longitudes dirigidos tanto a consumidores como a negocios. La figura 12.2A presenta varios canales de distribución a consumidores. El canal 1, llamado **canal de marketing directo**, no tiene niveles de intermediarios —la compañía vende directamente a los consumidores—. Por ejemplo, Mary Kay Cosmetics y Amway venden sus productos a domicilio, en reuniones de ventas en casas y oficinas, y a través de sitios web y redes sociales; compañías que van desde la aseguradora GEICO hasta Omaha Steaks venden directamente a través de internet y dispositivos móviles, así como por vía telefónica. Los canales restantes de la figura 12.2A son **canales de marketing indirecto** que incluyen a uno o más intermediarios.

En la figura 12.2B se muestran algunos canales comunes de distribución a negocios. El especialista en marketing de negocios puede utilizar su propia fuerza de ventas para vender productos directamente a los consumidores de negocios o venderlos a diversos tipos de intermediarios quienes, a su vez, los venden a esos clientes. Es posible encontrar canales de marketing de consumidores y de negocios con más niveles, pero no son muy comunes. Desde el punto de vista del productor, un mayor número de niveles significa menor control y un canal más complejo. Además, todas las instituciones del canal están conectadas por varios tipos de *flujos*, los cuales incluyen el *flujo físico* de productos, el *flujo de propiedad*, el *flujo de pagos*, el *flujo de información* y el *flujo de promoción*. Estos flujos pueden hacer que incluso canales de un solo nivel o de unos cuantos se vuelvan muy complejos.

FIGURA | 12.2
Canales de marketing de consumidores y de negocios.



Comentario del autor | Los canales no sólo están formados por cuadros y flechas en un papel; se trata de sistemas de comportamiento conformados por compañías y personas reales que interactúan para lograr sus metas individuales y colectivas. Igual que los grupos de personas, los canales en ocasiones trabajan en conjunto y en otras de manera individual.

Comportamiento y organización del canal

Los canales de distribución no sólo son simples grupos de compañías vinculadas por diversos flujos, sino que constituyen complejos sistemas de comportamiento en los que las personas y las compañías interactúan para alcanzar metas individuales, del canal y de la compañía. Algunos sistemas de canal consisten sólo en interacciones informales entre empresas organizadas libremente. Otros consisten en interacciones formales guiadas por fuertes estructuras organizacionales. Asimismo, los sistemas de canal no son estáticos —surgen nuevos tipos de intermediarios y se desarrollan sistemas de canal totalmente nuevos—. En esta sección examinaremos el comportamiento del canal y la forma en que sus miembros se organizan para efectuar el trabajo del canal.

Comportamiento del canal

Un canal de marketing está constituido por compañías que se asocian para buscar su bien común; cada miembro del canal depende de los demás. Por ejemplo, un concesionario de Ford depende de la empresa Ford para que diseñe automóviles que cubran las necesidades de los consumidores. Por su parte, Ford depende del concesionario para atraer clientes y persuadirlos de comprar automóviles de su marca, pero también para brindar servicio a los vehículos después de la compra. Cada concesionario Ford también depende de que otros concesionarios realicen buenas ventas y brinden un servicio que mantenga la reputación de la marca. De hecho, el éxito de los concesionarios individuales de Ford depende de lo bien que todo el canal de marketing de Ford compita con los canales de otros fabricantes de automóviles.

Cada miembro del canal desempeña un papel especializado. Por ejemplo, el papel de Samsung consiste en fabricar artículos electrónicos de consumo que agraden a los clientes y en propiciar demanda por medio de publicidad a nivel nacional. El papel de Best Buy consiste en exhibir esos productos de Samsung en lugares convenientes, responder las preguntas de los compradores y realizar las ventas. El canal es más eficiente cuando se asigna a cada miembro la tarea que mejor desempeña.

Puesto que el éxito de los miembros individuales del canal depende del éxito de todo el canal, lo ideal es que todas las compañías que lo integran trabajen sin fricciones. Todas deben comprender y aceptar sus roles, coordinar sus actividades y cooperar para alcanzar las metas generales. Sin embargo, en lo individual, los miembros del canal pocas veces adoptan una perspectiva tan amplia. Cooperar para alcanzar metas generales del canal implica, en ocasiones, renunciar a metas individuales de cada compañía. Aun cuando los miembros del canal dependen unos de otros, a menudo actúan solos pensando en su propio interés a corto plazo; con frecuencia no se ponen de acuerdo en las actividades que cada uno debe realizar y a cambio de qué. Tales desacuerdos respecto a las metas, los roles y las recompensas generan un **conflicto de canal**.

Conflicto de canal
Desacuerdo entre los miembros del canal de marketing respecto a las metas, funciones y recompensas —quién hará qué y qué obtendrá a cambio.

El *conflicto horizontal* ocurre entre empresas que están en el mismo nivel del canal. Por ejemplo, algunos concesionarios de Ford ubicados en Chicago podrían quejarse de que otros concesionarios de esa ciudad les están robando ventas al fijar precios demasiado bajos o anunciarse fuera de sus territorios asignados. O algunos poseedores de franquicias de Holiday Inn podrían quejarse de que otros operadores de estos hoteles cobran precios excesivos a los huéspedes o dan mal servicio, dañando la imagen global de la cadena hotelera.

El *conflicto vertical* ocurre entre distintos niveles del mismo canal y es el más común. Por ejemplo, en años recientes, McDonald's enfrentó un creciente conflicto con sus casi tres mil franquiciatarios:

> En un reciente webcast de la compañía, motivado por las crecientes quejas de los clientes acerca de que el servicio no es suficientemente rápido o cortés, McDonald's indicó a sus franquiciatarios que sus cajeros necesitaban sonreír más. Al parecer, al mismo tiempo, los franquiciatarios no estaban muy contentos con McDonald's. Una reciente encuesta entre los poseedores de franquicias reveló un creciente descontento con la corporación. Buena parte del conflicto se derivaba de una reciente disminución en las ventas de todo el sistema que puso nerviosas a ambas partes. Los conflictos básicos eran de origen financiero: McDonald's gana dinero a partir de las regalías que le pagan los franquiciatarios con base en las ventas totales del sistema. En contraste, los franquiciatarios ganan dinero sobre los márgenes —lo que les queda después de cubrir sus costos.
>
> Para revertir la caída en las ventas, McDonald's puso mayor énfasis en los artículos del menú que se venden a un dólar, lo cual es una estrategia que incrementa las ventas corporativas pero reduce los márgenes de ganancia de los operadores de franquicias. Estos últimos también se quejan por tener que añadir al menú alimentos de gran aceptación pero más complejos, como los Snack Wraps, que incrementan los ingresos brutos para McDonald's, pero para ellos implican mayores costos de preparación y de personal, al tiempo que reducen la rapidez del servicio. McDonald's también solicita a los franquiciatarios que modernicen y remodelen sus restaurantes, lo que implica elevados costos. Una encuesta sintetizó así la situación: hay "demasiada dependencia de los precios y los descuentos para impulsar los ingresos brutos por ventas, que es de donde se alimenta la 'vaca' corporativa". Al final, la encuesta calificó las relaciones entre McDonald's y sus franquiciatarios en el nivel más bajo de la última



● Conflicto de canal: El creciente descontento por parte de los franquiciatarios de McDonald's podría explicar la falta de sonrisas en los rostros tanto de los cajeros como de los clientes. "Hay una enorme conexión" entre la satisfacción de los franquiciatarios y el servicio al cliente.

ASSOCIATED PRESS

década: 1.93 sobre 5, en el rango de "regular" a "deficiente". Ese hecho explica tanto la falta de sonrisas como el número creciente de quejas por parte de los clientes. De acuerdo con un consultor de la industria restaurantera, "hay una enorme conexión" entre la satisfacción de los franquiciatarios y el servicio a los clientes.[2]

Cierto grado de conflicto de canal se convierte en competencia saludable, lo cual resulta benéfico para el canal; sin ello, el canal se volvería pasivo y poco innovador. Por ejemplo, el conflicto de McDonald's con sus franquiciatarios podría representar un intercambio normal en relación con los respectivos derechos de los socios del canal. Sin embargo, un conflicto grave o prolongado perturba la eficacia del canal y provoca un daño duradero en sus relaciones. McDonald's debería manejar cuidadosamente el conflicto de canal para evitar que se salga de control.

Sistemas de marketing vertical

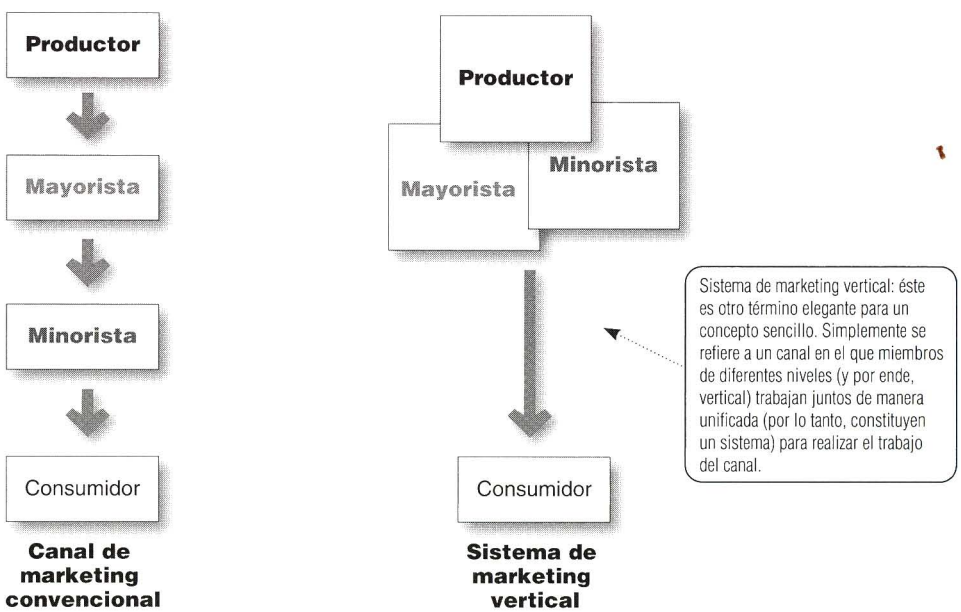
Para que todo el canal tenga un buen desempeño, es necesario especificar la función de cada miembro del canal y manejar los conflictos que pudieran surgir. El canal se desempeña mejor si incluye una compañía, una instancia o un mecanismo que actúe como líder y esté facultado tanto para asignar funciones como para manejar conflictos.

Durante años, los *canales de distribución convencionales* han carecido de ese liderazgo y esa facultad, lo que a menudo deriva en conflictos perjudiciales y en un desempeño inadecuado. Uno de los principales avances en el desarrollo del canal ha sido la aparición de *sistemas* de *marketing vertical* que aportan liderazgo de canal. En la ● **figura 12.3** se comparan los dos tipos de organizaciones de canal.

Canal de distribución convencional
Canal que consiste en uno o más productores, mayoristas y minoristas independientes, cada uno de los cuales constituye una compañía individual que trata de aumentar al máximo sus propias utilidades, incluso a expensas de las ganancias del sistema como un todo.

Un **canal de distribución convencional** consta de uno o más productores, mayoristas y minoristas independientes, cada uno de los cuales constituye una compañía individual que trata de incrementar al máximo sus propias utilidades, incluso a expensas de las ganancias del sistema como un todo. Ningún miembro del canal tiene mucho control sobre los demás y no existen medios formales para asignar funciones y resolver conflictos de canal.

● FIGURA | 12.3
Comparación entre el canal de distribución convencional y el sistema de marketing vertical.



Sistema de marketing vertical (VMS)
Estructura de canal de distribución en la cual los productores, mayoristas y minoristas actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros miembros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar.

VMS corporativo
Sistema de marketing vertical que combina etapas sucesivas de producción y distribución en un solo dueño —el liderazgo del canal se establece gracias a la propiedad común.

VMScontractual
Sistema de marketing vertical donde compañías independientes localizadas en diferentes niveles de producción y distribución se unen mediante la firma de contratos.

En contraste, un **sistema de marketing vertical** (**VMS**, por sus siglas en inglés) consta de productores, mayoristas y minoristas que actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros miembros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar. Hay VMS dominados por el productor, el mayorista o el minorista.

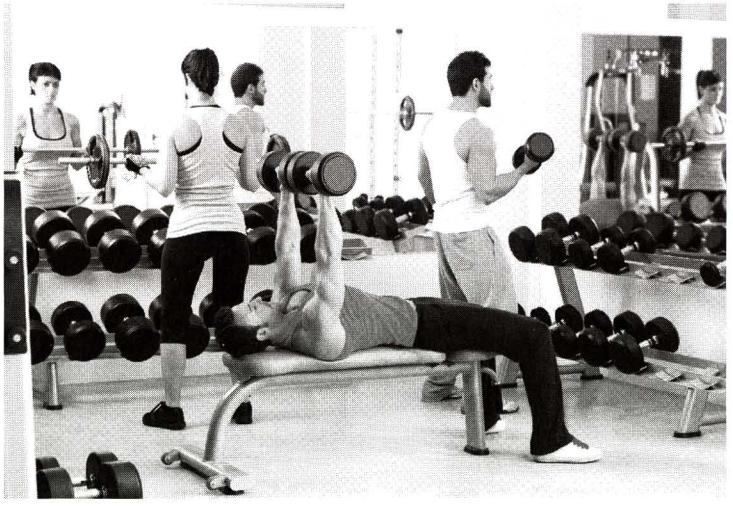
Ahora examinaremos los tres principales tipos de sistemas de marketing vertical: *corporativo*, *contractual* y *administrado*. Cada uno emplea medios distintos para establecer su liderazgo y poder en el canal.

VMS corporativo

Un **VMS corporativo** integra etapas sucesivas de producción y distribución en un solo dueño. La coordinación y el manejo de conflictos se logran a través de los canales normales de una organización. Por ejemplo, Sherwin-Williams, el fabricante de recubrimientos para muros más grande de Estados Unidos, vende sus productos de la marca Sherwin-Williams exclusivamente a través de sus más de cuatro mil tiendas minoristas de pinturas. Por su parte, Kroger, el gigante estadounidense de tiendas de comestibles, posee y opera 37 fábricas —17 plantas lecheras, nueve fábricas de alimentos selectos y panadería, cinco plantas de producción de comestibles, dos plantas de bebidas, dos de carne y dos de quesos— que le permiten tener el 40 por ciento del control del canal entre fábricas y tiendas de los más de 11 mil artículos de marca propia que se encuentran en los anaqueles de sus tiendas.[3]

Integrar por completo la cadena de distribución —desde sus propias operaciones de diseño y manufactura hasta la distribución a través de tiendas administradas por la misma compañía— ha convertido a Zara, la cadena española de ropa, en el minorista de moda de más rápido crecimiento en el mundo:[4]

> En años recientes, Zara, el minorista de ropa de moda ha atraído a un cúmulo de clientes que le profesan una admiración casi a niveles de culto, quienes se arremolinan para comprar sus prendas "chic a precio bajo" —diseños con estilo parecidos a los que elaboran las grandes casas de moda, sólo que a precios moderados—. Sin embargo, el asombroso éxito de Zara proviene no sólo de *lo que* vende, sino de *lo rápido* que su sistema de distribución de vanguardia *entrega* lo que vende. Zara entrega moda rápida —*realmente* rápida—. Gracias a su sistema de integración vertical, Zara puede llevar un nuevo concepto de moda a través del proceso de diseño, manufactura y colocación en los anaqueles de las tiendas en tan sólo tres semanas, mientras que los competidores como Gap, Benetton o H&M a menudo tardan seis meses o más. Y los bajos costos resultantes permiten a Zara ofrecer la moda chic más reciente dirigida al nivel medio del mercado a precios accesibles.
>
> La aceleración en los procesos de diseño y distribución permite a Zara lanzar un abundante suministro de nuevas prendas de moda. Todo el proceso de lanzamiento es tres veces más rápido que el de los competidores. Luego, el sistema de distribución de Zara abastece sus tiendas con pequeños envíos de nueva mercancía dos veces por semana, lo que contrasta con la forma de proceder de los centros de venta de cadenas competidoras que realizan grandes envíos cada temporada, por lo general, entre cuatro y seis veces al año. El gran número de nuevas prendas de moda, en combinación con la entrega oportuna en lotes pequeños y frecuentes, da a las tiendas Zara una mezcla de mercancía actualizada continuamente que hace que sus clientes acudan a las tiendas con mayor frecuencia. La rápida rotación también da por resultado menos mercancía pasada de moda que deba venderse con descuento. "En vez de apostar a la moda del mañana", afirma un analista, "Zara puede esperar a ver lo que los clientes realmente están comprando —y ofrecerles justamente eso".



Sistemas de franquicia: Casi cualquier tipo de negocio se maneja como franquicia. Por ejemplo, Sport City con su slogan "Fortalece tu cuerpo, entrena tu espíritu", ofrece servicios de acondicionamiento físico de manera cómoda, accesible y divertida a casi 77 mil miembros a través de sus 42 centros franquiciados en México.
© Shutterstock

VMS contractual

En un sistema **VMS contractual**, compañías independientes localizadas en diferentes niveles de producción y distribución se unen por medio de contratos para economizar o vender más de lo que podrían lograr por sí solas. La coordinación de sus actividades y el manejo de conflictos se logran a través de arreglos contractuales entre los miembros del canal.

La **organización de franquicia** es el tipo de relación contractual más común y consiste en que un miembro del canal, llamado *franquiciador*, vincula varias etapas del proceso de producción-distribución. Tan sólo en Estados Unidos, unos 770 mil establecimientos franquiciados generan más de $830 000 millones de ingresos. Analistas de la industria estiman que cada ocho minutos se abre un nuevo establecimiento franquiciado y que aproximadamente uno de cada 12 negocios minoristas es una franquicia.[5]

Casi cualquier tipo de negocio se ha manejado como franquicia —desde los moteles, restaurantes de comida

Organización de franquicia
Sistema de marketing vertical contractual en el que un miembro del canal, llamado franquiciador, vincula varias etapas del proceso de producción-distribución.

rápida, centros odontológicos y servicios de citas hasta centros de asesores de bodas, servicios de limpieza doméstica, gimnasios y funerarias—. Por ejemplo, Sport City, con el siguiente eslogan y concepto: "Fortalece tu cuerpo, entrena tu espíritu", está orientado a rescatar la salud y el bienestar en un solo lugar, bajo techo, con instalaciones para cuidarse y alimentarse bien a través de un programa que promete que la vida cambia de inmediato, creció rápidamente gracias a sus sistema de franquicias. De 1991 a la fecha, Sport City cuenta con 42 clubes y alrededor de 77 mil miembros en varios estados de México, y con proyectos de expansión a Latinoamérica.

Existen tres tipos de franquicias. El primero es el *sistema de franquicia de minoristas patrocinada por el fabricante* —por ejemplo, Ford y su red de concesionarios independientes franquiciados—. El segundo tipo es el *sistema de franquicia de mayoristas patrocinada por el fabricante*; por ejemplo Coca-Cola otorga licencias a embotelladoras (mayoristas) ubicadas en distintos mercados que le compran concentrado de jarabe y luego embotellan y venden el producto terminado a los minoristas en los mercados locales. El tercer tipo es el *sistema de franquicia de minoristas patrocinado por una compañía de servicio* —Burger King y sus casi 12 100 restaurantes operados como franquicias en todo el mundo—. Otros ejemplos son los negocios de renta de automóviles (Hertz, Avis), el negocio de ropa (The Athlete's Foot, Plato's Closet), los moteles (Holiday Inn, Hampton Inn), los centros educativos (Huntington Learning Center, Kumon) y servicios personales (Great Clips, Mr. Handyman, Anytime Fitness).

