

Contradicciones sociales en la gestión de distribución en el comercio minorista

Social contradictions in distribution management in retail

MSc. Lilian Maria Montero-Barbado

lmontero@uo.edu.cu

Dra. C. Sonia Caridad Ruiz-Quesada

soniac@uo.edu.cu

Dra. C. Graciela Casteñanos Pallerols.

gcp@uo.edu.cu

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

La gestión empresarial y mejora continua de la calidad de los servicios en el comercio minorista constituyen un elemento indispensable para el desarrollo exitoso de esta actividad; siendo una de las actividades de mayor crecimiento a nivel mundial, desde el punto de vista económico y social, aporta al Producto Interno Bruto (PIB), tiene incidencia inflacionaria, genera empleo y provoca excesivos costos de distribución. Esta investigación se desarrolla en el marco de la actualización del modelo económico cubano, la agenda de desarrollo 2020-2030 y los lineamientos del VI y VII congreso del partido. La Cadena de Tiendas Caribe, UEB División Oriente-Sur, Santiago de Cuba ha venido presentando problemas relacionados con la gestión de la distribución comercial que frenan su desarrollo y desempeño, en función de las exigencias actuales de la sociedad cubana. Para enfrentar esta situación se propone analizar los problemas sociales que inciden en la gestión de distribución en el comercio minorista.

Palabras clave: gestión, comercio, distribución comercial y entorno social

Abstract

Business management and continuous improvement of the quality of services in retail are an essential element for the successful development of this activity; Being one of the fastest growing activities worldwide, from an economic and social point of view, it contributes to the Gross Domestic Product (GDP), has an inflationary incidence, generates employment and causes excessive distribution costs. This research is carried out within the framework of updating the Cuban economic model, the 2020-2030 development agenda and the guidelines of the VI and VII party congresses. The Cadena de Tiendas Caribe, UEB División Oriente-Sur, Santiago de Cuba has been presenting problems related to the management of commercial distribution that slow down its development and performance, based on the current demands of Cuban society. To face this situation, it is proposed to analyze the social problems that affect distribution management in retail.

Keywords: management, commerce, commercial distribution and social environment.

Introducción

En las últimas décadas, el sector del comercio minorista ha experimentado transformaciones significativas, la globalización económica, tecnológica y cultural, la desregulación de la inversión extranjera y la competencia, junto con las reformas económicas más amplias que afectan a los mercados de consumo y el comercio, acarreando que los sistemas de producción y/o prestación de servicios han tenido que adoptar continuos cambios en su organización y funcionamiento para responder de manera eficiente a las exigencias del mercado.

Los comercios minoristas son empresas de cadena de suministro ya que compran artículos producidos por otros y los venden a sus clientes. Aunque factores como la comercialización, la fijación de precios, la distribución y el diseño de la tienda son importantes pero la administración de la cadena de suministro, la logística y el marketing son los ingredientes clave para el éxito en el entorno actual tan competitivo, sistemas que se encuentran relacionados por la distribución. La misma, posee dos enfoques principales, desde la logística, distribución física y desde el marketing, distribución comercial, existe una relación estrecha entre la distribución física y la distribución comercial.

La economía cubana no está ajena a los cambios que se suscitan en el mundo, y en aras de actualizar el modelo económico cubano, Agenda de desarrollo 2020-2030, los lineamientos de la política económica y social del partido que buscan alcanzar un desarrollo y crecimiento sostenido a través de sistema empresarial constituido por empresas eficientes, eficaces y competitivas. En correspondencia con los resultados obtenidos en las investigaciones desarrolladas, se evidenciaron una serie de problemáticas que inciden en calidad de los servicios, satisfacción del cliente y en el desempeño de este sector. Es por todo ello, que definimos como objetivo general: analizar los problemas sociales que inciden en la gestión de distribución en el comercio minorista en la provincia de Santiago de Cuba, en función de las exigencias actuales del mercado de consumo.

Desarrollo

Reflexiones en torno a las concepciones actuales referentes de la gestión y distribución.

Durante los últimos cincuenta años, el término Gestión ha sido utilizado para referirse a la Administración, Gerencia, Dirección, Dirección Integrada, Gestión Integrada y Management (Rodríguez, 2010). Por esta razón, se ha dado diferentes definiciones de gestión, aceptándose como regla general, que es sinónimo de administración, gerencia o dirección; esto es interesante ya que la gestión es en realidad las tres cosas a la vez (Rivas, 2010). Bajo esta consideración, la autora se centra en la gestión, para el desarrollo de la investigación.