El hecho de que la mayoría de los consumidores no puedan distinguir la diferencia entre el sistema de marketing vertical contractual y el corporativo indica el éxito con que las organizaciones contractuales compiten con las cadenas corporativas. En el capítulo 13 analizaremos con mayor profundidad los diversos VMS contractuales.

VMS administrado
Sistema de marketing vertical que coordina las etapas sucesivas de producción y distribución de acuerdo con el tamaño y el poder de una de las partes.

VMS administrado

En un **VMS administrado**, el liderazgo no se asume por medio de la propiedad común o de las relaciones contractuales, sino en función del tamaño y del poder de uno o de algunos de los miembros dominantes del canal. Fabricantes de una marca importante llegan a obtener cooperación valiosa y apoyo comercial por parte de los distribuidores. Por ejemplo, GE, P&G y Apple esperan una cooperación excepcional por parte de los distribuidores en cuanto a la exhibición, el espacio de anaquel, las promociones y las políticas de precios. A la vez, grandes minoristas como Walmart, Home Depot, Kroger y Walgreen ejercen una fuerte influencia en los muchos fabricantes que suministran los artículos que venden.

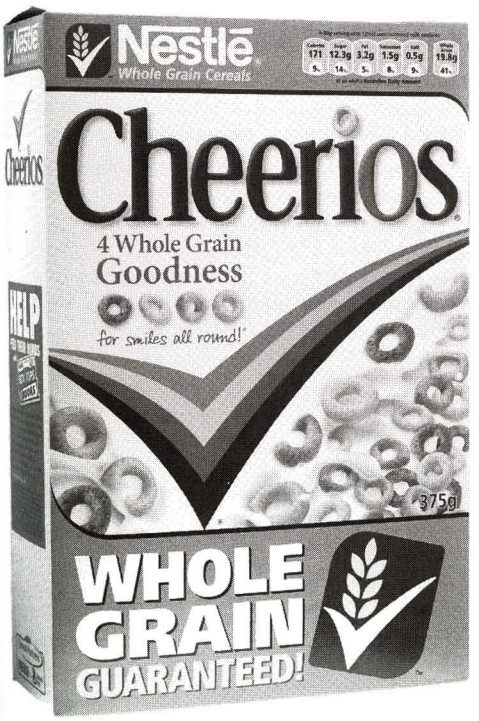
Por ejemplo, en la relación normal de negociación entre Walmart y sus proveedores de bienes de consumo, el gigante Walmart —el mayor minorista de comestibles en Estados Unidos con 25 por ciento de la participación en ese sector— por lo general resulta ganador. Consideremos el caso de Clorox Company, por ejemplo. Aunque la preferencia de los consumidores por la marca de esta fuerte compañía le otorga un significativo poder de negociación, Walmart simplemente tiene más cartas en sus manos. Las ventas a Walmart constituyen el 26 por ciento de las ventas totales de Clorox, mientras que los productos Clorox representan sólo la tercera parte del 1 por ciento de las compras totales de Walmart, lo que le confiere el papel de socio dominante en la relación. La situación empeora aún más en el caso de Cal-Maine Foods y su marca Eggland's Best, que depende de Walmart para realizar casi una tercera parte de sus ventas, mientras que representa apenas la décima parte del 1 por ciento del volumen de compras de Walmart. Para esas marcas, mantener una relación sólida con el gigante minorista es un asunto crucial.[6]

Sistema de marketing horizontal
Acuerdo de canal en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing.

Sistemas de marketing horizontal

Otro modelo de canal es el **sistema de marketing horizontal**, en el que dos o más compañías ubicadas en un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing. Al trabajar en conjunto, las compañías combinan sus recursos financieros, de producción o de marketing para lograr más de lo que cualquiera de ellas podría lograr por sí sola.

Las compañías tienen la opción de unir sus fuerzas con competidores o no competidores, de trabajar en conjunto de manera temporal o permanente, o incluso de crear una compañía separada. Por ejemplo, las compañías de medios de comunicación Fox Broadcasting, Disney-ABC y NBCUniversal (Comcast) poseen y administran en conjunto Hulu, el exitoso servicio en línea por suscripción que provee programas de televisión, películas y otros contenidos de video por demanda mediante el sistema de *streaming*. Al unirse, compiten con mayor eficacia frente a compañías de servicio digital de entretenimiento como Netflix. Walmart se asocia con McDonald's, una empresa con la que no compite en el mercado, para ofrecer versiones "exprés" de sus restaurantes en las tiendas Walmart. McDonald's se beneficia de la gran afluencia que hay dentro de las tiendas, mientras Walmart evita que sus hambrientos compradores vayan a otro lado a comer.



Sistemas de marketing horizontal: General Mills y Nestlé operan una empresa conjunta —Cereal Partners Worldwide— que comercializa las marcas de cereales General Mills Big G fuera de Norteamérica.

© Presselect/Alamy

Tales arreglos de canal también funcionan a nivel internacional. Por ejemplo, los competidores General Mills y Nestlé operan una empresa conjunta —Cereal Partners Worldwide— para comercializar las marcas de cereal General Mills BigG en 130 países además de Norteamérica. General Mills surte toda una alacena de marcas de cereal de alta calidad, mientras que Nestlé contribuye con su extensa red internacional de canales de distribución y su conocimiento de los mercados locales. Esta alianza formada hace 30 años genera $1100 millones de ingresos para General Mills.[7]

Sistemas de distribución multicanal

Sistema de distribución multicanal
Sistema de distribución en el cual una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

En el pasado, muchas compañías empleaban un solo canal para vender a un solo mercado o segmento. En la actualidad, con la proliferación de segmentos de clientes y de posibilidades de canal, cada vez más compañías han adoptado el **sistema de distribución multicanal**. Este tipo de marketing multicanal se presenta cuando una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

La **figura 12.4** ilustra un sistema de marketing multicanal. En el esquema se observa que el productor vende directamente al segmento 1 de consumidores a través de catálogos, telemarketing e internet, y se dirige al segmento 2 de consumidores por medio de minoristas. El productor vende indirectamente al segmento 1 de negocios por medio de distribuidores y concesionarios y al segmento 2 de negocios a través de su propia fuerza de ventas.

En la actualidad, casi todas las compañías grandes y muchas pequeñas realizan su distribución a través de múltiples canales. Por ejemplo, John Deere vende sus conocidos tractores para césped y jardín color verde y amarillo, podadoras y productos para exteriores a consumidores y usuarios comerciales a través de varios canales, incluyendo internet, sus tiendas minoristas y las tiendas de remodelación para el hogar Lowe's. Vende y da servicio a sus tractores, cosechadoras, sembradoras y otro equipo agrícola mediante su red de concesionarios John Deere; además vende equipo forestal y para construcción mediante grandes y seleccionados concesionarios John Deere de servicio completo y sus fuerzas de venta.

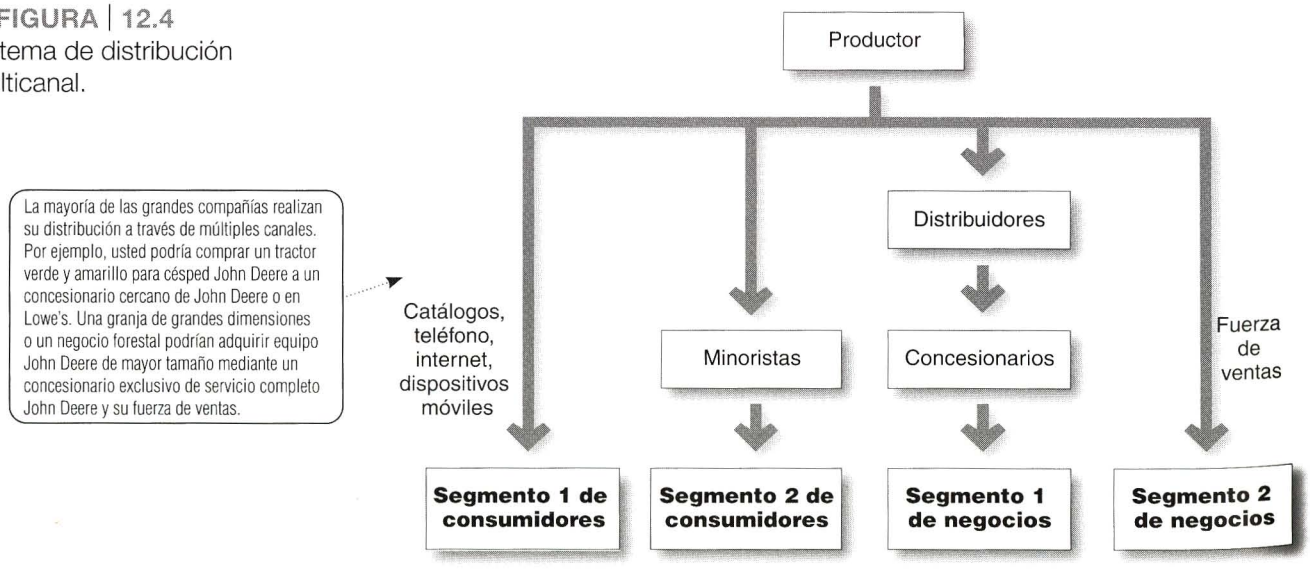
Los sistemas de distribución multicanal ofrecen muchas ventajas a las compañías que enfrentan mercados grandes y complejos. Con cada nuevo canal, la compañía expande sus ventas y su cobertura de mercado y obtiene oportunidades de ajustar sus productos y servicios a las necesidades específicas de diversos segmentos de clientes. Sin embargo, estos sistemas multicanal son más difíciles de controlar y suelen generar conflictos ya que más canales deben competir por clientes y ventas. Por ejemplo, cuando John Deere comenzó a vender productos de consumo selectos a través de las tiendas para la remodelación del hogar Lowe's, muchos de sus distribuidores minoristas se quejaron abiertamente. Para evitar este tipo de conflictos en sus canales de marketing por internet, la compañía dirige todas sus ventas en línea hacia los concesionarios John Deere.

Cambio de la organización de canal

Desintermediación
Eliminación de los intermediarios del canal de marketing por parte de los fabricantes del producto o servicio, o el desplazamiento de los distribuidores tradicionales por parte de tipos radicalmente nuevos de intermediarios.

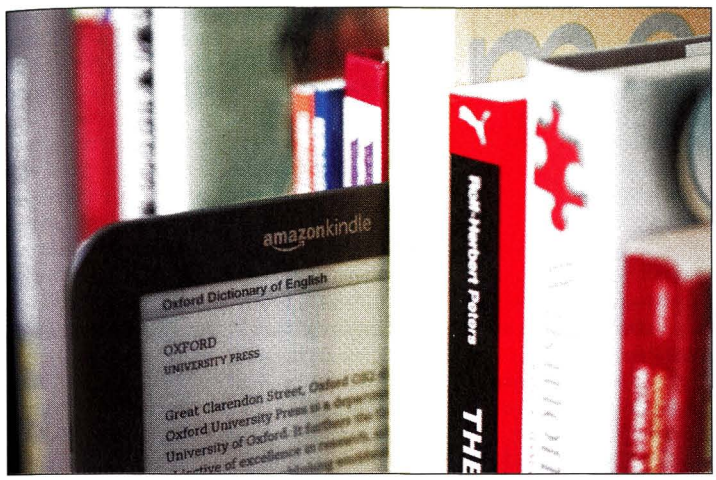
Los cambios tecnológicos y el crecimiento explosivo del marketing directo y en línea están teniendo un profundo efecto sobre la naturaleza y el diseño de los canales de marketing. Una de las tendencias principales es la **desintermediación** —término general con un mensaje claro y consecuencias importantes—. La desintermediación ocurre cuando los fabricantes del producto o servicio evitan a los intermediarios para acercarse de manera directa a los compradores finales, o bien, cuando tipos de intermediarios de canal radicalmente nuevos desplazan a los tradicionales.

FIGURA | 12.4
Sistema de distribución multicanal.



De este modo, en muchas industrias, los intermediarios tradicionales se están quedando a un lado. Por ejemplo, servicios de descarga de música en línea, como iTunes y Amazon MP3, han sacado del negocio a tiendas de música tradicionales. A la vez, los servicios *streaming* de música, como Spotify y Vevo, son ahora servicios de descarga digital que evitan a los intermediarios —las descargas digitales alcanzaron un punto máximo el año pasado, mientras que los servicios de *streaming* para descargar música se incrementaron 32 por ciento—. De modo similar, Amazon.com logró casi por sí sola llevar a la bancarrota a Borders, el vendedor de libros número 2 de Estados Unidos, en menos de 10 años; y recientemente forzó a la muy exitosa cadena de tiendas minoristas Best Buy a modificar de manera drástica todos sus modelos de operación. De hecho, muchos expertos en el mercado minorista se preguntan si tiendas como Best Buy podrán competir en el largo plazo contra sus rivales en línea.[8]

La desintermediación representa problemas y oportunidades tanto para los productores como para los intermediarios. Los innovadores de canal que encuentran nuevas formas de agregar valor a éste pueden desplazar a los distribuidores tradicionales y cosechar las ganancias. Por su parte, los intermediarios tradicionales deben seguir innovando para evitar que los hagan a un lado. Por ejemplo, las grandes librerías Borders y Barnes & Noble fueron pioneras en ofrecer enormes colecciones de libros a precios bajos, llevando a la ruina a la mayoría de las pequeñas librerías independientes. Luego, cuando apareció Amazon.com, incluso las más grandes tiendas físicas de libros se vieron amenazadas. Actualmente, sobre los vendedores tanto en línea como fuera de línea de libros impresos se cierne la amenaza de las descargas de libros digitales y de los lectores electrónicos. Sin embargo, en vez de hacer que se rindan ante los desarrollos digitales, Amazon.com los está liderando con sus exitosos lectores Kindle y sus tabletas. ● En contraste, Barnes & Noble —el gigante que sacó del negocio a tantas librerías independientes— llegó tarde con su lector electrónico Nook y ahora se encuentra enfrascado en una batalla por sobrevivir.[9]



● **Desintermediación: Barnes & Noble — el gigante que sacó del negocio a tantas librerías independientes— ahora se encuentra enfrascado en una batalla por sobrevivir contra los vendedores en línea y las descargas de libros digitales.**

Bloomberg via Getty Images

Igual que los distribuidores, para seguir siendo competitivos, los fabricantes de bienes y servicios deben desarrollar nuevas oportunidades de canal, tales como las que representan internet y otros canales directos. No obstante, el desarrollo de nuevos canales a menudo los lleva a competir directamente con sus canales establecidos, lo que deriva en conflictos. Para solucionar este problema, las compañías tratan de que las ventas directas resulten ventajosas para todo el canal. Por ejemplo, Stanley Black & Decker sabe que muchos clientes preferirían comprar sus herramientas y equipos eléctricos para trabajar en exteriores de manera directa a la compañía. Sin embargo, vender directamente a través de sitios web y móviles crearía conflictos con socios minoristas importantes y poderosos, como Home Depot, Walmart, Sears y Amazon.com. Así, aunque los sitios en línea de Stanley Black & Decker brindan información detallada acerca de sus productos, no es posible que usted compre un taladro inalámbrico, un nivel láser, una sopladora de hojas, una podadora para el jardín o cualquier otro equipo Black & Decker en el sitio web. En vez de ello, el sitio de Black & Decker lo remitirá a sitios y tiendas de sus distribuidores. De esa forma, el marketing directo de Black & Decker ayuda tanto a la compañía como a sus socios de canal.

Decisiones de diseño del canal

Comentario del autor | Como todos los demás aspectos del marketing, un buen diseño de canal comienza con un análisis de las necesidades de los clientes. Recuerde, los canales de marketing son verdaderas *redes de transferencia de valor para el cliente.*

Ahora examinaremos varias decisiones de canal que enfrentan los fabricantes. Al diseñar sus canales de marketing, los fabricantes deben elegir entre lo ideal y lo práctico. Una compañía nueva, con capital limitado, por lo regular inicia sus ventas en un área limitada del mercado. En este caso, decidir cuáles son los mejores canales no constituye un problema, simplemente habrá que encontrar la forma de convencer a uno o a unos cuantos buenos intermediarios de que manejen la línea.

Si tiene éxito, la nueva compañía podrá extenderse a nuevos mercados a través de los intermediarios existentes. En mercados pequeños, la empresa podría vender directamente a los minoristas; en mercados más grandes, podría hacerlo por medio de distribuidores. En una parte del país podría otorgar franquicias exclusivas y en otra vender a través de todas las tiendas disponibles. Luego podría abrir una tienda en internet para hacer transacciones directamente con los clientes difíciles de alcanzar. De esa forma, los sistemas de canal evolucionan para cubrir las oportunidades y condiciones del mercado.

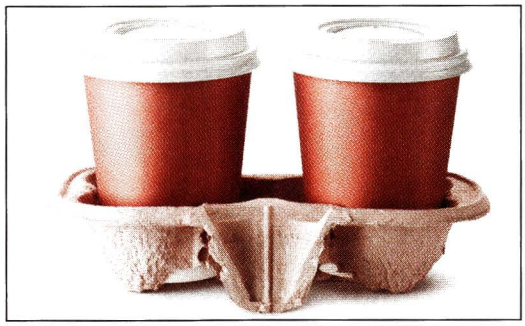
Diseño del canal de marketing
Creación de canales de marketing eficaces después de analizar las necesidades del cliente, establecer los objetivos del canal e identificar y evaluar las principales alternativas.

Sin embargo, para lograr la máxima eficacia, el análisis de canal y la toma de decisiones deben tener un propósito más definido. El **diseño del canal de marketing** requiere analizar las necesidades de los consumidores, establecer los objetivos del canal e identificar y evaluar las principales alternativas disponibles.

Análisis de las necesidades del cliente

Como señalamos antes, los canales de marketing forman parte de la *red general de transferencia de valor al cliente.* Cada miembro y cada nivel del canal agregan valor para los clientes. Así, el diseño del canal de marketing se inicia al descubrir lo que los consumidores meta desean del canal. ¿Los consumidores desean comprar en lugares cercanos o están dispuestos a viajar a lugares centralizados más distantes? ¿Prefieren comprar en persona, por teléfono o en línea? ¿Valoran un gran surtido o prefieren la especialización? ¿Desean muchos servicios adicionales (entrega, instalación, reparación) u obtendrán éstos en otra parte? Cuanto más rápida sea la entrega, más amplio el surtido que se ofrece y más el número de servicios brindados, mayor será el nivel de servicio del canal.

Sin embargo, ofrecer entrega más rápida, surtido más amplio y mayor cantidad de servicios con frecuencia resulta impráctico, si no es que imposible. Es probable que la compañía y sus miembros de canal no cuenten con los recursos ni con la capacidad necesarios para brindar todos los servicios deseados. Además, el hecho de ofrecer niveles más altos de servicio genera mayores costos para el canal y precios más elevados para los consumidores. El éxito de los minoristas de descuento demuestra que los consumidores con frecuencia aceptan menores niveles de servicio a cambio de precios más bajos.



● **Satisfacción de las necesidades de servicio de canal de los clientes: La tienda de conveniencia Oxxo, lanzó al mercado la barra de café Andatti Barra-Espresso, con la cual busca atrapar a clientes con paladares más exigentes, ofreciendo una variedad de productos de gran calidad, así como un servicio personalizado.**

© Shutterstock

Pero también muchas compañías logran posicionarse con niveles más altos de servicio y hay clientes dispuestos a pagar los precios más elevados que se generan como consecuencia. ● Por ejemplo, la cadena de tiendas de conveniencia Oxxo va tras la conquista de los paladares mexicanos, y prueba de ello es el lanzamiento de un nuevo servicio denominado Andatti Barra-Espresso, que consta de una isla dentro de sus tiendas donde una empleada prepara al instante café en diversas presentaciones, tamaños y sabores, tanto frías como calientes; y en algunas sucursales está ampliando el menú de su stand de O'Sabor: de tener sólo tacos de harina con guisados, ahora ofrece pizzas, tortas "tipo sub" con tres variedades de pan, tamales y burritos. El menú contempla desde nieves de la marca Andatti hasta malteadas, frappés, cappuccinos, así como café caliente y frío, entre otras, preparadas con leche light, entera o deslactosada. Y los precios van desde 10 pesos (mexicanos) para un cono de nieve hasta 35 o 45 para un Espresso Frappé.

Esta estrategia busca generar más tráfico y se pretende instalar en algunas sucursales de México. Tanto O'Sabor como Andatti Barra-Espresso estarán ubicadas dentro de tiendas cercanas a un mercado de oficina o en áreas donde la población tenga mayor poder adquisitivo. La marca de café Andatti, que se vende desde hace una década en las más de 13 mil tiendas Oxxo, competirá por el paladar de los mexicanos con las cafeterías Starbucks y Nescafé, la cual también está por incursionar con este servicio.

Establecimiento de los objetivos del canal

Las compañías deben establecer sus objetivos del canal de marketing en términos de los niveles elegidos de servicio al cliente. Por lo general, una empresa identifica varios segmentos que desean distintos niveles de servicio, por lo que debe decidir a cuáles servirá y cuáles son los mejores canales en cada caso. La compañía busca disminuir al mínimo todo el costo de canal que se genera al cubrir las necesidades de servicio de los clientes en cada segmento.

Los objetivos de canal de la empresa también se ven afectados por la naturaleza de ésta, de sus productos, sus intermediarios de marketing, sus competidores y el entorno. Por ejemplo, el tamaño de la compañía y su situación financiera determinan cuáles funciones de marketing puede manejar y cuáles debe dejar en manos de los intermediarios. Las compañías que venden productos perecederos requieren un marketing más directo para evitar retrasos y un manejo excesivo de la mercancía.

En algunos casos, una compañía desea competir en los mismos locales que venden los productos de sus competidores o cerca de ellos. Por ejemplo, Maytag y otros fabricantes de electrodomésticos desean que sus productos se exhiban junto a las marcas de los competidores para facilitar las comparaciones. En otros casos, los productores evitan los canales que utiliza la competencia. Como The Pampered Chef, que vende sus productos directamente a los consumidores a través de sus más de 60 mil consultores distribuidos por todo el mundo, en vez de competir frente a frente con otros fabricantes de utensilios de cocina por las escasas posiciones que ofrecen las tiendas minoristas. Stella & Dot vende su joyería de alta calidad mediante sus más de 30 mil representantes independientes —llamados estilistas— quienes organizan presentaciones en los

hogares en forma similar a las que organiza Tupperware.[10] GEICO y USAA venden seguros y productos financieros a los consumidores primordialmente vía telefónica y por internet en lugar de contratar agentes.

Por último, factores del entorno como las condiciones económicas y las limitaciones legales podrían afectar los objetivos y el diseño del canal. Por ejemplo, en una economía deprimida, los productores buscan distribuir sus bienes de la manera más económica, por lo que utilizan canales más cortos y evitan servicios innecesarios que se suman al precio final de los productos.

Identificación de las principales alternativas

Una vez que la compañía ha definido sus objetivos de canal, debe identificar sus principales alternativas en términos de los *tipos* de intermediarios, su *número* y las *responsabilidades* de cada miembro del canal.

Tipos de intermediarios

Una compañía debe identificar los tipos de miembros de canal con los que cuenta para realizar su trabajo de distribución. Muchas empresas tienen muchos miembros de canal posibles. Por ejemplo, hasta hace poco, Dell vendía sus computadoras directamente a los consumidores finales y a los clientes de negocios sólo a través de su sofisticado canal de marketing por teléfono y por internet. También vendía directamente sus productos a grandes compradores corporativos, institucionales y gubernamentales utilizando su fuerza de ventas directa. Sin embargo, para llegar a un mayor número de consumidores e igualar a competidores como Samsung y Apple, Dell ahora vende de manera indirecta a través de minoristas como Best Buy, Staples y Walmart, así como mediante distribuidores de valor agregado, distribuidores independientes y concesionarios que desarrollan sistemas y aplicaciones de cómputo adaptadas a las necesidades especiales de los pequeños y medianos clientes de negocios.

El uso de muchos tipos de distribuidores en un canal plantea tanto ventajas como desventajas. Por ejemplo, al vender a través de minoristas y de distribuidores de valor agregado, además de sus propios canales directos, Dell puede llegar a una mayor cantidad de diferentes tipos de compradores. Sin embargo, los nuevos canales son más difíciles de administrar y controlar. Además, los canales directos e indirectos compiten entre sí por los mismos clientes, lo que genera conflictos. De hecho, Dell a menudo se ve "atrapada en medio" cuando sus representantes de ventas directas se quejan de la competencia que representan los minoristas, mientras que los distribuidores de valor agregado se quejan de que los representantes de ventas directas están afectando sus negocios.

Distribución intensiva
Tener en existencia el producto en tantos locales como sea posible.

Distribución exclusiva
Otorgar a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo de distribuir los productos de la compañía en sus territorios.

Número de intermediarios de marketing

Las compañías también deben determinar el número de miembros de canal que habrá en cada nivel. Existen tres estrategias de distribución: intensiva, exclusiva y selectiva. Los productores de artículos básicos y materias primas comunes, por lo general, buscan la **distribución intensiva** —una estrategia que les permite ofrecer sus productos en la mayor cantidad posible de puntos de venta—. Los productos deben estar disponibles donde y cuando los consumidores los quieren. Por ejemplo, la pasta dental, los dulces y otros artículos similares se venden en millones de tiendas para brindar mayor exposición de marca y comodidad para el cliente. Kraft, Coca-Cola, Kimberly-Clark y otras compañías que fabrican bienes de consumo distribuyen sus productos en esta forma.



Distribución exclusiva: Los relojes Breitling, posicionados como "instrumentos para profesionales" y con precios que van de acuerdo con ello, se venden únicamente a través de algunos distribuidores autorizados en determinada área del mercado.

Associated Press

En contraste, algunos productores limitan intencionalmente el número de intermediarios que distribuyen sus productos. La forma extrema de esta práctica es la **distribución exclusiva**, en la que el productor otorga sólo a un número limitado de distribuidores el derecho exclusivo de distribuir sus productos en sus respectivos territorios. Con frecuencia, la distribución exclusiva se emplea con las marcas de lujo. Por ejemplo, los relojes Breitling —posicionados como "instrumentos para profesionales" y con precios que van desde $5000 hasta más de $100 000— se venden únicamente a través de unos cuantos distribuidores autorizados en determinada área del mercado. La distribución exclusiva refuerza el posicionamiento distintivo de Breitling y propicia mayor apoyo y mejor servicio al cliente por parte de los distribuidores.

Distribución selectiva
Recurrir a dos o más intermediarios (aunque no a todos) que estén dispuestos a distribuir los productos de la compañía.

Entre la distribución intensiva y la exclusiva se encuentra la **distribución selectiva** —consiste en recurrir a dos o más intermediarios (aunque no a todos) que estén dispuestos a distribuir los productos de una compañía—. La mayoría de las marcas de productos electrónicos, muebles y electrodomésticos se distribuyen de este modo. Por ejemplo, Whirlpool y GE venden sus principales aparatos electrodomésticos por medio de redes de grandes distribuidores y minoristas seleccionados. Mediante la distribución selectiva, es posible establecer buenas relaciones de trabajo con miembros selectos del canal y esperar un esfuerzo de ventas mejor que el promedio. La distribución selectiva permite a los productores tener una buena cobertura de mercado con más control y menor costo que la distribución intensiva.

Responsabilidades de los miembros del canal

Productores e intermediarios tienen que acordar los términos y las responsabilidades de cada miembro del canal; también deben acordar las políticas de precios, los términos de venta, derechos territoriales y servicios específicos que habrá de desempeñar cada uno. El productor se encarga de establecer una lista de precios y descuentos justos para los intermediarios; también define el territorio de cada miembro del canal y piensa con detenimiento dónde ubicará nuevos distribuidores.

Los mutuos servicios y obligaciones deben establecerse con sumo cuidado, sobre todo en el caso de las franquicias y los canales de distribución exclusiva. Por ejemplo, McDonald's ofrece a sus franquiciatarios apoyo promocional, un sistema de contabilidad, capacitación en la Hamburger University y ayuda gerencial. Por su parte, los poseedores de franquicias deben cumplir con los estándares de la compañía con respecto a las instalaciones y la calidad de los alimentos, cooperar con los nuevos programas promocionales, ofrecer la información solicitada y adquirir los productos alimenticios especificados.

Evaluación de las principales alternativas

Suponga que una compañía ya identificó varias alternativas de canal y quiere seleccionar la que mejor satisfaga sus objetivos a largo plazo. Tendrá que evaluar cada alternativa de acuerdo con los criterios económicos, de control y adaptativos.

Al usar *criterios económicos*, la compañía compara las posibles ventas, los costos y la rentabilidad de distintas alternativas de canal. ¿Cuánta inversión requiere cada alternativa de canal y cuáles serán las utilidades? La compañía también debe considerar *aspectos de control.* Recurrir a intermediarios a menudo implica darles cierto control sobre el marketing del producto y algunos intermediarios asumen mayor control que otros. Si todo permanece igual, la compañía prefiere mantener el mayor control posible. Por último, la compañía debe aplicar *criterios adaptativos.* Los canales con frecuencia implican compromisos a largo plazo, pero la compañía quiere mantener el canal flexible para poder adaptarlo a los cambios del entorno. De este modo, para ser considerado viable, un canal que implica compromisos a largo plazo debe ofrecer ventajas en términos económicos y de control.

Diseño de canales de distribución internacional

Los vendedores internacionales enfrentan muchas más dificultades al diseñar sus canales. Cada país tiene su propio sistema de distribución que ha evolucionado con el tiempo y cambia muy lentamente. Estos sistemas de canal varían considerablemente de un país a otro, por lo que las compañías internacionales deberán adaptar sus estrategias de canal a las estructuras que existen dentro de cada nación.

En algunos mercados, el sistema de distribución es complejo y difícil de penetrar ya que consta de muchas capas e incluye un gran número de intermediarios. Por ejemplo, muchas compañías occidentales consideran que es muy difícil trabajar dentro de los sistemas de distribución de Japón, por ser muy tradicionales y complejos con muchos distribuidores que tocan el producto antes de que llegue a los anaqueles de las tiendas.

En el otro extremo, los sistemas de distribución de los países en desarrollo son dispersos e ineficientes, o incluso inexistentes. Por ejemplo, China e India son mercados gigantescos, cada uno con una población de más de mil millones de personas. Sin embargo, debido a sistemas de distribución inadecuados, la mayoría de las compañías sólo tienen un acceso redituable a una pequeña porción de la población ubicada en las ciudades más ricas de cada país. Los mercados rurales de ambas naciones están muy descentralizados y constituidos por muchos submercados distintos, cada uno con su propia subcultura. El sistema de distribución de China se encuentra tan fragmentado que los costos de empacar, agrupar, cargar, descargar, ordenar, recargar y transportar los bienes representan el 18 por ciento del PIB del país, un porcentaje mucho más alto que en la mayoría de las naciones. (En comparación, los costos de logística de Estados Unidos representan alrededor del 8.5 por ciento de su PIB). Después de años de esfuerzo, incluso los directivos de Walmart admiten que no han sido capaces de organizar una cadena de suministro eficiente en China.[11]

A veces las condiciones locales pueden tener una gran influencia sobre la manera en que una compañía distribuye sus productos en los mercados globales. Por ejemplo, en los barrios de bajos ingresos de Brasil, donde los consumidores tienen acceso limitado a los supermercados, Nestlé complementa su distribución con miles de vendedores autoempleados que venden los productos Nestlé de puerta en puerta en carritos con sistema de refrigeración. Y en las sobrepobladas ciudades de Asia y África, los restaurantes de comida rápida, como McDonald's y KFC, ofrecen servicio de entrega a domicilio:[12]



● Repartidor de McDonald's: En ciudades como Beijing, Seúl y El Cairo, legiones de repartidores vestidos con coloridos uniformes llevan en la parte posterior de sus motocicletas los alimentos en cajas diseñadas especialmente, mientras se abren paso entre el congestionado tránsito para entregar Big Mac.

Li shengli Imaginechina

Es muy probable que los estadounidenses que desean una comida rápida entregada a domicilio encarguen comida china; en cambio, la gente que vive en China y en otros países del mundo ordena comida de McDonald's o KFC. En grandes ciudades como Beijing, El Cairo y Tokio, donde las calles suelen estar abarrotadas y los altos costos de los inmuebles provocan que los restaurantes donde se ordena desde el automóvil resulten imprácticos, la entrega a domicilio se está convirtiendo en una parte importante de la estrategia de las cadenas de comida rápida. ● En esos mercados, McDonald's y KFC ya despachan legiones de repartidores en motocicleta, vestidos con coloridos uniformes, para entregar sus Big Mac y ofertas de pollo cocinado a clientes que encargan estos alimentos. En la división Asia-Pacífico, Medio Oriente y África de McDonald's, más de 1500 de sus 8800 restaurantes ahora ofrecen el servicio "McDelivery". "Utilizamos el eslogan 'Si usted no puede venir a nosotros, nosotros vamos a usted'", dice el presidente de la división. Más del 30 por ciento de las ventas totales de McDonald's en Egipto y el 12 por ciento de sus ventas en Singapur provienen del servicio de reparto a domicilio. De modo similar para KFC, el servicio a domicilio representa casi la mitad de todas las ventas en Kuwait y un tercio de las ventas en Egipto.

Las compañías internacionales enfrentan un amplio rango de alternativas de canal. El diseño de sistemas de canal eficientes y efectivos entre varios mercados internacionales y dentro de ellos constituye un gran desafío. En el capítulo 19 se estudiarán con mayor profundidad las decisiones relacionadas con la distribución internacional.

Comentario del autor | Ahora es momento de aplicar el diseño de canal elegido y trabajar con miembros seleccionados del canal para administrarlos y motivarlos.

Decisiones de administración del canal

Una vez que la compañía revisó sus alternativas de canal y determinó cuál es el mejor diseño para éste, debe poner en práctica y administrar el canal elegido. La **administración del canal de marketing** requiere seleccionar, administrar y motivar a los miembros individuales del canal y evaluar su desempeño a lo largo del tiempo.

Administración del canal de marketing
Seleccionar, administrar y motivar a los miembros individuales del canal y evaluar su desempeño a lo largo del tiempo.

Selección de los miembros del canal

Los productores tienen distintas capacidades para atraer a intermediarios de marketing calificados. Algunos no tienen problemas para contratar a los miembros de canal. Por ejemplo, cuando Toyota introdujo su línea Lexus en Estados Unidos, no tuvo problemas para atraer a nuevos concesionarios. De hecho, tuvo que rechazar a muchos posibles distribuidores.

En el otro extremo se encuentran los productores que tienen que trabajar intensamente para conseguir suficientes intermediarios calificados. Por ejemplo, la compañía sueca NEVS, que compró la venerable y antigua marca de automóviles Saab rescatándola de la bancarrota en 2011, ahora está intentando vender sus vehículos a través de internet porque la red de concesionarios de Saab ya no existe. En otro ejemplo, cuando Timex trató de vender por primera vez sus relojes económicos a través de joyerías, la mayoría de éstas se negaron. Posteriormente logró introducir sus relojes en tiendas de mercancía masiva, lo cual demostró ser una decisión inteligente debido al rápido crecimiento del comercio masivo.



Selección de canales: Incluso marcas establecidas podrían tener dificultades para conservar sus canales deseados. La decisión de CVS Caremark de dejar de vender cigarrillos tiene a las compañías tabacaleras en busca de nuevos canales de ventas.

CVS Caremark Corporation

Incluso las marcas establecidas podrían tener dificultades para conseguir y mantener la distribución deseada, sobre todo al tratar con distribuidores poderosos. Por ejemplo, usted no encontrará cigarrillos Marlboro, Winston, Camel o de cualquier otra marca en una farmacia local CVS. Recientemente, CVS Caremark anunció que dejaría de vender cigarrillos en sus establecimientos, a pesar de que perdería más de $2000 millones de ventas anuales. "Esto es lo correcto", afirma la compañía. "Llegamos a la decisión de que los cigarrillos y el cuidado de la salud simplemente no pueden combinarse en el mismo escenario". A su vez, Target dejó de vender cigarrillos hace casi 20 años y los defensores del público están presionando a Walmart para que haga lo mismo. Si las grandes tiendas de descuento y otras cadenas de farmacias, como Walgreens y Rite Aid, siguen el ejemplo, Philip Morris, R.J. Reynolds y otras compañías tabacaleras tendrán que buscar nuevos canales para vender sus marcas.[13]

Al seleccionar a los intermediarios, la compañía debe determinar qué características distinguen a los mejores. Para ello, deberá evaluar los años que lleva cada miembro del canal en el negocio, las otras líneas que maneja, su ubicación, los registros de su crecimiento y utilidades, su nivel de cooperación y su reputación.

Administración y motivación de los miembros del canal

Una vez que los miembros del canal han sido seleccionados, habrá que administrarlos y motivarlos en forma continua para que hagan su mejor esfuerzo. La compañía no sólo debe vender *a través* de los intermediarios, sino venderles *a* ellos y vender *con* ellos. La mayoría de las compañías ven a sus intermediarios como clientes y socios de primera línea; realizan una sólida *administración de las relaciones con los socios* para forjar sociedades de largo plazo con los miembros del canal. Esto crea un sistema de transferencia de valor que cubre las necesidades *tanto* de la compañía *como* de sus socios de marketing.

Al administrar sus canales, una compañía debe convencer a los proveedores y distribuidores de que tendrán mayor éxito si trabajan en conjunto como parte de un sistema cohesivo de transferencia de valor. Las compañías deben trabajar en armonía con otros miembros del canal para encontrar las mejores formas de entregar valor a los clientes. Así, Amazon y P&G trabajan estrechamente para cumplir su meta conjunta de vender en línea y de manera redituable bienes de consumo empacados. Por medio de su programa Vendor Flex, Amazon opera con los almacenes de P&G para reducir los costos de distribución y acelerar el servicio de entrega, con lo cual se benefician tanto ambas compañías como los clientes que éstas sirven en conjunto (vea Marketing real 12.1).

De manera similar, el fabricante de maquinaria pesada Caterpillar trabaja codo a codo con su magnífica red de concesionarios —juntos dominan el negocio de maquinaria para construcción, minería y explotación forestal:

> El fabricante de maquinaria pesada Caterpillar produce equipos industriales innovadores y de alta calidad. Sin embargo, pregunte a cualquier empleado de Caterpillar y le dirá que lo más importante para explicar el dominio de esta empresa es considerar su extraordinaria red de distribución de 189 concesionarios independientes localizados en más de 180 países. Los concesionarios son los que se encuentran en la línea frontal del negocio. Una vez que el producto abandona la fábrica, ellos se hacen cargo del negocio. Son ellos a quienes los clientes ven. Así que más que vender sus productos a través de los concesionarios, Caterpillar los considera como socios internos. Cuando algún elemento de un equipo Caterpillar se descompone, los clientes saben que pueden contar con el apoyo de la compañía y de su excelente red de concesionarios. Una sólida red de concesionarios fortalece a Caterpillar y viceversa. En un nivel más profundo, los concesionarios desempeñan un papel fundamental en casi todos los aspectos de las operaciones de Caterpillar, desde el diseño y la entrega del producto hasta el servicio y el apoyo. Como resultado de su estrecha asociación con los concesionarios, Caterpillar domina los mercados mundiales de maquinaria pesada para construcción, minería y explotación forestal. Sus famosos tractores, orugas, cargadores, *bulldozers* y camiones captan más de un tercio del mercado mundial de maquinaria pesada, más del doble de la empresa que ocupa el segundo lugar, Komatsu.