Pérez Campdesuñer (2006), analiza 62 conceptos de gestión, a través de un análisis de conglomerado jerárquico; como “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La gestión debe ser un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consiste en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad. El cual se desarrolla por un órgano de dirección que posee un grupo de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los proyectos de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios que rigen la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como, de información en general.

La gestión se considera, como el eje fundamental de la organización, el cual permite crecimiento, desarrollo, consolidación y proyección, con eficiencia y eficacia. Debido a que cada una de las actividades que realiza la organización es fuente de creación valor hasta el cliente final. Michel Porter (1986) divide las actividades a realizar en la organización en actividades primarias y en actividades de apoyo. Entre las actividades primarias que generan valor y ventajas competitivas en la gestión empresarial, la logística (interna y externa) y el marketing, actividades que presentan un vínculo estrecho a través de la distribución como variable estratégica y fuente de ventajas competitivas.

Distribución como concepto

En las ciencias empresariales, la distribución se analiza a partir del concepto dado por el National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) que lo define como: “el término empleado en la producción y el comercio para describir la extensa variedad

de actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados desde el final de la fabricación hasta el consumidor y que ocasionalmente incluye el traslado de materia prima desde las fuentes de suministro hasta la línea de producción (...) ” (pág. 12).

La distribución desde la logística, distribución física y desde el marketing, distribución comercial. La distribución física existe por una única y contundente razón: “paliar las variaciones físicas que existen entre la demanda y la producción, ajustándolas en el espacio, tiempo y también en su rentabilidad” (Pau i Cos, 2001). Es necesario también distinguir que la distribución física traslada los productos a diferencia de la distribución comercial que transmite propiedad. Estos objetivos se superponen ya que ambos tratan de satisfacer a los clientes en el lugar adecuado, en el momento preciso y a un costo mínimo, razón básica por la cual la logística de distribución y los canales de comercialización deben ser considerados en conjunto (Dornier, 1998).

La distribución suele utilizarse como sinónimo de logística, aunque, es aquella parte de la logística que hace referencia al movimiento externo de productos, desde el vendedor al cliente o comprador; es decir, la logística relacionada con las actividades comerciales o logística comercial, no teniendo en cuenta el resto de su contenido. Es por ello, que también se le otorga el calificativo de logística de distribución como también se conoce en la literatura especializada, la cual es definida por Gutiérrez (1998) como el conjunto de actividades que se ocupan del flujo de productos terminados e información asociado a él desde el final del proceso de fabricación hasta que dichos productos se encuentran en manos de los clientes. Por su parte Lam en Fundamentos de Marketing (2006), señala que son todas las actividades de negocios relativas al almacenamiento y transportación de materia prima o productos terminados.

Kotler (2008), Tornatore (2008), Cespón (2014) coinciden que las funciones o actividades de la distribución física son: transporte, almacenamiento, procesamiento de pedido, fraccionamiento, financiación e inventario. Estos autores indistintamente tienen en cuenta otras funciones como el servicio al cliente (Tornatore, 2008) y entrega del producto al cliente (Kotler, 2008). Por su parte, Ballou (2004) y Long (2005), incorporan a las actividades de distribución física la logística inversa o de retorno, ambos plantean que el proceso de distribución física no acaba en el momento en que el

artículo llega al cliente. En ocasiones es necesario recoger una mercancía defectuosa que está en poder del cliente, ya sea para enviarle otra en buen estado, para reparar los defectos y volvérsela a remitir, u otras veces hay que retirar los productos que han caducado.

Y el camino seguido por un producto para ir desde la producción a la adquisición y consumo se denomina canal de distribución (Diez y Navarro, 1997). Los canales de distribución o comercialización por su parte, son el conjunto interdependiente de unidades organizacionales, instituciones o agencias tanto internas como externas a la empresa con las cuales es posible que un producto esté disponible para un consumidor. Éstas pueden incluir: comprar, vender, transportar, almacenar, financiar, promocionar, evaluar riesgos y proveer información de mercado entre otras (Murphy y Wood, 2008). El hecho que estos procesos estén concentrados en unos pocos actores genera valor para el consumidor final, toda vez que minimiza el número de contactos comerciales, permitiéndole adquirir servicios y gran variedad de productos en un mismo sitio bajo procesos eficientes de búsqueda, compra, pago y devolución si fuese el caso. De ahí que la distribución física tenga lugar dentro de uno o más canales de distribución, por lo que la gestión de los canales de comercialización y las actividades de distribución física presentan un número considerable de interrelaciones, sin embargo las actividades de distribución bajo responsabilidad del fabricante se han clasificado dentro de la distribución física mientras que aquellas que son competencia de los distribuidores (mayoristas, minoristas, detallistas, etc.) hacen parte de la distribución comercial. (Gutiérrez, 1998).

Por otro lado, la distribución comercial es una de las materias que mayor tratamiento ha recibido en la literatura de la gestión empresarial y el marketing, como consecuencia de su importancia capital en la eficacia y eficiencia de cualquier sistema económico (Díez de Castro, 1997). De acuerdo con Casares y Rebollo (2005) la distribución comercial es el conjunto de operaciones llevadas a cabo para que el producto recorra el camino que dista desde su punto de producción hasta el de consumo, satisfaciendo al máximo la demanda del mercado en las diferentes vertientes de plazo, coste, calidad y oportunidad

Lógicamente, los esfuerzos de marketing realizados por las organizaciones resultan ineficaces si, en última instancia, el producto no se encuentra en el punto de venta donde el consumidor pueda adquirirlo (Kotler, 2000). De ahí que, Díez de Castro

(1997), considere la distribución, como instrumento que relaciona la producción con el consumo, tenga como misión principal poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite, en el lugar que desee o pueda adquirirlo, y todo ello con el mínimo coste posible, posibilitado el vínculo entre la oferta y la demanda.

Es por ello que la distribución comercial se configura como una posible fuente de ventaja competitiva, en la medida en que ayuda a que las empresas aseguren una mejor posición en el mercado de manera sostenible. Como aspectos básicos de esta disciplina hay que destacar que su epicentro, al igual que en el marketing, es el intercambio. Además, como instrumento de marketing, requiere de una adecuada planificación y control, así como de un diseño estratégico (Kotler, 2000). A ello hay que añadir que, debido a los constantes cambios producidos en la oferta y la demanda, tiene un carácter dinámico y, debidamente gestionada, constituye una fuente de ventaja competitiva al servicio de la organización (Díez de Castro, 1997).

Siendo así, la distribución comercial es un área de decisión estratégica, con incidencia en el largo plazo, dada su complejidad, ya que se deben adoptar decisiones sobre múltiples aspectos relacionados entre sí, guardando estrecha relación con otras áreas de decisión y con los objetivos generales de la empresa. Asimismo, desde la perspectiva del análisis estratégico de la empresa, Díez y Navarro (1997) y Vázquez y Trespalacios (2006) plantean que la distribución comercial se configura como una de las disciplinas del marketing que puede contribuir a la diferenciación competitiva, y a una mayor eficacia y eficiencia en la gestión comercial.

Para Díez y Navarro (1997), Cuesta (2001), Kotler (2008), Vázquez (2012) exponen que la distribución comercial tiene como funciones o actividades fundamentales: almacenamiento, transporte, asunción de riesgo, compra-venta, financiación, fraccionamiento, servicios e información, aunque otros autores consideran otras funciones como: creación de demanda, promoción, contacto y negociación.

De los análisis anteriores se concluye que existe una relación estrecha entre la distribución física y la distribución comercial, esta relación está enmarcada en que ambas realizan labores idénticas como almacenar, transportar, financiación, fraccionar,

procesamiento de pedido, inventario e información. Por este motivo, suele ser difícil identificar dónde termina la distribución física y dónde comienza la distribución comercial.