Muchas compañías ya están instalando sistemas integrados de alta tecnología para realizar la administración de las relaciones con los socios (PRM, por sus siglas en inglés) con la finalidad de coordinar todos sus esfuerzos de marketing de canal. Así como utilizan sistemas de cómputo para la administración de las relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) que facilitan el manejo de las relaciones con clientes importantes, las compañías ahora pueden utilizar programas de cómputo PRM y de administración de la cadena de suministro para ayudarse a reclutar socios de canal y capacitarlos, organizarlos, administrarlos, motivarlos y evaluar las relaciones que establece con ellos.

Marketing real 12.1

Amazon y P&G: Llevar la asociación de canal a un nuevo nivel

Hasta hace poco, si usted ordenaba toallas de papel Bounty, pañales Pampers, papel higiénico Charmin o cualquier otro artículo de las docenas de productos de consumo P&G a través de Amazon.com, éstos probablemente llegarían a la puerta de su hogar por una ruta de distribución de circuito. Las toallas de papel, por ejemplo, fabricadas tal vez en una gran planta de producción de P&G situada al noreste de Pensilvania, serían enviadas en un tráiler al almacén más cercano situado en Tunkhannock, donde se descargarían y volverían a empacarse junto con otros bienes de P&G para ser enviadas al centro de distribución de Amazon ubicado en Dinwiddie, Virginia. Ahí se descargarían todos los artículos y se colocarían en anaqueles. Finalmente, empleados de Amazon se encargarían de empacarlos y enviarlos a través de UPS, FedEx o USPS.

Sin embargo, en la actualidad, en un movimiento que podría poner de cabeza la distribución de bienes de consumo empacados, Amazon y P&G, calladamente, están abriendo brecha con un nuevo sistema de distribución de productos, más sencillo y de menor costo. Ahora, por ejemplo, en el almacén de Pensilvania, en vez de volver a cargar los camiones con productos de P&G y enviarlos a los centros de distribución de Amazon, los empleados de P&G simplemente llevan los productos a un área confinada dentro del propio almacén. Tal área es administrada por Amazon. Ahí, empleados de Amazon empacan, etiquetan y envían los artículos directamente a los clientes que los solicitaron en línea. Amazon llama a este procedimiento Vendor Flex —el cual está revolucionando la forma en que la gente adquiere productos domésticos cotidianos a bajo precio y con escaso margen de ganancia para el fabricante.

El programa Vendor Flex de Amazon ofrece un gran potencial no sólo para Amazon sino también para sus socios proveedores como P&G. Actualmente, los estadounidenses compran en línea tan sólo el 2 por ciento de sus bienes de consumo empacados que no son comestibles. Impulsar las ventas en línea de estos bienes básicos al 6 por ciento —el porcentaje que internet capta actualmente de la totalidad de las ventas al por menor— significaría para Amazon $10000 millones adicionales en sus ingresos anuales, muy por encima de los $2000 millones que le generan actualmente.

Sin embargo, hay una razón de peso para que los bienes domésticos básicos se hayan quedado rezagados frente a otros tipos de productos en las ventas en línea. Esos bienes se han considerado durante mucho tiempo demasiado voluminosos o demasiado baratos como para justificar los elevados costos de envío que implican las ventas por internet. Para vender bienes básicos en línea de manera redituable, compañías como Amazon y P&G deben trabajar en conjunto para reestructurar el proceso de distribución y reducir los costos. Ahí es donde Vendor Flex entra en escena.

Vendor Flex lleva las asociaciones de canal a un nivel nunca antes visto. Ubicarse juntos "en la misma casa de campaña" genera ventajas para ambos socios. Para Amazon, Vendor Flex reduce los costos de almacenar artículos voluminosos, como pañales y toallas de papel, en sus propios centros de distribución; esto libera espacio en los centros de Amazon para bienes que implican mayor margen de ganancia. El arreglo compartido permite a Amazon extender su selección de bienes de consumo empacados sin tener que destinar más espacio en sus centros de distribución. Por ejemplo, el almacén de P&G también alberga otras populares marcas de consumo doméstico, como las máquinas de afeitado Gillette, el champú Pantene o alimento para mascotas. Por último, ubicarse en la fuente de los productos garantiza a Amazon la disponibilidad inmediata de éstos y facilita la rápida entrega de productos P&G a los clientes.

P&G también se beneficia de la asociación Vendor Flex. Le ahorra dinero al reducir los costos de transportar bienes a los centros de abastecimiento de Amazon, lo cual, a la vez, le permite cobrar precios más competitivos al gigante del comercio electrónico. Y aunque P&G es un espléndido comerciante de marcas dentro de tiendas físicas, aún es un comerciante en línea relativamente novato que desea desarrollarse, lo que constituye una de sus prioridades. Al asociarse más estrechamente con Amazon, P&G obtiene la ayuda experta de Amazon para desplazar sus marcas en línea.

Amazon considera que los bienes domésticos básicos son una de las más grandes fronteras para las ventas por internet. Su presencia dentro del almacén de P&G en Pensilvania es sólo la punta del iceberg para Vendor Flex. Amazon y P&G, calladamente, comenzaron a compartir el espacio del almacén hace tres años y Amazon ha establecido instalaciones en al menos otros siete centros de distribución de P&G alrededor del mundo, incluyendo los de Japón y Alemania. Amazon también se ha asociado o está en pláticas para asociarse con otros grandes proveedores de bienes de consumo —como Kimberly Clark, Georgia Pacific y Seventh Generation— para manejar instalaciones de distribución en forma conjunta. Más aún, Amazon ha realizado grandes inversiones para desarrollar una infraestructura que le permita vender en línea y de manera redituable todo tipo de artículos de consumo básico a los consumidores. Por ejemplo, a finales de 2010 adquirió Quidsi, la propietaria de Diapers.com y Soap.com, empresas minoristas en línea de productos para bebés y otros artículos domésticos básicos. Desde la adquisición por



Asociación en el canal de distribución: En el marco del programa Vendor Flex de Amazon, P&G y Amazon comparten instalaciones de almacén, lo cual genera ventajas para ambas empresas en términos de costos de distribución y procesos de entrega.

© raywoo/Fotolia: © grzegorz knec/Alamy

parte de Amazon, Quidsi ha agregado media docena de nuevos sitios para vender, entre otros artículos, juguetes (YoYo.com), productos para mascotas (Wag.com), cosméticos de gran calidad (BeautyBar.com) y productos domésticos (Casa.com).

Vendor Flex se ostenta como el indiscutible ganador frente a todos los involucrados —Amazon, P&G y los consumidores finales—. Sin embargo, la estrecha sociedad entre Amazon y P&G ha causado cierto malestar entre otros importantes socios de canal. Por ejemplo, ¿qué pasa con Walmart, el principal cliente de P&G? El gigante de las tiendas minoristas está enfrascado en una feroz batalla en línea con Amazon y, sin embargo, uno de sus principales proveedores parece estar dando a Amazon un trato preferente. Al mismo tiempo, el cortejo de Amazon hacia P&G podría disgustar a otros importantes proveedores que compiten con P&G en el sitio de Amazon. Tanto P&G como Amazon deben tener mucho cuidado de que su estrecha relación en Vendor Flex no dañe a otros importantes socios de canal.

En un sentido más amplio, algunos analistas afirman que Amazon no será capaz de vender en línea productos como toallas de papel, detergente o crema de afeitar de manera redituable, ni siquiera con la ayuda que representa Vendor Flex. Consideran que los márgenes de ganancia de esos artículos son demasiado bajos como para poder cubrir los costos de envío. De acuerdo con las estimaciones, Amazon ya está perdiendo entre $1000 y $2000 millones anualmente con su programa de envío Amazon Prime. Los analistas sugieren que si acaso fuera posible ganar dinero enviando un pesado envase de Tide o un voluminoso paquete de tres toallas de papel Bounty desde el almacén de P&G hasta las puertas del hogar del consumidor, P&G lo habría hecho desde hace mucho.

Sin embargo, tales predicciones pesimistas parecen pasar por alto los rápidos cambios en el panorama de la distribución, especialmente en las ventas al por menor en línea. Los grandes transportistas, como UPS y FedEx continúan reduciendo los costos y los tiempos de entrega de pequeños paquetes. Y Amazon está haciendo grandes esfuerzos para adoptar el sistema de entrega en el mismo día en sus principales áreas de mercado, incluyendo el envío de comestibles y artículos relacionados. El programa Vendor Flex parece alinearse bien con tales tendencias de distribución.

En cuanto a la asociación entre Amazon y P&G en Vendor Flex, parece que concuerda con los ideales de ambas compañías. Si P&G desea ser más eficaz al vender en línea sus marcas, ¿acaso podría encontrar mejor socio que Amazon, el indiscutible amo de las ventas al por menor en línea? Por otro lado, si Amazon desea ser más eficaz al vender productos básicos, ¿podría tener mejor socio que P&G, una reconocida autoridad en materia de marketing de bienes de consumo empacados? Juntos en la empresa Vendor Flex, estos líderes de sus respectivas industrias pueden flexibilizar sus canales de distribución para su propio beneficio, pero también para beneficiar a los consumidores que sirven en conjunto.

Fuentes: Serena Ng, "Soap Opera: Amazon Moves In with P&G", *Wall Street Journal*, 15 de octubre de 2013, p. A1; Andre Mouton, "Amazon Considers 'Co-Creation' with Procter & Gamble", *USA Today*, 21 de octubre de 2013, www.usatoday.com/story/tech/2013/10/21/amazon-procter-gamble-products/3143773/; y David Streitfeld, "Amazon to Raise Fees as Revenue Disappoints", *New York Times*, 31 de enero de 2014, p. B1.

Evaluación de los miembros del canal

Toda compañía debe inspeccionar con regularidad el desempeño de los miembros del canal con respecto a estándares como cuotas de ventas, niveles promedio de inventario, tiempo de entrega al cliente, tratamiento que se da a los bienes dañados o perdidos, cooperación en la promoción y en los programas de capacitación de la empresa y los servicios al cliente. La compañía debe reconocer y recompensar a los intermediarios que tienen buen desempeño y agregan valor para los clientes y consumidores. A los intermediarios que tengan un desempeño deficiente se les debe brindar ayuda o, como último recurso, reemplazarlos.

Por último, los fabricantes deben ser sensibles a las necesidades de sus socios de canal. Aquellos que tratan mal a sus socios no sólo se arriesgan a perder su apoyo, sino también a tener algunos problemas legales. En la siguiente sección se describen varios derechos y obligaciones de las empresas y de otros miembros del canal.

Política pública y decisiones de distribución

En su mayoría, las empresas tienen libertad legal para establecer los acuerdos de canal que les convengan. De hecho, las leyes que rigen los canales buscan evitar las tácticas de exclusión de algunas compañías que pudieran impedir que otra empresa utilizara un canal deseado. La mayoría de las leyes de canal establecen los mutuos derechos y obligaciones de los miembros del canal una vez que han iniciado una relación.

A muchos productores y mayoristas les gusta desarrollar canales exclusivos para sus productos. Cuando el vendedor sólo permite que ciertas tiendas manejen sus productos, esta estrategia se conoce como *distribución exclusiva*. Cuando el vendedor exige que estos distribuidores no manejen productos de los competidores, la estrategia se denomina *trato de exclusividad*. Ambas partes se benefician de los arreglos de exclusividad: el vendedor consigue puntos de venta más leales y confiables y los distribuidores obtienen una fuente constante de abastecimiento y mayor apoyo por parte del vendedor. Sin embargo, los acuerdos exclusivos también evitan que otros productores vendan a esos distribuidores. Esta situación provoca que los contratos de exclusividad entren en la jurisdicción de la Clayton Act de 1914. Los contratos son legales siempre y cuando no disminuyan de manera importante la competencia o tiendan a crear un monopolio y siempre que ambas partes suscriban el acuerdo de manera voluntaria.

El trato de exclusividad a menudo incluye *convenios territoriales de exclusividad*. Es posible que el productor esté de acuerdo en no vender a otros distribuidores en cierta área, o que el comprador esté de acuerdo en vender únicamente en su propio territorio. La primera práctica es

Logística de marketing (o distribución física)
Planeación, ejecución y control del flujo físico de materiales, productos finales e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener utilidades.

normal en el sistema de franquicias como un medio necesario para incrementar el entusiasmo y el compromiso del distribuidor. También es completamente legal —un vendedor no tiene la obligación jurídica de vender a través de más tiendas de las que desea—. La segunda práctica, donde el productor trata de evitar que un distribuidor venda fuera de su territorio, se ha convertido en un problema legal importante.

En ocasiones los productores de una marca reconocida la venden a los distribuidores únicamente si éstos manejan parte o el resto de la línea. A esta práctica se le denomina *venta forzada de línea completa*. Este tipo de *convenios condicionantes* no necesariamente son ilegales, pero violan la ley Clayton si tienden a disminuir la competencia en forma sustancial. Tal práctica tiende a evitar que los consumidores elijan libremente entre los proveedores rivales de otras marcas.

Finalmente, los productores tienen la libertad de seleccionar a sus distribuidores, aunque el derecho de dar por terminada la relación con ellos tiene ciertas restricciones. En general, los vendedores tienen la posibilidad de eliminar distribuidores "por una causa". Sin embargo, no podrían dar por terminadas sus relaciones con ellos si, por ejemplo, los distribuidores se niegan a cooperar en un acuerdo de legalidad dudosa, tal como un contrato de exclusividad o convenios condicionantes.

Comentario del autor | En el pasado, los especialistas en marketing solían llamarla "distribución física". Sin embargo, como sugiere el encabezado, el tema ha cobrado mayor importancia, complejidad y sofisticación.

Logística de marketing y administración de la cadena de suministro

En el mercado global de la actualidad, a veces resulta más fácil vender un producto que llevarlo a los clientes. Las compañías deben decidir cuál es la mejor forma de almacenar, manejar y movilizar sus productos y servicios para que estén a disposición de los clientes y consumidores en el surtido adecuado y en el momento y el lugar correctos. La eficacia logística tiene una fuerte repercusión tanto en la satisfacción del cliente como en los costos de la compañía. A continuación consideramos la naturaleza y la importancia de la administración logística en la cadena de suministro, las metas del sistema de logística, las principales funciones de logística y la necesidad de implementar una administración integrada de la cadena de suministro.

Administración de la cadena de suministro
Administración de los flujos ascendentes y descendentes de materiales de valor agregado, productos finales e información relacionada entre los proveedores, la compañía, los distribuidores y los consumidores finales.

Naturaleza e importancia de la logística de marketing

Para algunos gerentes, la logística de marketing sólo significa bodegas y camiones de reparto. Sin embargo, la logística moderna es mucho más que eso. La **logística de marketing** —también llamada **distribución física**— implica planear, poner en práctica y controlar el flujo físico de bienes, servicios e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades de los clientes y consumdires y obtener utilidades. En síntesis, implica hacer llegar el producto correcto al cliente adecuado en el lugar y el momento precisos.

En el pasado, quienes planeaban la distribución física solían iniciar con los productos en la fábrica y tratando de encontrar soluciones de bajo costo para hacerlos llegar a los clientes. Sin embargo, la logística actual *centrada en el cliente* inicia en el mercado y procede hacia atrás, es decir, hacia la fábrica, o incluso puede remontarse hasta las fuentes de suministro. La logística de marketing no sólo implica la *distribución hacia fuera* (desplazar los productos desde la fábrica hacia los distribuidores y, por último, hacia los clientes), sino también la *distribución hacia dentro* (trasladar los productos y materiales de los proveedores a la fábrica) y la *distribución inversa* (que implica reutilizar, reciclar, renovar o desechar productos dañados, no deseados o excedentes que hayan devuelto los consumidores o los distribuidores). Es decir, la distribución física incluye la totalidad de la **administración de la cadena de suministro** —administración de los flujos ascendentes y descendentes de materiales de valor agregado, productos finales e información relacionada entre los proveedores, la compañía, los distribuidores y los consumidores finales—, como se muestra en la **figura 12.5**.

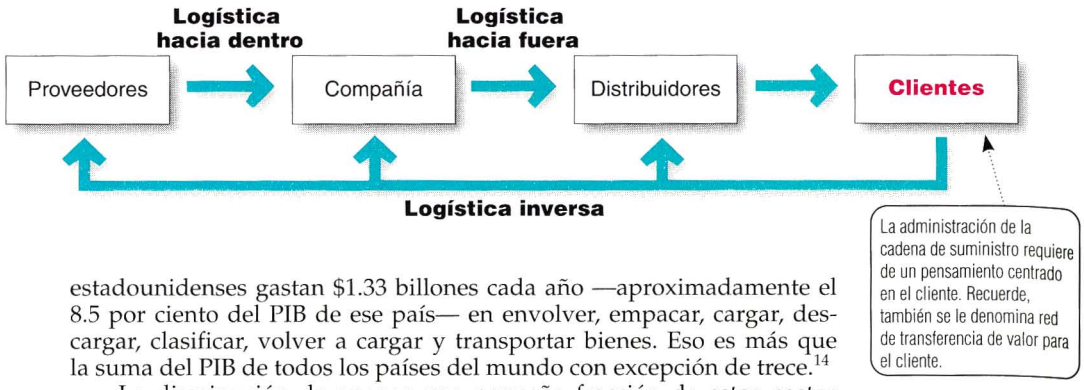


Logística: Tal como sugiere esta enorme pila de contenedores de carga, las compañías estadounidenses gastan aproximadamente $1.33 billones cada año —esto equivale al 8.5 por ciento del PIB de Estados Unidos— en envolver, empacar, cargar, descargar, clasificar, volver a cargar y transportar bienes.

E.G. Pors/Shutterstock.com

La tarea del gerente de logística consiste en coordinar las actividades de los proveedores, agentes de compras, comerciantes, miembros del canal y clientes. Estas actividades abarcan la previsión, los sistemas de información, las compras, planeación de la producción, el procesamiento de pedidos, el inventario, el almacenamiento y la planeación de la transportación.

En la actualidad, las compañías ponen mayor énfasis en la logística por varias razones. Primero, porque lograrán una ventaja competitiva poderosa si utilizan una logística perfeccionada para ofrecer a los clientes un mejor servicio o precios más bajos. Segundo, la logística mejorada representa enormes ahorros en los costos tanto para la compañía como para sus clientes. Casi el 20 por ciento del precio promedio de un producto corresponde a las actividades de envío y transportación, lo que en muchas ocasiones excede el costo de la publicidad y de otros gastos de marketing. Las compañías



● FIGURA | 12.5
Administración de la cadena de suministro.

estadounidenses gastan $1.33 billones cada año —aproximadamente el 8.5 por ciento del PIB de ese país— en envolver, empacar, cargar, descargar, clasificar, volver a cargar y transportar bienes. Eso es más que la suma del PIB de todos los países del mundo con excepción de trece.[14]

La disminución de apenas una pequeña fracción de estos costos significa ahorros sustanciales. Por ejemplo, Walmart estableció recientemente un programa de mejoras de logística mediante una compra más eficiente de productos, mejor administración del inventario y mayor productividad de la cadena de suministro, todo lo cual reducirá los costos de dicha cadena entre 5 y 15 por ciento durante los próximos cinco años —esto representa una considerable cifra de entre $4000 y $12 000 millones.[15]

En tercer lugar, el despliegue de una gran variedad de productos ha creado la necesidad de una administración logística más eficaz. Por ejemplo, en 1916, la típica tienda de comestibles Piggly Wiggly ofrecía solamente 605 artículos. En la actualidad, su inventario incluye entre 20 mil y 35 mil artículos, dependiendo de las dimensiones del establecimiento. Una tienda Walmart Supercenter ofrece más de 140 mil productos, 30 mil de los cuales son comestibles.[16] Las actividades de ordenar, enviar, almacenar y controlar tal variedad de productos representan un enorme desafío de logística.