No obstante, se marcan grandes diferencias entre la distribución comercial y la distribución física, una transmite propiedad y la otra traslada producto. Según Mallenkopf (2000), y Santesmases (1999) consideran a la primera como un sistema comercial, que tiene la finalidad de descubrir las soluciones más satisfactorias para las actividades, formas de venta y (o) intermediarios que constituyen un todo unitario y coherente, necesario para hacer llegar las mercancías del productor al consumidor, con el menor costo posible y el máximo rendimiento. La segunda se define como el conjunto de actividades que posibilitan el movimiento en la cantidad correcta de productos desde el origen al lugar adecuado, en el tiempo necesario y al costo mínimo posible. Esto permite representar la distribución comercial como la forma; y, la distribución física, como el contenido, trayendo como consecuencia que varios autores le otorguen las características de decisiones estratégicas a la primera y las decisiones operativas a la segunda. Insertándose así la distribución física, en los canales de distribución, canales de marketing o mercadotecnia como se referencia en la literatura especializada para su realización.

Canal de distribución

El canal de marketing (también llamado canal de distribución) según Vázquez y Trespalacios (1997), y Ballou (1991) lo resumen como el camino seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo.

Según Díez y Navarro (1997), Vázquez (2012) es el camino de un canal que está formado por un número variable de organizaciones más o menos autónomas, internas y/o externas a la empresa, que mantienen estructuras, comportamientos y relaciones sociales en general, que dan como resultado la realización, con mayor o menor éxito, de las diversas funciones de distribución. Las organizaciones que forman el canal se denominan intermediarias, siendo empresas de distribución situadas entre el productor y el consumidor final.

De acuerdo con lo anteriormente planteado se resume que los canales de distribución son las vías o caminos que permiten la movilidad de los productos desde los fabricantes

hasta el consumidor final. Por lo general se compone por personas y empresas (intermediarios) que a través de ellos circulan hasta llegar al cliente final. Todo canal de distribución desempeña un cierto número de actividades o funciones necesarias para ejercer el intercambio de productos.

Trespalacios y Vázquez (1997), exponen las funciones del canal a través de los flujos: de pedido de mercancía, propiedad, pago, físico, negociación, financiación, promoción y riesgo. Por su parte Lambin (1987) las engloba cuatro flujos: físico, de propiedad, económico y financiero e informaciones, es decir, se puede considerar al canal de distribución como una red de flujos que dirige y justifica las necesidades de los clientes que pueden tener orientaciones ascendentes, descendentes o ambas inclusive, las cuales se realizarán en todo lo largo del canal y ancho del canal. Por su parte García, Bermeo y Álvarez (2018) exponen que las funciones permiten generar, flujo hacia delante que va desde la empresa hasta el cliente, tal como la propiedad, la posesión física y la promoción, flujo hacia tras desde el cliente a la empresa, tales como los pedidos y el pago y flujos mixtos mueven en ambas direcciones (información, la negociación, financiación y asunción del riesgo).

Para González y González (2001) se dan flujos inversos de productos en los canales de distribución que poseen distintas naturalezas: flujos de envases reutilizables, flujos de productos para reparación, flujo de productos defectuosos, flujos de productos usados reciclables, flujo de productos para su revisión o actualización.

Vazquez y Trespalacio (1997) plantean que todo canal de distribución posee dos dimensiones, una vertical y otro horizontal. Estas dimensiones están interrelacionadas y conjuntamente determinan la estructura del canal. La dimensión vertical se refiere a disposición de intermediarios comerciales en las diferentes combinaciones para constituir el canal, o sea, la longitud del canal. Los canales de distribución se clasifican según la longitud, la tecnología de compraventa, su forma de organización o naturaleza y tipo de producto a comercializar.

Según la longitud del canal de distribución se puede considerar: nivel cero o canal de marketing directo, nivel uno o canal indirecto corto, nivel dos o canal indirecto largo y un nivel tres o canal indirecto extra-largo.

Según el tipo de producto Martín (1993) existen tres tipos de canales: los productos industriales, los bienes de consumo y los servicios. Tanto el canal de bienes industriales, servicios y consumo forman parte de los canales directo e indirecto corto y largo, aunque principalmente las dos primeras utilizan los canales cortos y largo respectivamente.

Según tecnología de compra-venta están los canales tradicionales, los canales automatizados y los canales electrónicos. Aquellos canales donde está presente la tecnología, los canales de distribución son cada vez más cortos.

Otra parte importante de la cadena de distribución son los intermediarios de distribución, también conocidos como intermediarios o intermediarios del marketing, son particulares o empresas que hacen posible que el producto llegue desde el fabricante hasta el usuario final, esencialmente facilitando el proceso de venta, consiguiendo de ello una utilidad o beneficio, proporcionando con ello al comprador diversos servicios. Estos servicios tienen gran importancia porque contribuyen a aumentar la eficacia de la distribución. Según el Business Dictionary, los cuatro tipos básicos de intermediarios de marketing son agentes, mayoristas, distribuidores y minoristas.

El comercio al por mayor o mayorista incluye todas las actividades que se han de desempeñar en la venta de bienes y servicios dirigida a quienes los compran para revenderlos o utilizarlos en sus negocios (Kotler, 2000). Por tanto, el comercio mayorista se podría definir como la actividad desarrollada por la persona u organización que compra los productos al fabricante u otro mayorista y los vende al minorista, a otro mayorista o a al fabricante, pero nunca al consumidor final (Cuesta, 2001).

El comercio minorista, también denominado comercio detallista, se define como el conjunto de actividades asociadas con las ventas de productos que se le ofrecen a los individuos o a las organizaciones para que realicen su uso o consumo final (Vazquez y Trespalacios, 1997). La actividad de venta de los productos al consumidor final es precisamente la nota característica del comercio minorista. La persona u organización que realiza esta actividad se denomina comerciante minorista o detallista. Si el fabricante o el comerciante mayorista venden al consumidor final estarán realizando las funciones del comercio minorista (Santesmases, 1999). Según Cuesta (2001), el

comerciante minorista es el miembro del canal de distribución que se encuentra en contacto directo con el consumidor final.

El comercio detallista, constituyen el eslabón más caro del canal de distribución comercial. Ello se debe a que, los minoristas realizan una gama de funciones realmente importantes para el comercio y la economía. No es, solo el ejercicio de la venta, de tras de ella se cubren actividades que soportan esta acción, como la fijación de precio, publicidad y promoción, disposición de la oferta de productos, el surtido a elegir, el diseño y ambientación de los puntos de ventas, exhibición de la mercancía, servicio de posventa, almacenamiento y muchos conceden crédito a los consumidores. Ofrece además servicios en dependencia del canal de compra venta elegido por el consumidor final. Están, además, otros intermediarios como son: los agentes o representantes de los fabricantes y los agentes de ventas.

El comercio, ha sido una actividad inherente al ser humano desde tiempos inmemorables y su evolución ha estado aparejada a los cambios que se han producido en el entorno. La globalización y el desarrollo acelerado de las tecnologías están desencadenando cambios y transformaciones en el comercio, hábitos de los consumidores y en los formatos de venta. Desarrollándose múltiples formas de distribución, tales como: establecimiento con contactos, sin contacto, sin establecimiento con contacto y sin establecimiento sin contacto.

Estos cambios han propiciado la desaparición paulatina del comercio tradicional (vendedor ofrece al cliente los productos tras mostrador) que dado lugar al de libre servicio (consumidor el que elige libremente los productos que desea sin intervención del vendedor hasta el momento de pago) y que hoy se encuentra migrando hacia los e-commerce o comercio por internet como una de las nuevas tendencias del comercio.

Una adecuada gestión de la distribución, permite mejorar el servicio al cliente mediante un sistema de logística óptimo, posibilitando una mejora en la distribución, la cual propiciara a sus clientes un mejor desempeño de esta actividad. Reduce los costos de la distribución a través de una adecuada administración de las actividades de distribución física. Genera volúmenes adicionales de venta, si se cuenta con un sistema adecuado y planeado de logística, que permita minimizar las condiciones de falta de inventarios

dando lugar a que el vendedor expanda su mercado de manera geográfica. Crea beneficios de tiempo, lugar en la producción y consumo. Estabiliza los precios si existe buen manejo de las instalaciones y de los productos. Determina la selección de los canales de distribución y ubicación de los intermediarios. Utilizar la administración de tráfico para asegurar costos bajos teniendo en cuenta las rutas más rápidas y las tarifas más bajas. Beneficiando además a la mezcla del marketing de cualquier organización o empresa. Por lo que resulta necesario realizar una adecuada gestión de la distribución como fuente de ventaja competitiva para las empresas.