Los avances en las tecnologías de información también han creado oportunidades para lograr una distribución más eficiente. En la actualidad, las compañías están utilizando recursos como software avanzado para administrar la cadena de suministro, sistemas de logística basados en internet, escáneres en los puntos de venta, etiquetas RFID, rastreo por satélite y transferencia electrónica de pedidos y datos de pago. Este tipo de tecnologías permite una administración rápida y eficiente del flujo de bienes, información y finanzas a través de la cadena de suministro.

Por último, más que casi cualquier otra función de marketing, la logística afecta el ambiente y los esfuerzos de sustentabilidad ambiental de una empresa. La transportación, el almacenamiento, el empaque y otras funciones de logística suelen ser los principales factores de la cadena de suministro que determinan la huella ecológica de una compañía; al mismo tiempo, constituyen una de las áreas más fértiles para ahorrar costos. En otras palabras, el desarrollo de una *cadena ecológica de suministro* no sólo es ambientalmente responsable, también puede volverse redituable (vea Marketing real 12.2). He aquí un ejemplo sencillo:[17]

> SC Johnson, el fabricante de bienes de consumo empacados, implementó un cambio aparentemente sencillo pero inteligente —y redituable— en la forma de empacar la mercancía dentro de sus camiones. En el antiguo sistema, una carga de sus productos Ziploc llenaba un tráiler antes de alcanzar el límite máximo de peso. En contraste, una carga del limpiador para vidrios Windex alcanzaba el peso máximo antes de que el tráiler estuviera lleno. Al combinar estratégicamente los dos productos, SC Johnson encontró que podía enviar la misma cantidad de productos con 2098 menos embarques, a la vez que consumía 168 mil galones menos de diésel y dejaba de producir 1882 toneladas de gases de efecto invernadero. Así, una cadena de suministro planeada inteligentemente no sólo ayudó al ambiente, sino que también ahorró dinero a la compañía. Como afirma el director de asuntos ambientales de SC Johnson: "Cargar un camión parece una acción sencilla, pero asegurarse de que un camión esté verdaderamente lleno es una ciencia. Alcanzar el máximo peso de un tráiler de manera consistente brindó una enorme oportunidad para reducir nuestro consumo de energía, disminuir nuestras emisiones de gases de efecto invernadero y ahorrar dinero (de paso)". De esa forma, implementar cadenas de suministro ecológicas es algo que las compañías no sólo tienen que hacer, sino que también es una buena práctica de negocios.

Metas del sistema de logística

Algunas compañías establecen como su objetivo de logística brindar el mejor servicio al cliente con el menor costo. Por desgracia, aun cuando esto suene muy bien, ningún sistema de logística es capaz *al mismo tiempo* de incrementar al máximo el servicio al cliente *y* reducir al mínimo los costos de distribución. Ofrecer el mejor servicio al cliente implica una entrega rápida, grandes inventarios, surtidos flexibles, políticas de devolución permisivas y otros servicios; todo ello eleva los costos de distribución. En contraste, los costos mínimos de distribución implican una entrega más lenta, inventarios de menor tamaño y lotes de embarque más grandes, todo lo cual representa un nivel inferior de servicio general al cliente.

El objetivo de la logística de marketing debería ser ofrecer un nivel *meta* de servicio al cliente al menor costo. La compañía debe investigar primero la importancia que tienen los diversos servicios

Marketing real 12.2

Cómo volver ecologista la cadena de suministro: Es lo correcto —y también es redituable

Tal vez usted recuerde aquella vieja canción en que la Rana René se lamentaba: "No es fácil ser verde". Eso es cierto tanto para ese personaje de los Muppets como para las cadenas de suministro de las compañías. Lograr que los canales de una empresa sean ecológicos suele requerir de un gran compromiso, ingenio e inversión. Sin embargo, aunque es difícil, los canales de suministro actuales se están volviendo cada vez más ecológicos.

Las empresas tienen muchas razones para reducir el impacto ambiental de sus cadenas de suministro. Por un lado, en un futuro no muy distante, si las empresas no actúan voluntariamente de modo responsable con el ambiente, un conjunto de "leyes ecológicas" y regulaciones de sustentabilidad de todo el mundo las obligarán a hacerlo. Por otro lado, muchos clientes grandes —desde Nike y Walmart hasta el gobierno federal— así lo demandan. La sustentabilidad ambiental se ha convertido en un factor esencial en la selección de proveedores y la evaluación del desempeño, de manera que los proveedores necesitan tener un pensamiento ecológico o, de lo contrario, pondrán en riesgo sus relaciones con clientes importantes. Diseñar cadenas de suministro con mayor responsabilidad ambiental es simplemente *lo correcto*, algo quizá más importante que *la obligación* de hacerlo. Es otra forma en que las empresas pueden contribuir a salvar nuestro mundo para las futuras generaciones.

Aunque todo esto resulta muy estimulante, en realidad, las empresas tienen una razón más inmediata y práctica para hacer que sus cadenas de suministro sean más ecológicas. Los canales verdes no sólo son buenos para el mundo, sino también para el renglón de utilidades de una compañía. Las empresas vuelven ecológicas sus cadenas de suministro mediante una mayor eficiencia y esto significa menores costos y mayores utilidades. La reducción de costos vinculada con la responsabilidad ambiental es una ventaja práctica. Las actividades de logística que dejan mayor huella ambiental —como la transportación, el almacenamiento y el empacado— son también las que representan los mayores costos dentro de esa área, sobre todo en una época de escasos recursos y elevados precios de la energía. Aunque crear canales ecológicos podría requerir de una inversión directa, en el largo plazo suele costar menos.

Los siguientes son algunos ejemplos de cómo la creación de cadenas de suministro más ecológicas benefician tanto al ambiente como a las finanzas de la compañía:

- *Stonyfield Farm*. Conforme el mayor fabricante de yogur en el mundo crecía con el paso de los años, las ineficiencias se incrustaban en su sistema de distribución. Por eso, Stonyfield comenzó a trabajar con Ryder Systems, la gran compañía de servicios de transportación y logística, para diseñar un nuevo sistema que disminuyera sus costos de distribución y, al mismo tiempo, mejorara los niveles de servicio al cliente y redujera su huella de carbono. Después de evaluar la red de Stonyfield, Ryder la ayudó a conformar una pequeña flota de camiones, incluyendo vehículos híbridos con buen rendimiento de combustible, para hacer entregas regionales en el área de Nueva Inglaterra. Después reemplazó la red nacional de distribución basada en camiones con cargas incompletas por un sistema regional que aprovechara plenamente la capacidad de carga de los camiones, los cuales harían múltiples paradas en el trayecto. Como resultado, ahora Stonyfield desplaza más productos con menos camiones pero más llenos, esto le permite reducir a la mitad el número de millas recorridas. En resumen, los cambios generaron una reducción de 40 por ciento de las emisiones de dióxido de carbono relacionadas con el desplazamiento de los productos de Stonyfield, mientras que los costos de transportación de la empresa disminuyeron en la sorprendente cantidad de 14 por ciento. Al respecto, el director de logística de Stonyfield afirma: "Estamos sorprendidos. Sabemos que la responsabilidad ambiental puede ser redituable. Esperábamos algunos ahorros, pero nunca de esa magnitud".

- *Nike*. La icónica *compañía* de calzado y ropa deportivos desarrolló una estrategia de gran envergadura para dar una orientación ecológica a cada fase de su cadena de suministro. Por ejemplo, Nike formó equipo recientemente con Levi's, REI, Target y otros miembros de la Sustainable Apparel Coalition (Coalición de prendas de vestir sustentables), para desarrollar el índice Higg —una herramienta que mide el grado de impacto ambiental de cada prenda de vestir a lo largo de toda la cadena de suministro—. El índice Higg, basado en el índice de sustentabilidad de materiales que Nike había utilizado durante años, permite a la compañía trabajar con proveedores y distribuidores para reducir la huella ecológica de la cadena de suministro. Por ejemplo, tan sólo en los últimos tres años, las más de 900 fábricas contratadas que elaboran el calzado Nike en distintas partes del mundo redujeron sus emisiones de carbono en 6 por ciento, a pesar de que su producción aumentó en 20 por ciento. Eso equivale a dejar de lanzar al ambiente emisiones asociadas con más de mil millones de millas-vehículo.

  Nike descubrió que incluso ajustes aparentemente insignificantes en la cadena de suministro podrían rendir grandes beneficios. Por ejemplo, Nike elabora sus zapatos deportivos en Asia, pero la mayor parte se vende en Norteamérica. Hasta hace aproximadamente una década, el calzado de Nike se enviaba de la fábrica a las tiendas por vía aérea. Después de analizar



Cadenas de suministro ecológicas: Nike ha desarrollado una impresionante estrategia para volver ecológica su cadena de suministro. El índice Higg permite a Nike trabajar con proveedores y distribuidores para reducir la huella ecológica de la cadena de suministro.

© Sergio Azenha/Alamy

con mayor detenimiento los costos de distribución, Nike comenzó a desplazar una considerable porción de su carga por vía marítima. Ese sencillo cambio en la forma de transportación redujo las emisiones por producto en 4 por ciento, lo que agradó a los ambientalistas. Sin embargo, también causó beneplácito entre los contadores de Nike, ya que la compañía ahorra unos $8 millones al año en costos de envío.

- *Walmart.* La cadena minorista más grande del mundo a menudo recibe críticas por su enorme huella de carbono. Pero resulta que Walmart podría ser el mayor campeón del mundo de los canales ecológicos. Entre docenas de otras importantes iniciativas ecológicas, este gigante minorista ha trabajado diligentemente para reducir el impacto ambiental de su enorme flotilla de siete mil camiones. "Dentro de la función de transportación", afirma el director de sustentabilidad de Walmart, "queremos cumplir tres metas: aprovechar plenamente la capacidad de todos los tráileres, reducir al mínimo las millas recorridas por cada uno y utilizar el equipo más eficiente. Todos estos esfuerzos impulsan la sustentabilidad tanto como la eficiencia operativa".

  Para cumplir esos objetivos, Walmart instaló motores híbridos y neumáticos más eficientes, adoptó combustibles alternativos y desarrolló mejores sistemas de administración de carga y de trazado de rutas. Como resultado, durante los últimos cinco años, la flotilla de Walmart entregó 361 millones más de cajas de productos recorriendo 287 millones de millas menos; al mismo tiempo, redujo en 25 por ciento sus emisiones de carbono y disminuyó sus costos de distribución.

  Walmart también trabaja con sus más de 100 mil proveedores en todo el mundo para ayudarlos a que sus operaciones sean más amigables con el ambiente. Por ejemplo, hace poco estableció la meta de reducir los empaques de los proveedores en 5 por ciento. Considerando las dimensiones de Walmart, incluso los cambios pequeños tienen un impacto sustancial. Por ejemplo, un ligero cambio en el diseño de las cajas de zapatos de uno de sus proveedores dio por resultado una reducción del 43 por ciento en la cantidad de papel requerido para elaborarlas. En tan sólo 10 meses, esa mejora en el diseño liderada por Walmart permitió que por los escáneres de sus cajas registradoras pasaran 692 toneladas menos de papel en las cajas de zapatos. Eso equivale a ahorrar 2500 árboles, 400 mil libras de desperdicios sólidos, 2.4 millones de galones de agua y 14 500 millones de unidades térmicas británicas (BTU) de energía. El cambio también generó una sorprendente reducción del 28 por ciento en los costos de la cadena de suministro.

Así, por lo que respecta a las cadenas de suministro, la Rana René podría tener razón —no es fácil ser verde—. Sin embargo, ahora más que nunca es necesario ser verde y puede generar grandes beneficios. Es un área desafiante, afirma un experto en cadenas de suministro, "pero si uno la ve desde la perspectiva exclusiva de las ganancias y las pérdidas, también es redituable". Otro experto concluye que "ahora es más fácil que nunca conformar una cadena de suministro ecológica sin incurrir en números rojos, a la vez que se ahorra mucho dinero en el proceso".

Fuentes: Con base en información de Ryan Boccelli y Mark Swenson, "Improving Transportation and Supply Chain Efficiency while Reducing Your Carbon Footprint", http://investors.ryder.com/files/doc_downloads/stony-field_ryder_carbon.pdf, consultado en junio de 2014; Jessica Stillman, "Green Cred: Sustainability a Cost-Cutting Move for Suppliers", *Forbes*, 11 de diciembre de 2012, www.forbes.com/sites/ups/2012/12/11/green-cred-sustainability-a-cost-cutting-move-for-suppliers/; William Hoffman, "Supplying Sustainability", *Traffic World*, 7 de abril de 2008; "Supply Chain Standard: Going Green without Going into the Red", *Logistics Manager*, marzo de 2009, p. 22; Amy Westervelt, "Target, Nike, Levi's Join Forces on Sustainable Clothing", *Forbes*, 26 de julio de 2012, www.forbes.com/sites/amywestervelt/2012/07/26/target-nike-levis-join-forces-on-sustainable-clothing/; Joseph O'Reilly, "Green Logistics the Walmart Way"; *Inbound Logistics*, junio de 2013, www.inboundlogistics.com/cms/article/green-logistics-the-walmart-way/; y www.nikeresponsibility.com/, www.nikeresponsibility.com/report/content/chapter/manufacturing y http://corporate.walmart.com/global-responsibility/environment-sustainability, consultados en septiembre de 2014.

de distribución para sus clientes y luego establecer los niveles de servicio deseados para cada segmento. El objetivo consiste en incrementar al máximo las *utilidades*, no las ventas. Por consiguiente, la compañía debe ponderar los beneficios de brindar niveles de servicio más altos en relación con los costos. Algunas compañías ofrecen menos servicio que sus competidores, pero cobran un precio más bajo. Otras ofrecen más servicios, pero cobran precios más altos para cubrir los costos elevados.

Principales funciones de logística

A partir de un conjunto de objetivos de logística, la compañía está preparada para diseñar un sistema de logística que disminuya al mínimo el costo de lograrlos. Las principales funciones de logística incluyen *almacenamiento, administración de inventarios, transportación* y *administración de la información de logística.*

Almacenamiento

Centro de distribución
Almacén grande, automatizado y diseñado para recibir mercancía de distintas plantas y proveedores, tomar pedidos, surtirlos de manera eficiente y entregar la mercancía a los clientes de la manera más rápida posible.

Los ciclos de producción y consumo pocas veces coinciden, por lo que muchas compañías deben almacenar sus bienes tangibles mientras esperan para venderlos. Por ejemplo, Snapper, Toro y otros fabricantes de podadoras mantienen funcionando sus plantas todo el año y almacenan sus productos para venderlos durante las fuertes temporadas de compras de primavera y verano. La función de almacenamiento compensa las diferencias en cuanto a cantidades requeridas y tiempos, además garantiza que los productos estén disponibles cuando los clientes deseen adquirirlos.

Una compañía debe decidir *cuántos* y *qué tipos* de almacenes necesita y *dónde* estarán ubicados. La compañía podría utilizar *bodegas* o *centros de distribución*. Las bodegas almacenan bienes durante periodos de moderados a largos. En cambio, un **centro de distribución** está diseñado para movilizar bienes, no sólo para almacenarlos. Se trata de almacenes grandes y automatizados que se diseñan para recibir mercancía de diversas fábricas y proveedores, tomar pedidos, surtirlos de manera eficiente y entregar los bienes a los clientes con la mayor rapidez posible.

Por ejemplo, Home Depot opera 18 centros de distribución, llamados Rapid Deployment Centers (RDC) —que son enormes, sumamente mecanizados y suministran casi por completo las necesidades diarias de las más de 2200 tiendas de Home Depot en Estados Unidos—. El RDC ubicado en Westfield, Massachusetts, ocupa una extensión de 657 mil pies cuadrados (lo que equivale a 13 campos de fútbol) bajo un mismo techo y abastece a 115 establecimientos de Home Depot en el área de Nueva Inglaterra. Nada se almacena en los RDC. En vez de ello, se trata de centros "de paso" donde los envíos de productos se reciben de los proveedores, se procesan y redistribuyen eficientemente hacia las tiendas individuales de Home Depot. Los RDC garantizan un tiempo máximo de 72 horas de manejo de mercancía, desde el momento en que los productos llegan al centro hasta que se entregan en las tiendas, donde el 80 por ciento se coloca directamente en el piso de ventas. Con una entrega tan rápida y precisa, las tiendas Home Depot pueden mejorar la disponibilidad de mercancía para los clientes mientras reducen costos y el tamaño de los inventarios.[18]

Como sucede con casi cualquier cosa en la actualidad, los almacenes han experimentado grandes cambios tecnológicos en los últimos años. Métodos obsoletos de manejo de materiales están siendo reemplazados por sistemas más nuevos, controlados por computadora, que requieren de un menor número de empleados. Las computadoras y los escáneres leen los pedidos y dirigen los montacargas, elevadores eléctricos o robots para tomar los productos, llevarlos a los muelles de carga y emitir facturas. Por ejemplo, para mejorar la eficiencia en sus centros de distribución masiva, Amazon adquirió recientemente Kiva Systems, una empresa fabricante de robots:[19]

> Cuando usted compra un producto a Amazon, hay muchas probabilidades de que su pedido sea tomado de los anaqueles del almacén por manos humanas. Sin embargo, es cada vez más frecuente que en los centros de distribución los humanos reciban asistencia de un equipo de robots de escasa altura, del tamaño de un cojín otomano y de color anaranjado fosforescente. Los robots llevan los anaqueles de mercancía hasta los empleados, quienes se encargan de llenar las cajas. Conocidos como "anaqueles mágicos", éstos simplemente se materializan frente a los trabajadores con la ayuda de robots y entonces emiten un rayo láser de color rojo para señalar los artículos que el personal del almacén debe tomar para surtir el pedido. Luego, los robots se alejan y llevan nuevos anaqueles a los empleados. Los robots, altamente eficientes, trabajan sin descanso durante 16 horas al día siete días a la semana. Nunca se quejan de la carga de trabajo ni solicitan aumentos de sueldo; además, su mantenimiento prácticamente resulta gratuito. "Cuando su batería de alimentación está baja, se dirigen a las terminales de recarga", explica un observador, "o, como dice el personal del almacén, 'toman un vasito de agua'".



Centros de distribución con alta tecnología: Amazon emplea un equipo de robots, de color anaranjado fosforescente, para mantener activo su almacén.

Brent Humphreys/Redux Pictures

Administración del inventario

La administración del inventario también incide sobre la satisfacción del cliente. En este caso, los gerentes deben mantener el delicado equilibrio entre un inventario muy grande y uno muy pequeño. Con un inventario insuficiente, la compañía se arriesga a no tener los productos cuando los clientes deseen adquirirlos. Para solucionar esto, la empresa necesita realizar costosos embarques o producción de emergencia. Un inventario excesivo implica costos más elevados y obsolescencia de los productos. De este modo, para administrar el inventario, las compañías deben equilibrar los costos de tener inventarios más grandes con las ventas y utilidades resultantes.