La gestión de la distribución comercial en Cadena de Tiendas Caribe, UEB División Oriente-Sur, Santiago de Cuba: principales contradicciones para su desarrollo

El sector empresarial en las últimas décadas se ha visto sometido a un conjunto transformaciones y cambio en pos de lograr una mayor eficiencia y eficacia en el sector empresarial, por lo cual es estado cubano pone en vigor el Decreto-ley No. 252 del 2007, aprobando el régimen jurídico de Perfeccionamiento Empresarial para una gestión integral de las organizaciones, donde se pone a disposición del sector empresarial los logros de la ciencia, la técnica y la innovación tecnológica, como elementos claves en la elevación de la eficiencia y el incremento de los aportes a la sociedad socialista. Con la actualización del modelo económico y social cubano, en el VI y VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se integra el perfeccionamiento empresarial a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas, que se apoya en los lineamientos aprobados en los congresos y en las bases del plan de desarrollo 2020-2030. En materia de Política para el Comercio se plantea la necesidad de satisfacer la demanda de los distintos segmentos de la población, de diversificar los productos que se ofertan como política de desarrollo del consumo, crear o estructurar ofertas de bienes y servicios en correspondencia con la demanda solvente de los consumidores y realizar un efectivo control de la gestión de compra e inventario en vista a minimizar pérdidas.

Como resultado del análisis anterior y de investigaciones realizadas en Cadena de Tiendas Caribe, UEB División Oriente-Sur, Santiago de Cuba, las cuales tienen la responsabilidad social de comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de

Comercio Interior, aporta anualmente más de 70 millones de CUC al país. Se concluye, de que aun cuando poseen normas y procedimientos que regulan y rigen su actuar, el proceso de toma de decisiones se realiza de forma empírica, lejos de la utilización de herramientas científicas argumentadas que permiten disminuir la incertidumbre y de igual forma el riesgo.

Lo planteado hasta este momento permite advertir una contradicción y que es de las más recurrentes en los análisis sociales centrados en el comercio ya que: por un lado, la necesidad de satisfacer las expectativas de los clientes cada vez más crecientes, y por otro lado las condiciones económicas, políticas, y sociales que se manifiestan y que inciden directamente en la gestión de este proceso.

A partir de esta contradicción, se analiza qué sucede desde lo social y económico:

Desde el punto de vista socio – económico (porque en este aspecto la autora considera que es muy difícil desligar ambas aristas, por su importancia e impacto para la sociedad y el ser humano) se reconoce una voluntad política hacia el logro de una gestión empresarial eficiente y eficaz a través del perfeccionamiento empresarial que descansa en la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del VI y VII Congreso del PCC y la Agenda de Desarrollo 2030. Por otro lado, un recrudecimiento del bloqueo que imposibilita la compra de productos de todo tipo en el mercado internacional, provocando que se deban pagar altos costos de fletes por transportación por la ubicación geográfica de los proveedores a los cuales Cuba tiene acceso. Para el desarrollo del comercio minorista (Tiendas Caribe, UEB División Oriente-Sur) Cuba importa más del 70 % de los productos que oferta a nivel de tiendas. La incongruencia entre la política trazada y la práctica, se abogaba por la descentralización y a nivel empresarial surgen los Organismos Superiores de Dirección Empresariales (OSDE) como otro eslabón más entre el ministerio y la empresa, mutilando cada vez más la toma de decisiones en el nivel empresarial y la poca preparación de los directivos de las empresas.

Un crecimiento económico 1,2 % en el 2018, cuentas por cobrar en el exterior, inversión extranjera con un comportamiento discreto a la hora de concertar la negociación, incumplimientos en los planes de producción, pago de la deuda externa, estos han sido algunos de los problemas que ha tenido la economía del país que se

refleja en el sector poblacional y empresarial. La disminución de las importaciones del país y la pérdida de socios comerciales como Brasil, enmarcan al país en un escenario complejo. A pesar de estas limitaciones los planes a niveles empresariales se han mantenido sin ninguna variación, bajo el principio de hacer más con menos. Esto ha traído consigo desabastecimiento de la red de tiendas y en el comercio en sentido general por falta de financiamiento, generando a nivel social; acaparamiento, especulación, malestar social, insatisfacción de los clientes e incertidumbre en la población. Por otro lado, la Cadena de Tiendas, le han dado mayor importancia, a realizar sus principales inversiones en el marketing de seducción, es decir, tiendas bonitas, con diseños modernos y no a garantizar una infraestructura que le permita soportar la cantidad de mercancía que demanda la población, siendo el almacenamiento y la transportación procesos claves de empresas comercializadoras.

Existe un gran número de deficiencias diagnosticadas en la gestión de la distribución que son consecuencias de las contradicciones explicadas en este trabajo como son:

- Predominio del empirismo para el desarrollo de la gestión de distribución y la necesidad de un modelo de gestión que se adapte a las condiciones reales del comercio minorista. Aun cuando las entidades cuentan con procedimientos que regulan las actividades, los mismos no se ajustan a las condiciones reales de las entidades. Ejemplo de ello, los planes crecen anualmente entre un 2% y 5%, pero no lo hace así la infraestructura que debe soportar el plan. La migración del comercio tradicional a tiendas especializadas, de autoservicio y la creación de comercio electrónico en sus primeros pasos demanda de una distribución cada vez más eficiente.
- Los plazos de distribución y la necesidad de satisfacer la demanda de la sociedad. La división posee un programa de distribución, donde especifica la tienda, la variedad de productos, así como el transporte a utilizar, programa que se despacha y concilia con anterioridad, y no obstante no se cumple el cronograma. A causa de la preparación del pedido fuera de tiempo o no se cuenta con un área para ello, el parque automotor no rota ni una vez, el proceso de carga y descarga de la mercancía dura más de 6 horas y el insuficiente aprovechamiento de la capacidad estática, provoca incumplimiento de los plazos

pedido – entrega, el desabastecimiento de las tiendas, así como insatisfacción de los clientes que visitan el comercio.

- Contradicción entre la planeación, programación y control entre las diferentes áreas implicadas en los procesos logísticos y el empirismo en la toma de decisiones que se dan los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento, distribución y logística inversa.
- Actores empresariales con lagunas conceptuales y la capacitación restringida a la que oferta la casa matriz. La Cadena de Tiendas Caribe, UEB División Oriente-Sur, Santiago de Cuba, cuenta con una escuela de posgrado, la cual se encarga de capacitar a trabajadores como profesores instructores, los cuales capacitan al resto del personal, no demandando de los cursos de posgrado que oferta la universidad.

En la literatura consultada se revela que existe una contradicción epistemológica debido a que la gestión empresarial adolece de investigaciones que relacionen la distribución con enfoque de logística y marketing, debido que se analizan indistintamente en la literatura especializada. Si se analiza la distribución desde la logística, aparece la distribución física, a la cual están asociados disímiles modelos de transportación, distribución física y distribución comercial con un marcado enfoque logísticos. Y si se analiza la distribución desde el marketing, se visualiza la distribución comercial, donde los modelos asociados son de Just in Time, calidad total, modelos logísticos, reestructuración de los canales de distribución. Constatándose de esta forma la existencia de un vacío en esta ciencia, que da paso a emplear un enfoque integrado de logística y marketing que permita un perfeccionamiento de la gestión de distribución comercial a través del empleo de herramientas, indicadores que permita dar una respuesta más eficiente a las exigencias del mercado.

Desde el punto de vista socio-económico los beneficios del perfeccionamiento de los procesos se revierten en

- Disminución del ciclo pedido-entrega que permita la elevación de la satisfacción de las necesidades del cliente cuya concatenación hace posible que un cliente

satisfecho atraiga a otros, posibilitando un mejoramiento de la situación financiera de la entidad.

- Crea ventajas competitivas pues promueve la disminución del ciclo pedido – entrega, y asegura la disponibilidad del producto a través de la disminución de las posibilidades de rupturas de stocks y una distribución en planta que garantice una adecuada distribución.
- Sistema de indicadores de soporte a la gestión y control de la distribución.
- Promueve el desarrollo de aspectos de la logística inversa tales como: procesamiento de residuos y desechos para su eliminación o reutilización, tratamiento a las mermas y averías que pudieran contaminar el medio ambiente, la disminución de las devoluciones de mercancías de los clientes y de los excesos de inventarios.
- Balance adecuado de las capacidades de almacenamiento, niveles de inventario, transportación interna y externa como base para garantizar una adecuada gestión.
- Materializa en las organizaciones los beneficios sociales de desarrollo en términos de mejora en calidad de los servicios y satisfacción del cliente.
- Valoriza la ciencia y la tecnología en el contexto nacional y promueve la identidad y pertinencia cultural del comercio minorista.