Muchas compañías han reducido de manera importante sus inventarios y los costos relacionados empleando sistemas de logística *justo a tiempo*. Con estos sistemas, los productores y minoristas mantienen inventarios pequeños de refacciones o de mercancía, a menudo suficientes para sólo unos cuantos días de operaciones. Los nuevos artículos llegan exactamente cuando se necesitan en vez de almacenarse en el inventario hasta que empiecen a utilizarse. Los sistemas justo a tiempo requieren un pronóstico preciso junto con una entrega rápida, frecuente y flexible, de manera que el nuevo suministro esté disponible cuando se vaya a ocupar. Estos sistemas permiten lograr ahorros sustanciales en los costos de mantenimiento y manejo de inventario.

Los especialistas en marketing siempre buscan nuevas formas de lograr que la administración del inventario sea más eficiente. En un futuro no muy lejano, es probable que el manejo del inventario se automatice por completo. Por ejemplo, en el capítulo 3 nos referimos a la tecnología de las "etiquetas inteligentes" o RFID, en la que pequeños microprocesadores de transmisión se insertan o colocan en los empaques y productos de todo tipo, desde flores y máquinas de afeitar hasta neumáticos. Los productos "inteligentes" podrían hacer que toda la cadena de suministro, que representa casi el 75 por ciento del costo de un producto, sea inteligente y automatizada.

Las compañías que utilizan las etiquetas RFID conocen, en cualquier momento, la localización física exacta de un producto dentro de la cadena de suministro. Los "anaqueles

inteligentes" no sólo les indicarían el momento de hacer un nuevo pedido, sino que también harían el pedido de manera automática a sus proveedores. Esta nueva y fascinante tecnología de información está revolucionando la distribución tal como la conocemos. Muchas compañías grandes y con recursos de marketing, como Walmart, Macy's, P&G, Kraft e IBM están haciendo inversiones sustanciales para lograr que el uso pleno de la tecnología RFID se haga realidad.[20]

Transportación

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

Los *camiones* han incrementado de manera constante su participación como medio de transporte y ahora desplazan el 40 por ciento de la carga total medida en miles de toneladas en Estados Unidos. Cada año, los camiones estadounidenses recorren más de 397 mil millones de millas —más del doble de la distancia que viajaban hace 25 años— para transportar 9200 millones de toneladas de carga. Según la American Trucking Association, el 80 por ciento de las comunidades estadounidenses dependen únicamente de los camiones para el transporte de sus bienes y productos. Los camiones son un medio muy flexible en cuanto a rutas y horarios y, por lo general, ofrecen un servicio más rápido que el ferrocarril; son eficientes para transportar mercancías valiosas a distancias cortas. Las compañías camioneras han evolucionado en los últimos años hasta convertirse en proveedores de transporte global de servicio completo. Por ejemplo, grandes compañías camioneras ahora ofrecen muchos servicios, desde rastreo satelital, administración de envíos con base en internet y software para planeación de logística, hasta operaciones de transporte más allá de las fronteras.[21]

Los *ferrocarriles* desplazan el 26 por ciento del total de carga transportada en miles de toneladas en Estados Unidos. Constituyen una de las formas menos costosas de que se dispone para movilizar grandes cantidades de productos a granel —carbón, arena, minerales y productos agrícolas y silvícolas— a largas distancias. En años recientes, los ferrocarriles han diversificado los servicios que ofrecen a sus clientes al diseñar nuevos equipos para manejar categorías especiales de bienes, como vagones planos para transportar remolques de tráiler, y al brindar servicios en tránsito, como el desvío de carga para reencauzarla hacia su destino final sobre la marcha y el procesamiento de mercancías durante el transporte.

Los *transportes por vía acuática* desplazan grandes cantidades de bienes, alrededor del 7 por ciento de la carga total en miles de toneladas, mediante barcos y barcazas que transitan por vías marítimas costeras y pluviales de Estados Unidos. Aun cuando el costo del transporte acuático es muy bajo para los productos voluminosos, no perecederos y de poco valor como arena, carbón, granos, aceite y minerales metálicos, es la forma de transporte más lenta y puede verse afectada por el clima. Los *ductos* son un medio especializado para transportar petróleo, gas natural y sustancias químicas desde las fuentes naturales hasta los mercados, en Estados Unidos movilizan alrededor del 17 por ciento de la carga en miles de toneladas. La mayoría de los ductos son utilizados por sus dueños para transportar sus propios productos.

A pesar de que el transporte *aéreo* desplaza menos del 1 por ciento de la carga de bienes de Estados Unidos en miles de toneladas, constituye una forma importante de transporte. Las tarifas de carga aérea son mucho más altas que las de los ferrocarriles o los camiones, pero es el medio ideal cuando se necesita rapidez o se requiere llegar a mercados distantes. Entre los productos que con mayor frecuencia se envían por carga aérea están los artículos perecederos (pescado fresco, flores cultivadas) y artículos valiosos que no son muy voluminosos (instrumentos técnicos, joyería). Las compañías también han descubierto que el transporte aéreo reduce los niveles de inventario, los costos de empaque y el número de bodegas necesarias.

Transportación multimodal
Combinación de dos o más formas de transporte.



Transportación multimodal: Europartners es un proveedor de servicios de logística internacional que ofrece a sus clientes servicios de logística con "envíos de puerta a puerta".
© Shutterstock

Internet envía productos digitales de los productores a los clientes vía satélite, por banda ancha, cable telefónico o señal inalámbrica. Las compañías de software, los medios de comunicación masiva, las empresas de música y video y las instituciones educativas utilizan internet para enviar productos digitales. Internet ofrece el potencial de disminuir los costos de distribución de productos. Mientras que aviones, camiones y trenes movilizan cargas y paquetes, la tecnología digital transporta *bits* de información.

Las compañías también utilizan **transportación multimodal**, que es la combinación de dos o más medios de transporte. El 8 por ciento de la carga total estadounidense, en miles de toneladas, se transporta por múltiples medios. El término *piggyback* describe el uso de ferrocarril y camiones para tal efecto; *fishyback* se refiere al transporte por vía acuática y camiones; *trainship* abarca el transporte por vía acuática y ferrocarril y *airtruck* el transporte vía aérea y mediante camiones. La combinación de transportes representa ventajas que un solo modo no ofrece. Cada combinación implica

ventajas para la empresa. Por ejemplo, la modalidad *piggyback* no sólo es más barata que el transporte basado únicamente en camiones, también brinda flexibilidad y conveniencia.

La mayoría de los transportistas ahora reconocen la importancia de la transportación multimodal, independientemente de cuál sea su principal línea de actividades. ● Por ejemplo, Europartners es un proveedor de servicios de logística internacional enfocado en brindar soluciones rápidas de transporte terrestre, marítimo y aéreo, ofreciendo coordinación de "Entrega puerta a puerta" de los clientes de negocios. De acuerdo con Europartners: "Somos un equipo de talentos desarrollando nuevas y mejores soluciones de logística de transporte; nos enfocamos en crear valor, siempre siendo creativos e innovadores". Cuenta con presencia en México, Estados Unidos, Canadá, Europa, y Centro y Sudamérica, lo cual permite ofrecer soluciones globales integrales en transporte de carga.

Administración de la información logística

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

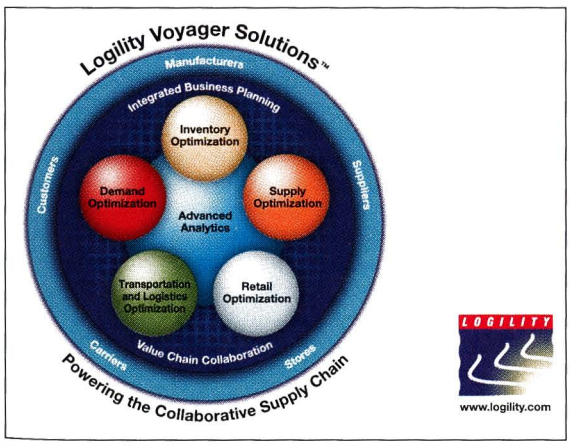
La información se puede compartir y administrar en muchas formas, pero lo más utilizado es el *intercambio electrónico de datos* (*EDI*, por sus siglas en inglés), que es el intercambio computarizado de datos entre organizaciones que se realiza principalmente por medio de internet. Por ejemplo, Walmart mantiene conexiones EDI con sus más de 100 mil proveedores a través de su sistema de datos de ventas Retail Link. Si los nuevos proveedores no tienen la capacidad requerida para efectuar el intercambio electrónico de datos, Walmart trabaja con ellos para encontrar y aplicar las herramientas necesarias.[22]

En algunos casos, se pide a los proveedores que generen pedidos y organicen entregas para sus clientes. Muchos minoristas grandes —como Walmart y Home Depot— trabajan en estrecha colaboración con grandes proveedores como P&G o Moen para establecer sistemas de *inventario administrado por el vendedor* (*VMI*, por sus siglas en inglés) o sistemas de *reabastecimiento continuo de inventario*. Con el uso del VMI, el cliente comparte con el proveedor datos en tiempo real sobre las ventas y los niveles de inventario existentes. Luego el proveedor asume toda la responsabilidad sobre la administración de los inventarios y de las entregas. Incluso algunos minoristas llegan a transferir los costos de inventario y entrega al proveedor; ese tipo de sistemas requiere de una cooperación estrecha entre el comprador y el vendedor.

Administración logística integrada
Concepto de logística que hace hincapié en el trabajo en equipo, tanto dentro de la compañía como entre todas las organizaciones del canal de marketing, con la finalidad de incrementar al máximo el desempeño de todo el sistema de distribución.

Administración logística integrada

En la actualidad, cada vez más compañías adoptan el concepto de **administración logística integrada**, el cual reconoce que la prestación de mejores servicios al cliente y la reducción de los costos de distribución requieren del *trabajo en equipo*, tanto dentro de la compañía como entre todas las organizaciones del canal de marketing. Dentro de la compañía, sus diversos departamentos deben trabajar estrechamente para incrementar al máximo su desempeño logístico. Fuera de la compañía, ésta debe integrar su sistema de logística con el de sus proveedores y clientes para incrementar al máximo el desempeño de toda la red de distribución.



● Administración de logística integrada: El software Voyager Solutions de Logility ofrece herramientas útiles para administrar todos los aspectos de la cadena de suministro, desde la colaboración en la cadena de valor y la optimización del inventario hasta la transportación y la administración de la logística.

Logility, Inc.

Trabajo en equipos multifuncionales dentro de la compañía

En la mayoría de las empresas, la responsabilidad de las diversas actividades de logística se asigna a diferentes departamentos —marketing, ventas, finanzas, operaciones y compras—. Con demasiada frecuencia, cada función trata de optimizar su propio desempeño logístico sin tomar en cuenta las actividades de las otras funciones. Sin embargo, las actividades de transportación, inventarios, almacenamiento y manejo de la información interactúan, a menudo en forma inversa. Los niveles bajos de existencias reducen los costos de mantenimiento de inventarios, pero también podrían reducir el servicio al cliente e incrementar los costos por productos agotados, pedidos pendientes de surtir, ciclos de producción especiales y costosos envíos urgentes. Puesto que las actividades de distribución implican sacrificios importantes, las decisiones de las diferentes funciones se deben coordinar para lograr un desempeño logístico general superior.

La meta de la administración integrada de la cadena de suministro es armonizar todas las decisiones de logística de la compañía. Las estrechas relaciones de trabajo entre los departamentos se logran mediante varias formas. Algunas compañías han organizado comités permanentes de logística formados por gerentes encargados de distintas actividades de distribución física. Las compañías también pueden crear puestos gerenciales en la cadena de suministro que vinculen las

actividades de logística de las áreas funcionales. Por ejemplo, P&G ha asignado gerentes de suministro que administran todas las actividades de la cadena de suministro para cada una de las categorías de productos. Muchas empresas cuentan con un vicepresidente de logística o de cadena de suministro que tiene autoridad sobre varias funciones.

Por último, las compañías tienen la opción de utilizar avanzados programas de cómputo para administrar la cadena de suministro de todo el sistema, los cuales ya son ofrecidos por muchas empresas de software grandes y pequeñas, desde SAP y Oracle hasta Infor y Logility. Por ejemplo, Logility ofrece Logility Voyager Solutions, una suite de herramientas de software útiles para administrar todos los aspectos de la cadena de suministro, como la colaboración en la cadena de valor, la optimización del inventario, la transportación y la administración de la logística. Lo importante es que la compañía coordine sus actividades de logística, inversiones en inventario, pronósticos de la demanda y marketing con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado a un costo razonable.

Creación de sociedades de logística

Las compañías no sólo han de mejorar su propia logística, también deben trabajar con otros miembros del canal para mejorar su distribución por completo. Los miembros de un canal de marketing se vinculan estrechamente con la finalidad de crear valor para los clientes y establecer relaciones con ellos. El sistema de distribución de una empresa es el sistema de suministro de otra. El éxito de cada miembro del canal depende del desempeño de toda la cadena de suministro. Por ejemplo, IKEA puede crear sus elegantes muebles a precios accesibles y entregar el "estilo de vida IKEA" sólo si toda su cadena de suministro —que consiste en miles de diseñadores y proveedores de mercancía, compañías transportistas, almacenes y proveedores de servicios— opera con la máxima eficiencia y eficacia enfocándose en el cliente.

Las compañías inteligentes coordinan sus estrategias de logística y establecen sociedades sólidas con sus proveedores y clientes para mejorar el servicio al cliente y reducir los costos de canal. Muchas compañías han formado *equipos multifuncionales o entre empresas*. Por ejemplo, la unidad de alimentos para mascotas Purina de Nestlé cuenta con un equipo de docenas de personas que trabajan en Bentonville, Arkansas, la sede de Walmart. Este equipo trabaja de manera conjunta con sus contrapartes de Walmart para descubrir formas de reducir los costos de su sistema de distribución. El trabajo conjunto no sólo beneficia a Purina y a Walmart, sino también a los consumidores finales de ambas empresas.

Otras compañías se asocian a través de *proyectos compartidos*. Por ejemplo, muchos minoristas grandes trabajan de cerca con proveedores en programas implementados dentro de las tiendas. Home Depot permite que proveedores importantes usen sus tiendas como terreno de prueba para nuevos programas de comercialización. Los proveedores pasan tiempo en las tiendas de Home Depot para observar las ventas de sus productos y la forma en que los clientes se relacionan con éstos. Luego crean programas diseñados especialmente para Home Depot y sus clientes. Es evidente que tanto el proveedor como el cliente se benefician de este tipo de sociedades. Lo importante es que todos los miembros de la cadena de suministro trabajen juntos con la intención de entregar valor a los consumidores finales.

Servicios de logística a terceros

Si bien la mayoría de las grandes empresas prefieren fabricar y vender sus propios productos, muchas detestan el "trabajo desagradable" asociado con la logística, como agrupar, cargar, descargar, clasificar, almacenar, volver a cargar, transportar, manejar asuntos aduanales y hacer seguimiento de los productos, actividades que son necesarias para abastecer sus fábricas y llevar los productos a sus clientes. Lo detestan tanto que un número creciente de compañías ahora subcontrata una parte o todas sus funciones logísticas a **proveedores de logística a terceros (3PL)**, como Ryder, Penske Logistics, BAX Global, DHL Logistics, FedEx Logistics y UPS Business Solutions.

Proveedor de logística a terceros (o proveedor independiente) (3PL)
Proveedor independiente de logística que realiza algunas o todas las funciones necesarias para llevar el producto de su cliente al mercado.

Por ejemplo, como se explicó en el capítulo 6, UPS sabe que, para muchas compañías, la logística puede ser una verdadera pesadilla. Sin embargo, la logística es precisamente la actividad que UPS realiza mejor. Para UPS, la logística es la fuerza más poderosa de la actualidad para generar ventajas competitivas. "We ❤ logistics (Amamos la logística)", proclama UPS. La logística "hace que su negocio funcione con mayor facilidad, puede hacer más felices a sus clientes. Es toda una nueva forma de pensar". Un anuncio de UPS concluye: "Amamos la logística. Ponga a UPS a trabajar para usted y también amará la logística".

En cierto nivel, UPS simplemente puede hacerse cargo de los envíos de paquetería de la empresa. Sin embargo, en un nivel más profundo, ayuda a los negocios a afinar sus propios sistemas de logística para reducir costos y servir mejor a los clientes. En un nivel aún más profundo, las compañías pueden dejar en manos de UPS la administración de parte o de la totalidad de sus operaciones de logística. Por ejemplo, Toshiba, el fabricante de productos electrónicos de consumo, deja que UPS maneje todo su proceso de reparación de computadoras personales y portátiles: absolutamente todo. Y UPS no sólo realiza la entrega de paquetes para el fabricante de calzado y accesorios Zappos, también administra su complejo e importante proceso de devoluciones en una forma eficiente y satisfactoria para los clientes y consumidores.[23]

Los proveedores de logística a terceros, como UPS, ayudan a los clientes a ordenar sus lentas y sobrecargadas cadenas de suministro, a reducir sus inventarios y a llevar los productos a los clientes con mayor rapidez y confiabilidad. Según una encuesta reciente, el 86 por ciento de las compañías de *Fortune 500* recurren a los servicios de proveedores de logística a terceros (esta práctica también se conoce como *logística subcontratada* o *logística por contrato*). General Motors, P&G y Walmart contratan los servicios, cada una por su parte, de 50 o más proveedores de logística a terceros.[24]

Las compañías recurren a proveedores de logística a terceros por varias razones. Primero, porque llevar el producto al mercado es su actividad fundamental y estos proveedores a menudo lo hacen de manera más eficiente y a menor costo. La subcontratación con frecuencia representa un ahorro del 15 al 30 por ciento en los costos. En segundo lugar, la subcontratación de la logística deja a la compañía libre para concentrarse con mayor intensidad en su negocio principal. Por último, las compañías de logística integrada entienden los cada vez más complejos entornos de logística.

12 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

Algunas compañías prestan muy poca atención a sus canales de distribución, pero otras utilizan creativos sistemas de distribución para lograr una ventaja competitiva. Las decisiones de canal de una compañía afectan de manera directa todas las decisiones de marketing. La dirección debe tomar estas decisiones en forma cuidadosa, incorporando las necesidades actuales con el probable entorno de ventas del futuro.

OBJETIVO 1 **Explicar por qué las compañías utilizan canales de marketing y analizar las funciones que éstos desempeñan.** *(pp. 352-355)*

Cuando se trata de crear valor para el cliente, una compañía no puede trabajar sola, debe interactuar con toda una red de socios —red de transferencia de valor— para cumplir esa tarea. Las compañías y las marcas individuales no compiten, son las redes de transferencia de valor en su totalidad las que lo hacen.

La mayoría de los productores recurren a intermediarios para llevar sus productos al mercado. Establecen un *canal de marketing* (o *canal de distribución*), esto es, un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o del usuario de negocios. A través de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operaciones, los intermediarios suelen ofrecer a la empresa más de lo que ésta sería capaz de lograr por su cuenta.

Los canales de marketing desempeñan muchas funciones clave. Algunos ayudan a *completar transacciones* al reunir y distribuir la *información* necesaria para planear y realizar intercambios; al desarrollar y distribuir *comunicaciones* persuasivas acerca de una oferta; al desempeñar trabajo *de contacto* (encontrando y comunicándose con posibles compradores); al *ajustar la oferta* (moldearla y adaptarla a las necesidades de los compradores) y al realizar *negociaciones* para lograr un acuerdo sobre el precio y otros términos de la oferta que tienen la finalidad de transferir la propiedad. Otras funciones ayudan a *realizar* las transacciones que se han completado al ofrecer la *distribución física* (transporte y almacenamiento de los bienes); al *financiar* (adquirir y utilizar fondos para cubrir los costos de la labor del canal) y al *asumir los riesgos* del trabajo que requiere el canal.

OBJETIVO 2 **Analizar la forma en que interactúan los miembros del canal y cómo se organizan para trabajar.** *(pp. 356-361)*

El canal es más eficaz cuando se asigna a cada miembro la tarea que mejor realiza. Debido a que el éxito de los miembros individuales del canal depende del éxito general del canal, lo ideal es que todas las compañías trabajen en conjunto de manera armónica. Deben comprender y aceptar sus funciones, coordinar sus metas y actividades y cooperar para lograr las metas generales del canal. Al cooperar, serán capaces de percibir, servir y satisfacer al mercado meta con mayor eficacia.

En una compañía grande, la estructura formal de la organización asigna las funciones y garantiza el liderazgo necesario. Sin embargo, en un canal de distribución conformado por empresas independientes, el liderazgo y el poder no se establecen de manera formal. Por lo común, los canales de distribución han carecido del liderazgo necesario para asignar funciones y manejar conflictos. Sin embargo, en años recientes han aparecido nuevos tipos de organizaciones de canal con un liderazgo más sólido y mejor desempeño.

OBJETIVO 3 **Identificar las principales alternativas de canal de que dispone una compañía.** *(pp. 361-365)*

Las alternativas de canal varían desde las ventas directas hasta el uso de uno, dos, tres o más *niveles de canal* intermediarios. Los canales de marketing enfrentan cambios continuos y, en ocasiones, drásticos. Las tendencias más importantes son el crecimiento de *sistemas de marketing vertical*, *horizontal* y *multicanal*. Estas tendencias afectan la cooperación, el conflicto y la competencia del canal.

El *diseño del canal* se inicia con la evaluación de las necesidades de servicio de los clientes y de los objetivos y las limitaciones del canal de la compañía. Luego, la compañía identifica las principales alternativas en términos de los *tipos* de intermediarios, el *número* de éstos y las *responsabilidades* de cada tipo. Cada alternativa de canal se evalúa de acuerdo con criterios económicos, de

control y adaptativos. La *administración del canal* requiere seleccionar intermediarios calificados y motivarlos. También habrá que evaluar con regularidad a cada uno de los miembros del canal.

OBJETIVO 4 Explicar cómo seleccionan, motivan y evalúan las compañías a los miembros del canal. *(pp. 365-369)*

Los productores difieren con respecto a su habilidad para atraer intermediarios de marketing calificados. Algunos no tienen problemas para conseguir miembros de canal, mientras que otros deben trabajar intensamente para encontrar un número suficiente de intermediarios calificados. Al seleccionar a los intermediarios, la compañía debe evaluar las características de cada miembro del canal y seleccionar aquellos que se ajusten mejor a sus objetivos.

Una vez que la empresa selecciona los miembros del canal, tendrá que motivarlos de manera continua para que realicen su mayor esfuerzo. La compañía no sólo debe vender sus productos a *través* de los intermediarios sino *con* ellos; tiene que trabajar para forjar relaciones sólidas con sus socios de canal y crear un sistema de marketing que cubra las necesidades *tanto* del fabricante *como* de los socios.

OBJETIVO 5 Analizar la naturaleza e importancia de la logística de marketing y de la administración integrada de la cadena de suministro. *(pp. 369-377)*

La *logística de marketing* (o *distribución física*) es un área con un alto potencial de ahorro en costos y mayor satisfacción del cliente. La logística de marketing no sólo abarca la *distribución hacia fuera* sino también la *distribución hacia dentro* y la *distribución inversa*, es decir, abarca toda la *administración de la cadena de suministro*, la cual se define como la administración de flujos de valor agregado entre los proveedores, la compañía, los distribuidores y los usuarios finales. No existe un sistema de logística que permita incrementar al máximo el servicio al cliente y, al mismo tiempo, disminuir al mínimo los costos de distribución. En vez de ello, la meta de la administración logística es brindar un nivel *meta* de servicio al menor costo. Las principales funciones de logística son el *almacenamiento*, la *administración de inventarios*, la *transportación* y la *administración de la información de logística*.

El *concepto de administración integrada de la cadena de suministro* reconoce que una logística eficiente requiere de un trabajo en equipo que se manifiesta en sólidas relaciones de trabajo entre las áreas funcionales dentro de la compañía y entre las diversas organizaciones de la cadena de suministro. Las compañías pueden lograr armonía entre las funciones de logística al crear equipos multifuncionales, puestos gerenciales de suministro integrado y puestos ejecutivos de logística con autoridad multifuncional. Las asociaciones de canal adoptan la forma de equipos entre empresas, proyectos compartidos y sistemas de información compartida. En la actualidad, algunas compañías contratan los servicios de proveedores de logística a terceros (3PL) para ahorrar costos, aumentar la eficiencia y lograr un acceso más rápido y eficaz a los mercados mundiales.

Términos clave

OBJETIVO 1

Red de transferencia de valor (p. 352)
Canal de marketing (o canal de distribución) (p. 353)
Nivel de canal (p. 355)
Canal de marketing directo (p. 355)
Canal de marketing indirecto (p. 355)

OBJETIVO 2

Conflicto de canal (p. 356)
Canal de distribución convencional (p. 357)
Sistema de marketing vertical (VMS) (p. 358)
VMS corporativo (p. 358)
VMS contractual (p. 358)
Organización de franquicia (p. 358)
VMS administrado (p. 359)
Sistema de marketing horizontal (p. 359)
Sistema de distribución multicanal (p. 360)
Desintermediación (p. 360)

OBJETIVO 3

Diseño del canal de marketing (p. 362)
Distribución intensiva (p. 363)
Distribución exclusiva (p. 363)
Distribución selectiva (p. 364)

OBJETIVO 4

Administración del canal de marketing (p. 365)

OBJETIVO 5

Logística de marketing (o distribución física) (p. 369)
Administración de la cadena de suministro (p. 369)
Centro de distribución (p. 372)
Transportación multimodal (p. 374)
Administración logística integrada (p. 375)
Proveedores de logística a terceros (3PL) (p. 376)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

12-1 Describa la forma en que los miembros del canal de marketing agregan valor en el canal de distribución implementado entre fabricantes y consumidores. (AACSB: Comunicación).

12-2 Explique cómo difiere un sistema de marketing vertical de un canal de distribución convencional. (AACSB: Comunicación).

12-3 ¿Qué tipos de arreglos exclusivos desarrollan los fabricantes con los distribuidores? ¿Son legales esos arreglos? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

12-4 Describa la transportación multimodal y liste las diferentes combinaciones utilizadas para distribuir productos y los beneficios de usar ese modo de transporte. (AACSB: Comunicación).

12-5 ¿Quiénes son los proveedores de logística a terceros y por qué recurren a ellos las compañías? (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

12-6 Las preocupaciones en torno a los canales de distribución de los medicamentos —especialmente en relación con el problema de los fármacos falsificados— pueden convertirse en asuntos de vida o muerte. En Estados Unidos, la Prescription Drug Marketing Act de 1987 requiere llevar un registro de la cadena de custodia de los productos desde el fabricante hasta el punto de venta, incluyendo a todos los distribuidores; algunas entidades de Estados Unidos exigen llevar un registro electrónico mediante sistemas de seriación y rastreo. Escriba un informe acerca de esta ley y sobre el estatus actual de los sistemas de rastreo en el canal de distribución de fármacos; incluya otras iniciativas existentes para combatir la falsificación de medicamentos. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

12-7 El tipo más común del sistema de marketing vertical contractual es la organización de franquicias. Visite el sitio de la International Franchise Association en www.franchise.org/ y localice alguna franquicia de su interés. Redacte un informe donde describa la franquicia. Señale qué tipo de franquicia representa e investigue las oportunidades de mercado para ese producto o servicio. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

12-8 El término la *última milla* se utiliza a menudo en la industria de las telecomunicaciones. Investigue qué sucede en esa industria y cómo es que la *última milla* ha evolucionado en años recientes; luego, pronostique hacia dónde se dirigirá en el futuro. ¿Qué compañías son protagonistas en la *última milla* y cómo se ajusta este concepto con el de *neutralidad neta*? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Autopublicaciones

¿Cree usted que cuenta con todo lo necesario para escribir una novela que se convierta en *best-seller*? En el pasado, los autores tenían que recurrir a las casas editoras tradicionales para imprimir y distribuir sus obras, pero la tecnología ha volteado de cabeza la industria editorial. Si bien los autores podían publicar por su cuenta un libro, venderlo a través de los canales tradicionales —las librerías—, era un sueño imposible para la mayoría de ellos. Sin embargo, todo eso ha cambiado gracias a internet y los social media. Kindle Direct Publishing de Amazon es una plataforma muy difundida para quienes desean publicar sus propias obras. Por su parte, Smashwords, Author Solutions y Fast-Pencil ofrecen servicios similares con cientos de miles de autores y títulos. Por ejemplo, las ventas del libro electrónico publicado por Amanda Hocking llamaron la atención de un editor y ahora la autora es millonaria. Los libros publicados por sus propios autores han aumentado casi en 300 por ciento en menos de 10 años, y la mayoría son libros electrónicos. Actualmente, casi el 40 por ciento de los lectores poseen un lector electrónico, como el Kindle y el iPad. Eso crea oportunidades para cualquier persona que desee distribuir sus obras a los ávidos lectores. Por ejemplo, después de ser rechazada por editores tradicionales, la autora Christine Bronstein creó su propia red social en línea para promover su libro *Nothing But the Truth, So Help Me God: 51 Women Reveal the Power of Positive Female Connection*, el cual dio a conocer en los sitios de Amazon y Barnes & Noble. La autora incluso permitió el acceso a sus lectores. Por sólo $19.95 (sin corrección de estilo) o $94.95 (con corrección de estilo), usted puede publicar su propia historia con el título *Nothing But the Truth, So Help Me God: My Story* en http://nothingbutthetruth.com/submit.

12-9 Visite algún sitio de autores que publiquen sus propias obras, como Kindle Direct de Amazon (https://kdp.amazon.com/) y cree una presentación dirigida a los autores aspirantes para explicarles cómo distribuir sus trabajos en esta forma. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

12-10 ¿Qué otras industrias han enfrentado grandes cambios en sus canales de distribución como resultado del surgimiento de los social media y de los medios en línea y móviles? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing Seguridad de los proveedores

Minoristas de la moda rápida, como Zara, H&M y otros, demandan tiempos de entrega cortos y cambios rápidos por parte de los proveedores para poder satisfacer la demanda de los consumidores en cuanto a modas. Los minoristas solían hacer sus pedidos casi con un año de anticipación y los proveedores fabricaban grandes volúmenes de prendas a bajos costos. Sin embargo, los minoristas de moda rápida ahora ofrecen un nuevo inventario en sus tiendas casi cada semana para incitar a los clientes a que regresen pronto. Además, muchos minoristas hacen pedidos iniciales pequeños y, en caso de que los consumidores respondan positivamente, se apresuran a volver a hacer un pedido —táctica conocida como "persecución"—. Siempre ha sido difícil predecir

los niveles adecuados de inventario en la industria de la ropa, pero parece que los minoristas están transfiriendo esa preocupación a los proveedores. Bangladesh es el segundo productor más grande de ropa para marcas y minoristas estadounidenses y europeos. Sin embargo, recientemente se han registrado algunos incendios y derrumbes de edificios debido a regulaciones laxas en materia de seguridad en ese país, lo cual ha cobrado la vida de miles de trabajadores e incluso de algunos ejecutivos de fábricas. A diferencia de lo que sucede en países desarrollados, en Bangladesh la industria tiene escasa regulación. Eso, aparejado con el nivel de demanda requerido para alimentar a la industria de la moda rápida, parece ser la causa de tales tragedias. Como resultado, marcas y minoristas estadounidenses y europeos están bajo un mayor escrutinio en relación con sus proveedores. IndustriALL, un sindicato internacional con sede en Ginebra, planteó una propuesta para aumentar la seguridad de los proveedores en Bangladesh, la cual fue aceptada por muchos, si no es que por todos, de los minoristas y las marcas occidentales.

12-11 Redacte un breve informe sobre el Bangladesh Accord on Fire and Building Safety propuesto por IndustriALL. ¿Qué minoristas firmaron ese acuerdo y por qué algunos minoristas estadunidenses se negaron a signarlo? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

12-12 ¿Los minoristas deberían responsabilizarse por las condiciones de seguridad existentes en las fábricas de ropa en otros países? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo; razonamiento ético).

Aritmética de marketing La distribución en expansión de Tyson

Tyson Foods es el mayor proveedor de carne de res y pollo en Estados Unidos: procesa más de 100 mil cabezas de ganado y 40 millones de pollos por semana. Los canales primarios de distribución son los supermercados. Sin embargo, ahora la compañía está expandiendo su distribución hacia las tiendas de conveniencia. A Tyson le gustaría vender trozos de pollo aderezados con salsa Buffalo en casi 150 mil gasolineras y tiendas de conveniencia, donde podría colocar el producto junto a las cajas registradoras. Éste es un canal prometedor, ya que las ventas están creciendo considerablemente en estos centros de venta al por menor; los márgenes de ganancia sobre los alimentos preparados son mayores que cuando la carne se vende cruda en las tiendas de comestibles. Tyson tendrá que contratar 10 veces más representantes de ventas, con un salario de $45 000 para cada representante, para expandir su canal de distribución, ya que muchas de estas tiendas son de propietarios independientes. Se espera que cada tienda de conveniencia genere un promedio de $50 000 en ingresos para Tyson. Consulte el apéndice 2, Aritmética de marketing, para responder las siguientes preguntas.

12-13 Si el margen de contribución de Tyson es del 30 por ciento sobre sus productos, ¿qué incremento en las ventas necesitará para poder alcanzar el punto de equilibrio en el incremento en los costos fijos por contratar a nuevos representantes de ventas? (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

12-14 ¿Cuántas nuevas cuentas minoristas necesita conseguir la compañía para alcanzar el punto de equilibrio en esta táctica? ¿Qué número promedio de cuentas debe conseguir cada nuevo representante? (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

Caso empresarial Corning alimenta la innovación a través de la cadena de suministro

Alrededor de 1960, los científicos de Corning lograron un significativo avance mientras experimentaban con distintas formas de fortalecer el vidrio. Al utilizar un método recientemente desarrollado que implicaba sumergir el vidrio en un baño caliente de sal de potasio, descubrieron que agregando óxido de aluminio al vidrio antes de sumergirlo se obtenía un producto con una resistencia y durabilidad nunca antes vistas. Los científicos lanzaron contra el vidrio todo lo que se les ocurrió para someterlo a prueba, como pollos congelados a altas velocidades, e incluso lo arrojaron desde lo alto de un edificio de nueve pisos. Descubrieron que el nuevo vidrio podía resistir 100 mil libras de presión por pulgada cuadrada —el vidrio normal sólo puede resistir unas siete mil.

Corning supuso que este vidrio de calidad superior seguramente sería muy bien recibido por los fabricantes de productos como anteojos, cabinas telefónicas, ventanas para prisiones y parabrisas de automóviles. Lo nombró Chemcor y lo lanzó al mercado. Sin embargo, la mayoría de las compañías que eran clientes potenciales consideraron que los beneficios de resistencia de Chemcor no valían el alto precio derivado de su elevado costo de producción. Para empeorar la situación, cuando Chemcor llegaba a romperse, tenía el potencial de explotar, esto condujo a las pocas compañías que hicieron pedidos a retirar del mercado los productos en los que lo habían incluido. Cuando Corning se dio cuenta de que había creado un producto caro que nadie quería, lo abandonó en los anaqueles en 1971.

Arreglárselas con un poco de ayuda de los proveedores...

Cuando Amory Houghton, Sr., fundó Corning en 1851, ni siquiera él logró prever la vasta gama de productos que desarrollaría la empresa —productos que literalmente revolucionarían el siglo XXI—. En la década de 1850, la mayoría de la gente consideraba al vidrio simplemente como eso: vidrio. Pero Corning pensaba diferente. Desarrolló productos innovadores que cambiarían la vida de las personas, incluyendo bombillas de luz, cinescopios de televisión, utensilios de cocina, sustratos cerámicos, fibras ópticas, pantallas de cristal líquido activo e incluso conos de cabeza de misiles. Corning logró esas proezas porque Houghton colocó a la investigación y el desarrollo en los cimientos de la compañía.

Desde sus orígenes, Corning ha dependido de sólidas relaciones con proveedores y clientes para mantener la máquina de innovación en funcionamiento. Por el lado del suministro, fabricar grandes cantidades de vidrio por vaciado en las líneas de producción de Corning requiere enormes cantidades de arena (dióxido de silicio). Sin embargo, como la arena tiene un elevado punto de fusión, se emplean otras sustancias químicas —como el óxido de sodio— para bajar ese punto de manera que fabricar el vidrio resulte más fácil y barato. Corning también depende de muchos elementos y productos químicos para fabricar diferentes tipos de vidrio con cualidades específicas. Por ejemplo, Chemcor no sólo contiene dióxido de silicio, sino también aluminio, magnesio y sodio.

Para mantener el flujo de los tipos correctos de sustancias químicas y de otras materias primas, el precio y la calidad son criterios básicos en Corning. Con la finalidad de maximizar el éxito a largo plazo para la compañía y sus proveedores, Corning también estableció un código de conducta para los proveedores, el cual garantiza que todas las operaciones de

estos últimos se realicen en el marco de las leyes, costumbres y normas culturales de las regiones donde Corning hace negocios. También asegura que los proveedores cumplan con los propios valores corporativos de la compañía. Corning invierte considerable energía en seleccionar a sus proveedores. El código de conducta incluye criterios específicos en relación con la ética, el trabajo, la salud, la seguridad y los temas ambientales. Aparentemente, estos criterios tienen poco que ver con la fabricación de vidrio. No obstante, Corning sabe que dichos factores, en última instancia, pueden afectar la calidad, el precio y la disponibilidad de materias primas que la compañía necesita para fabricar sus productos.

...y de los clientes

Algunos de los productos de Corning son bienes de consumo. Por ejemplo, tomemos el caso de Corningware. Don Stookey, un científico de Corning, descubrió el producto por accidente cuando una falla en el controlador de temperatura permitió que una muestra de vidrio fotosensible alcanzara 1600 grados en lugar de 1100, que era la temperatura que se pretendía obtener. Stookey pensó que el resultado sería una masa amorfa de vidrio derretido y un horno arruinado. Sin embargo, al hacer una inspección con más detenimiento, descubrió que había obtenido un plato blanco más ligero que el aluminio, más duro que el acero con alto contenido de carbono y mucho más fuerte que el vidrio normal con el que se fabrican vasos. Al dejarlo caer sobre el piso, en vez de romperse en añicos, rebotó. Cuando Corningware entró al mercado en 1959, era una maravilla de la era espacial.

Pero la mayoría de los productos de Corning se suministran a los fabricantes como componentes o materias primas para elaborar otros productos, por ejemplo, televisores y automóviles. Por eso, el éxito de los resultados depende, sobre todo, de las buenas relaciones con los proveedores. En este caso, sin embargo, Corning es el proveedor. Siempre en busca de forjar nuevas relaciones con los clientes fabricantes, a Corning se le ocurrió una gran idea en 2005, cuando Motorola lanzó el Razr V3, un teléfono móvil con tapa y pantalla de vidrio en vez de la acostumbrada pantalla de plástico de alto impacto. Tal vez Chemcor —el vidrio fuerte que Corning dejó abandonado en sus anaqueles en 1971— pudiera ser un buen material para los teléfonos móviles. Rápidamente, la compañía formó un equipo para explorar las posibilidades y llamó al proyecto "Gorilla Glass". El principal objetivo del equipo era reducir el grosor del vidrio, que medía 4 milímetros, para dejarlo en una medida que se adaptara a las dimensiones de un teléfono celular.