El hecho de poder introducir en el ámbito económico nuevas formas de hacer, permiten que las entidades puedan adaptarse de mejor manera a los cambios del mercado y al entorno en que se desarrolla.

Conclusiones

1. La presente investigación expone a la distribución como una variable estratégica y fuente de ventaja competitiva, la cual vincula a la logística y el marketing.
2. La contradicción fundamental que revela esta investigación es la necesidad de satisfacer las expectativas de los clientes cada vez más crecientes, y por otro lado las condiciones económicas, políticas, y sociales que se manifiestan y que inciden directamente en la gestión de este proceso.

3. La insuficiente gestión de distribución en empresas comercializadoras constituye un problema social que frena el desarrollo de esta actividad y con ello el de la propia sociedad.
4. La aplicación de una adecuada gestión de distribución como una filosofía de gestión empresarial, aporta modelos, normas y procedimientos que contribuyen al mayor desempeño de las empresas comercializadoras, requiriendo del dominio de sus elementos conceptuales y metodológicos.

Referencias bibliográficas

1. Ballou H., Ronald. (2004). Logística administración de la cadena de suministro. Pearson Educación de México, S.A. México.
2. Ballou, R.H. (1991). Logística empresarial, control y planificación. Díaz de Santos. Madrid.
3. Casares, J. y Rebollo, A. (2005). *Distribución comercial*. Thomson-Civitas. Madrid
4. Cespón, C., R. (2014). Administración de la cadena de suministro. Manual para estudiantes, académicos y empresarios vinculados a la logística. https://www.researchgate.net/publication/265963575_Administracion_de_la_cadena_de_suministros.
5. Cuesta V., Pedro (2001). Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España. Tesis de doctorado.
6. Díez De Castro, Enrique (1997). Distribución Comercial. / Enrique Díez de Castro. --Madrid: Editorial McGraw Hill.
7. Dornier, Philippe-Pierre; Ernst, Ricardo; Fender, Michel & Kouvelis, Panos (1998). Global operations and logistics: text and cases. John Wiley & Sons. New York.

8. González, B., J. & González, B., Oscar (2001) Logística inversa: un análisis conceptual de nuevos flujos físicos en los canales de distribución. ESIC MARKET. septiembre-diciembre 2001. Universidad de Salamanca España.
9. Gutiérrez Casas, Gil. (1998). Logística y distribución física. Mc Graw Hill. Madrid.
10. Kotler y Armstrong, (2008). Fundamentos de marketing, Pearson Octava Educación: México. D.F.
11. Kotler, Philip; Cámara, Dionisio; Grande, Ildefonso y Cruz Roche, Ignacio (2000): Dirección de Marketing, Edición del Milenio (10ª edición), Prentice Hall, Madrid.
12. Lamb, H. M. (2006). Fundamentos de marketing.
13. Lambin (1987). Marketing estratégico. Editorial McGraw-Hill, México.
14. Long, Douglas. (2005). Logística internacional: administración de la cadena de abastecimiento global. Editorial Limusa. México.
15. Mallenkopf, Diane M. (2000). The Integration of Marketing and Logistics Functions: An Empirical Examination of New Zealand Firms. Journal of Business Logistics. (EE. UU.), (2): 89-112.
16. Martín, E. (1993). Marketing. Ariel Economía, Barcelona, Págs. 395-397.
17. Murphy, Paul Regis y Wood, Donald F. (2008). *Contemporary logistics*. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
18. Pau i Cos, Jordi (2001). Manual de logística integral. Díaz de Santos. Buenos Aires. Pág 908
19. Porter, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México.
20. Santesmases Mestre, Miguel (1999). Marketing: conceptos y estrategias. Editorial Pirámides, 4ta ed. Madrid.
21. Tomatore (2008) Decisiones sobre distribución: logística de distribución (Trabajo de investigación).

22. Vázquez & Trespalacios (1997), Distribución comercial. Estrategias de fabricantes y detallistas. Ed. Civitas, Madrid, España.
23. Vázquez, R. y Trespalacios, J. (2006). Estrategias de distribución comercial. Madrid, España.
24. Velázquez, V. E. (2012). Canales de distribución y logística. México: Red tercer Milenio.