Conforme el equipo progresaba en su encomienda de reducir el grosor del vidrio, el director general de Corning, Wendell Weeks, recibió una llamada telefónica que daría al Gorilla Glass una gran oportunidad. La llamada provenía de Steve Jobs, el fundador de Apple ya fallecido. Jobs y Weeks habían colaborado anteriormente. De hecho, Weeks había sugerido a Jobs la idea de utilizar tecnologías de microproyección basadas en láser —algo con lo que los científicos de Corning se divertían— para que los cada vez más pequeños teléfonos pudieran tener pantallas más grandes. Jobs dijo que la idea era absurda y que él estaba trabajando en algo mejor —un dispositivo cuya superficie total fuera una pantalla—. Pronto el mundo conocería ese producto como el iPhone.

Jobs estaba empeñado en obtener el diseño correcto del iPhone. Una cara de plástico para el teléfono no era suficientemente buena, insistía. El iPhone necesitaría una "pieza de vidrio sedosa, resistente y lisa". El problema era que tal producto de vidrio no estaba disponible comercialmente. Sin embargo, Jobs había escuchado acerca del Gorilla Glass de Corning y pensó que tenía potencial, así que se puso en contacto con Wendell Weeks.

Jobs explicó que necesitaba una pieza de vidrio lisa, transparente, que pudiera resistir los rayones y golpes y servir como conductor para la tecnología de pantalla táctil. También era necesario que midiera 1.3 milímetros de grosor. Weeks le explicó que Gorilla Glass podría satisfacer esos requisitos, aunque aún no se acercaba a ese grosor. Sin inmutarse, Jobs encomendó a Weeks una misión aparentemente imposible: fabricar millones de pies cuadrados de Gorilla Glass, ultradelgado, y tenerlo listo en seis meses porque el iPhone debería estar en los anaqueles de las tiendas en siete meses.

El encargo planteó muchas incógnitas en torno al Gorilla Glass. El producto nunca se había fabricado a nivel masivo y no estaba claro si el proceso podría desarrollarse para fabricar la cantidad de vidrio que Apple necesitaba. Weeks tampoco sabía con certeza si era posible reducir tanto el grosor del Gorilla Glass sin que perdiera su resistencia. Aun cuando estos asuntos pudieran resolverse, ¿cuánto tiempo tardaría la fabricación? No obstante, Weeks respondió a Jobs de la manera en que hubiera respondido cualquier director general proclive al riesgo; simplemente, le dijo "Sí". Luego formó un equipo para hacerlo posible.

Con una fecha límite tan cercana, Corning no tenía tiempo de desarrollar un nuevo proceso de fabricación. En vez de ello, el equipo adaptó uno que la compañía ya empleaba —llamado "fusion draw". Este proceso permitiría fabricar velozmente un vidrio más delgado. Para mantener las características deseadas de resistencia, el equipo modificó la fórmula existente del Gorilla Glass. Cambió los niveles de varios de los siete componentes individuales del vidrio y agregó un nuevo ingrediente secreto. Pero aún había un obstáculo. Corning sólo tenía una fábrica —en Harrodbsburg, Kentucky— capaz de fabricar vidrio por medio del proceso "fusion draw". Las siete líneas de producción de la planta estaban saturadas para satisfacer la demanda de pantallas LCD para televisores. Sin embargo, la planta podría hacer esfuerzos para dar cabida en una de sus líneas de producción al proceso de fabricación del Gorilla Glass que solicitaba Apple. De manera increíble, antes del tiempo programado, Corning logró producir Gorilla Glass de 1.3 milímetros de grosor en suficiente cantidad como para cubrir siete campos de fútbol.

El resto, como se dice, es historia. Cada iPhone y iPad que Apple ha vendido está fabricado con Gorilla Glass. Más allá de eso, este material de última generación de Corning se encuentra en casi tres mil millones de dispositivos existentes alrededor del mundo, en 2450 modelos diferentes de productos, incluyendo teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y televisores. En resumen, Corning provee el vidrio necesario para los dispositivos electrónicos a 33 compañías diferentes. Si usted toca con regularidad un dispositivo electrónico, es muy probable que haya tocado el Gorilla Glass. En 2007, Corning vendió Gorilla Glass con un valor de $20 millones. Actualmente, el producto representa más de $1000 millones de los ingresos totales anuales de la compañía, los cuales ascienden a $8000 millones. De hecho, las tecnologías vinculadas con las pantallas, en conjunto, contribuyen con el 37 por ciento de los ingresos totales de Corning y con el 78 por ciento de sus utilidades.

Sin embargo, no es la cantidad lo que caracteriza el impacto de las relaciones de Corning con los fabricantes. En sólo unos cuantos años, un objeto tan sencillo como una pantalla de vidrio ha dejado de ser un simple componente para cumplir también una función estética. Cuando un usuario toca la capa exterior del Gorilla Glass, su cuerpo cierra el circuito existente entre un electrodo colocado debajo de la pantalla y el propio vidrio, transformando el movimiento en datos. Es una interfaz continua que conecta el ser físico de las personas con el infinito mundo digital; de hecho, es tan continua que a mucha gente le resulta difícil determinar exactamente dónde está esa interfaz.

Actual necesidad de mantener buenas relaciones con los proveedores

La fábrica de Corning ubicada en Harrodsburg continúa produciendo el Gorilla Glass en paneles de cinco pies cuadrados. Brazos robóticos colocan los paneles en cajas de madera que

se envían en camión a Louisville, Kentucky, desde donde emprenden un viaje en tren con rumbo hacia el oeste. Al llegar a la costa occidental, los paneles se colocan a bordo de un buque carguero para ser llevados a una planta de Corning localizada en China, donde reciben un acabado final y se cortan en rectángulos del tamaño de cada dispositivo.

Las asociaciones de Corning con clientes como Apple son ahora más importantes que nunca. Por principio de cuentas, el Gorilla Glass no es totalmente irrompible. Los fabricantes reúnen los dispositivos rotos que les son devueltos por sus clientes y los envían de regreso a Corning, donde un equipo trata de reproducir las actividades que causaron las roturas. La investigación provee información esencial para desarrollar nuevos vidrios. Si Corning aprende cómo se rompe Gorilla Glass, podrá evitar esas roturas en productos futuros alterando la composición del vidrio o modificando las sustancias químicas responsables de su resistencia.

Además, Corning necesita la ayuda de sus clientes para desarrollar nuevas versiones del Gorilla Glass. Los nuevos diseños requieren especificaciones aún más rigurosas. Unos años después de que el primer iPhone salió al mercado, Corning comenzó a fabricar el Gorilla Glass 2 —20 por ciento más delgado y más fuerte que el original— en respuesta a las demandas de Apple, Samsung, Google y otras compañías que deseaban fabricar dispositivos más delgados. Un año después lanzó el Gorilla 3 —40 por ciento más resistente a los rayones que la versión 2—. "En la actualidad, el vidrio aún se rompe y raya", afirma Dave Velasquez, director de marketing y operaciones comerciales para Gorilla Glass. "El cliente sólo estará contento cuando las probabilidades de que la pantalla se rompa o raye se reduzcan a cero".

Los diseños del futuro requerirán vidrios más innovadores. Actualmente, Corning tiene una versión antimicrobial de Gorilla Glass. Y también está Willow, un producto derivado del Gorilla Glass. Willow es durable y ligero —una hoja de vidrio de 100 micras de espesor que se dobla, es flexible y tiene aspecto de papel transparente—. Es vidrio, no plástico. Corning está trabajando con los fabricantes para hacer posible la manufactura de plataformas de productos como teléfonos inteligentes flexibles, monitores OLED (esto es, pantallas LED orgánicas) que se enrollen e incluso celdas solares flexibles. Y para aplicaciones que requieren una forma tridimensional, Corning tiene capacidad para moldear el Gorilla Glass en tercera dimensión. Aunque esto parece magia, los expertos predicen que el mercado de pantallas flexibles y tridimensionales alcanzará los $41 000 millones en 2020. Para Corning, eso representa un incremento de $3000 millones en sus ingresos.

Son estas asociaciones con los clientes las que han mantenido a Corning a la vanguardia de la innovación. Corning ha formado una asociación exitosa con Samsung en la industria de las pantallas para televisores, la cual se remonta a los albores de la televisión. La asociación continúa en la actualidad con el nombre de Samsung Corning Precision Materials, una empresa conjunta que combina la tecnología de monitores de Samsung y la pericia de Corning para fabricar vidrio, y tiene como finalidad producir monitores OLED —pantallas que utiliza Samsung y que vende a otras compañías—. Si las asociaciones son señal de algo, no es necesario ser adivino para saber que el futuro se ve muy brillante para Corning.

Preguntas para análisis del caso

12-15 Elabore un bosquejo, tan completo como sea posible, de la cadena de valor de Corning considerando desde las materias primas hasta los bienes de consumo terminados.

12-16 ¿Corning es un productor, un consumidor o un intermediario? Explique su respuesta.

12-17 Analice los procedimientos de administración de canal de Corning. ¿Apple y Samsung desarrollan procedimientos similares?

12-18 Identifique todas las razones de por qué las asociaciones de Corning son esenciales para su éxito.

12-19 Respecto a los canales de marketing, ¿cuáles son algunas amenazas a futuro para Corning?

Fuentes: Alex Barinka, "Corning Aims to Improve Its Gorilla Glass Screens", *Businessweek*, 16 de enero de 2014, www.businessweek.com/articles/2014-01-16/corning-aims-to-improve-its-gorilla-glass-screens; Stephanie Mlot, "Antimicrobial Gorilla Glass Kills Touch-Screen Germs", *PCMag*, 3 de enero de 2014, www.pcmag.com/article2/0,2817,2429145,00.asp; "3D-Shaped Gorilla Glass May Boost Corning's Revenue", *Forbes*, 13 de enero de 2014, www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/01/13/3d-shaped-gorilla-glass-may-boost-cornings-revenue/; Bryan Gardiner, "Glass Works: How Corning Created the Ultrathin, Ultrastrong Material of the Future", *Wired*, 24 de septiembre de 2012, www.wired.com/wiredscience/2012/09/ff-corning-gorilla-glass/all/; e información de www.corning.com/about_us/index.aspx y www.corninggorillaglass.com, consultados en julio de 2014.

Referencias

1. Con base en información de Rip Empson, "Netflix Tops HBO in Paid U:S. Subscribers as Members Stream 5 Billion Hours of Content in Q3", *Tech Crunch*, 21 de octubre de 2013, http://techcrunch.com/2013/10/21/netflix-tops-hbo-in-paid-u-s-subscribers-as-members-stream-5-billion-hours-of-contet-in-q3/; Ronald Grover y Cliff Edwards, "Can Netflix Find Its Future by Abandoning Its Past?", *Bloomberg Businessweek*, 26 de septiembre-2 de octubre de 2011, pp. 29-30; Stu Woo e Ian Sherr, "Netflix Recovers Subscribers", *Wall Street Journal*, 26 de enero de 2012, p. B1; David Carr, "Giving Viewers What They Want", *New York Times*, 25 de febrero de 2013, p. B1; Brian Stelter, "Netflix Grabs a Slice of Star Wars", *CNNMoney*, 13 de febrero de 2014, http://money.cnn.com/2014/02/13/technology/netflix-star-wars/; Mike Snider, "Netflix Adding Customers and Profits, Will Raise Prices", *USA Today*, 22 de abril de 2014, www.usatoday.com/story/tech/2014/04/21/netflix-results/7965613/; y www.netflix.com, consultado en septiembre de 2014.
2. Con base en información de Joe Cahill, "Mind Your Franchisees, Mayor McCheese", *Crain's Chicago Business*, 26 de abril de 2013, www.chicagobusiness.com/article/20130426/BLOGS10/130429841; y "McDonald's Customer Service Push Irritates Some Franchisees", *Chicago Business Journal*, 17 de abril de 2014, www.bizjournals.com/chicago/news/2013/04/17/mcdonalds-riding-fine-line-franchisees.html.
3. Vea http://investors.sherwin-williams.com/; y "The Kroger Co. Fact Book", http://ir.kroger.com/phoenix.zhtml?c=106409&p=irol-reportsAnnual, consultado en septiembre de 2014.
4. Vea "Fashion Forward; Inditex", *The Economist*, 24 de marzo de 2012, pp. 63-64; Susan Berfield, "Zara's Fast-Fashion Edge", *Bloomberg Businessweek*, 14 de noviembre de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-11-14/2014-outlook-zaras-fashion-supply-chain-edge; e información de Inditex Press Dossier, www.inditex.com/en/press/information/press_kit, consultada en septiembre de 2014.

5. Hechos tomados de "The State of the Franchise Economy in 2013", http://franchiseeconomy.com/wp-content/uploads/2013/09/The-State-Of-The-Franchise-Economy-In-2013-9-17-13.pdf; www.azfranchises.com/franchisefacts.htm, consultado en mayo de 2013. Vea también "Franchise Business Economic Outlook for 2014", 13 de enero de 2014, http://franchiseeconomy.com/wp-content/uploads/2104/01/Franchise_Business_Outlook_January_2014-1-13-13.pdf.
6. Vea Eric Platt, "22 Companies That Are Addicted to Walmart", 13 de junio de 2012, *Business Insider*, www.businessinsider.com/22-companies-who-are-completely-addicted-to-walmart-2012-6#; y Stacy Mitchell, "Will Walmart Replace the Supermarket?", *Salon*, 28 de marzo de 2013, www.salon.com/2013/03/28/will_walmart_replace_the_supermarket_partner/.
7. Vea "General Mills: Joint Ventures", www.generalmills.com/en/Company/Business/International/Joint_ventures.aspx, consultado en septiembre de 2014.
8. Para mayor análisis, vea Eleazar David Melendez, "Best Buy Is Still Alive, but How?", *Huffington Post*, 20 de agosto de 2014, www.huffingtonpost.com/2013/08/20/best-buy-turnaround_n_3786695.html; Matthew Yglesias, "Best Buy 'Still Basically Sucks' Despite Successful Turnaround", *Huffington Post*, 9 de septiembre de 2013, www.huffingtonpost.com/2013/09/20/best-buy-turnaround_n_3962408.html; y Steve Knopper, "Beats Enters Streaming Wars", *Rolling Stone*, 13 de febrero de 2014, p. 15.
9. Matt Townsend, "The End", *Bloomberg Businessweek*, 25 de julio de 2013, pp. 52-55; y Julie Bosman, "Bookseller Cuts Jobs at Division for Nook", *New York Times*, 11 de febrero de 2014, p. B3.
10. Vea http://new.pamperedchef.com/company-facts y www.stelladot.com/trunkshow, consultado en septiembre de 2014.
11. Vea "Ministry of Commerce Tackles China's High Logistics Costs", *WantChinaTimes.com*, 30 de noviembre de 2013, www.wantchinatimes.com/news-subclass-cnt.aspx?id=20131130000004&cid=1102; y Benjamin Robertson, "Walmart Keeps on Expansion Path in China", *South China Morning Post*, 19 de diciembre de 2013, www.scmp.com/business/companies/article/1385419/walmart-keeps-expansion-path-china.
12. Con base en información de Julie Jargon, "Asia Delivers for McDonald's", *Wall Street Journal*, 13 de diciembre de 2011, http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204397704577074982151549316.html; "Feel Like a Burger? Dial M for McDonald's Japan", *Asia Pulse*, 23 de enero de 2012; e informes anuales de McDonald's, www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors/annual_reports.html, consultado en septiembre de 2014.
13. Vea Stephanie Strom, "CVS Vows to Quit Selling Tobacco Products", *New York Times*, 5 de febrero de 2014, p. B1; y http://info.cvscaremark.com/cvs-insights/cvs-quits, consultado en septiembre de 2014.
14. Vea Rosalyn Wilson, "24th Annual State of Logistics Report: Is This the New Normal?", www.fmsib.wa.gov/reports/powerPoints/RosalynWilsonStateofLogisticsReport2013.pdf, 21 de agosto de 2013.
15. William B. Cassidy, "Walmart Squeezes Costs from Supply Chain", *Journal of Commerce*, 5 de enero de 2010; y "Walmart to Save $150 Million Thanks to Sustainability Programs", *Triple Pundit*, 16 de octubre de 2012, www.triplepundit.com/2012/10/walmart-save-150-million-sustainability-programs/.
16. Andy Brack "Piggly Wiggly Center Offers Info-Packed Field Trip", *Charleston Currents*, 4 de enero de 2010, www.charlestoncurrents.com/issue/10_issues/10.0104.htm; e información de http://en.wikipedia.org/wiki/Piggly_wiggly y http://news.walmart.com/news-archive/2005/01/07/our-retail-divisions, consultado en junio de 2014.
17. Bill Mongrelluzzo, "Supply Chain Expert Sees Profits in Sustainability", *Journal of Commerce*, 11 de marzo de 2010, www.joc.com/logistics-economy/sustainability-can-lead-profits-says-expert; ejemplo de SC Johnson tomado de "SC Johnson Reduces Greenhouse Gases by the Truckload", CRS Press Release, www.csrwire.com/press_releases/22882-SC-Johnson-Reduces-Greenhouse-Gases-by-the-Truckload. Vea también "SC Johnson Receives U.S. EPA 2013 SmartWay Excellence Award", 13 de octubre de 2013, www.scjohnson.com/en/press-room/press-releases/10-23-2013/SC-Johnson-Receives-2013-SmartWay-Excellence-Award.aspx.
18. Vea Ted LaBorde, "Home Depot Opens New Record Limited Distribution Center in Westfield", *masslive.com*, 14 de diciembre de 2010, www.masslive.com/news/index.ssf/2010/12/home_depot_opens_new_rapid_dep.html; "Home Depot Distribution Efficiencies Improve In-Stock Positions", *Retailed Info Systems News*, 21 de noviembre de 2011, http://risnews.edgl.com/retail-best-practices/Home-Depot-Distribution-Efficiencies-Improve-In-Stock-Positions76905; "Home Depot Bridges Gap Between Online and In-Store", *Retail Info Systems News*, 17 de diciembre de 2013; y www.homedepot.com, consultado en septiembre de 2014.
19. Vea Scott Kirsner, "Amazon Acquisition Puts Amazon Rivals in Awkward Spot", *Boston Globe*, 1 de diciembre de 2013, www.bostonglobe.com/business/2013/12/01/will-amazon-owned-robot-maker-sell-tailer-rivals/FON7bVNKvfzS2sHnBHzfLM/story.html; y www.kivasystems.com, consultado en septiembre de 2014.
20. Vea Maida Napolitano, "RFID Surges Ahead", *Logistics Management*, abril de 2012, pp. 47-49; "Research and Markets: Global RFID Market Forecast to 2014", *Business Wire*, abril de 2012; y Bob Trebilcock, "RFID: The Macy's Way", *Modern Materials Handling*, 1 de junio de 2013, www.mmh.com/article/rfid_the_macys_way.
21. Bureau of Transportation Statistics, "Pocket Guide to Transportation 2014", enero de 2014, www.rita.dot.gov/bts/sites/rita.dot.gov.bts/files/publications/pocket_guide_to_transportation/2014/; y American Trucking Association, www.trucking.org/News_and_Information_reports_Industry_Data.aspx, consultado en febrero de 2014.
22. Vea los requisitos para proveedores de Walmart en http://corporate.walmart.com/suppliers, consultado en septiembre de 2014.
23. Para consultar información sobre éste y otros ejemplos de UPS, vea "Toshiba Laptop Repair", consultado en http://pressroom.ups.com/Video/Toshiba+Laptop+Repair, mayo de 2013; y www.thenewlogistics.com y www.ups.com/content/us/en/about/facts/worldwide.html, consultados en junio de 2014.
24. "3PL Customers Report Identifies Service Trends, 3PL Market Segment Sizes and Growth Rates", Armstrong & Associates, Inc., 11 de julio de 2013, www.3plogistics.com/PR_3PL_Customers-2013.htm.