

Mercadotecnia y Logística: ¿Divorcio o Reconciliación?

*por Cristina Gigola, profesora del Departamento Académico de Ingeniería Industrial y coordinadora del
Diplomado en Logística de Negocios, ITAM*

¿Alguna de estas situaciones le son familiares?

- El producto en promoción ya está en el anaquel pero no llegó el material promocional.
- Se decidió una promoción en una tienda de autoservicio pero el centro de distribución no tiene capacidad para soportar la nueva demanda.
- Hubo un cambio en el diseño del producto o en el envase que impide colocarlo adecuadamente en el exhibidor.
- El nuevo tamaño de las cajas ya no se acomoda a las dimensiones de la tarima.
- La venta ya se realizó pero el cliente reporta que no le ha llegado el pedido.
- La campaña de ayuda a damnificados en las zonas de desastre lanzada a través de los medios de comunicación logró llenar los centros de acopio pero los medios de transporte no fueron suficientes ni apropiados para que la ayuda llegara al lugar y tiempo requeridos.

¿Quién se responsabiliza de estos contratiempos? Nadie, o peor aún, mercadotecnia responsabiliza a logística..."La estrategia era adecuada, si no se cumplió fue por error de logística que no entiende nuestra función". Logística responsabiliza a mercadotecnia..."No podemos estar modificando nuestros planes de entrega por cambios que no nos fueron informados a tiempo y para los cuales no fuimos consultados. No aprecian nuestra contribución a la eficiencia de la organización".

¿Por qué dos funciones que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la firma caen cotidianamente en conflicto?

Analizaremos el origen de estos problemas para proponer una solución: sólo con la integración de las funciones de mercadotecnia y logística se podrá lograr los propósitos de la empresa.

¿SIEMPRE FUE ASÍ?

Después de los años veinte surge la mercadotecnia como disciplina enfocada en las necesidades del mercado. En ese entonces, la mercadotecnia se ocupaba de la transferencia de

la propiedad, almacenamiento y entrega de bienes. Todo el proceso de comercialización del producto estaba en sus manos. Esto era razonable si tomamos en cuenta que el mercado comprador estaba físicamente concentrado en áreas pequeñas y accesibles. Posteriormente, fue necesario acceder a mercados más complejos, más competidos y alejados, con medios de transporte más caros pero más eficientes en tiempo. El concepto de mercadotecnia se enfoca entonces más en la estimulación de la demanda y en desarrollar actividades para satisfacerla, y pone menos énfasis en los intercambios físicos.

Por otra parte, el incremento en los costos de almacenamiento y transportación genera un nuevo concepto: el costo total. Se tiene controlado el costo de producción pero el costo total se ve afectado por los de transportación y almacenamiento. De esta manera surge la necesidad de controlar las actividades relacionadas con el flujo de producto, la logística de la empresa.

La mercadotecnia pasó a ser la disciplina encargada de las actividades que facilitan el intercambio de bienes entre la firma y el consumidor final, estimulando la demanda a través del diseño, promoción y establecimiento de precios de productos adecuados a las necesidades del mercado. Éste parece ser el inicio de las desavenencias entre logística y mercadotecnia.

Logística se ocupó de las actividades requeridas para el flujo efectivo y eficiente de los bienes y servicios desde el punto de origen al de destino, con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado.

Todavía a mitad de este siglo (Bartels 1982) la mercadotecnia incluía aquellas actividades que hoy son funciones de logística. Fue en los últimos treinta años que estas disciplinas comenzaron a separarse, hasta ser concebidas de manera distinta.

Entre las razones de este distanciamiento, Bartels señala un mayor énfasis de la mercadotecnia en estimular la demanda mediante el desarrollo y promoción de productos tomando en consideración aspectos sociales y psicológicos del comportamiento del consumidor y dejando de lado aquellas actividades menos creativas y más prosaicas de transferencia física, almacenamiento y costos relacionados.

El campo de acción de cada una de estas disciplinas se amplió con el tiempo, en respuesta a los nuevos retos del mercado. Logística integra a sus actividades aquéllas relacionadas con el

abasto y el control del inventario hasta llegar hoy en día al concepto de cadena logística o cadena de suministro (*supply chain*).

La mercadotecnia desarrolla el concepto de las cuatro P's y observa, a partir de investigaciones de mercado, la importancia de la segmentación, la publicidad a través de los nuevos medios, el análisis de la competencia y el establecimiento de precios y garantías adecuados que estimulen la demanda.

¿Pero en realidad estas actividades deben manejarse en forma separada como ocurre en la actualidad en la mayoría de las empresas o deben realizarse de manera integrada porque se complementan?

Este divorcio plantea situaciones de conflicto que impiden que los objetivos de la compañía –generar utilidades al satisfacer las necesidades de los clientes– se cumplan.

Hoy observamos que la estimulación de la demanda no está separada de la satisfacción de la misma, que asegura que el cliente obtenga efectivamente lo que compra.

FUNCIONES VS PROCESOS

Las actividades clave de la logística son transportación, almacenamiento, manejo de materiales y proceso de la orden, y las de mercadotecnia son mezcla de productos, promoción, investigación de mercados y administración de la fuerza de ventas. Otras como servicio al cliente, embalaje y empaque, pronóstico de la demanda y localización de miembros del canal de distribución, competen a ambas.

¿Dónde empieza y dónde termina la función de cada área? La respuesta se da en los noventa, cuando las firmas comienzan a verse más como una colección de procesos que como un conjunto de funciones (Murphy, et al.1996).

Los procesos se desarrollan a través de las funciones. El proceso de la orden, por ejemplo, integra actividades de mercadotecnia (transmisión de la orden), y de logística (surtido de la orden o *picking* y transportación). El nivel y los tiempos de producción es competencia de producción pero afecta a mercadotecnia, que debe mover el inventario, y a logística, pues el producto debe ser almacenado y transportado.

Tratar de manejar estas actividades dentro de cada área funcional (Ballou 1999), conduce a la suboptimización de los procesos al subordinar los objetivos de la empresa (optimización de costos totales y satisfacción del cliente) a objetivos individuales (el mejor desempeño de cada función). Los resultados de esta subordinación son altos costos de distribución, tiempos excesivos, gran porcentaje de daños y pérdidas e insatisfacción del cliente.

La optimización de estos procesos lleva a otro concepto de los últimos años: la agregación de valor. Las actividades de mercadotecnia agregan valor de posesión al diseñar productos adecuados a las necesidades del mercado, con precios, garantías y servicio conformes a estos requerimientos. Pero esto no es suficiente para que el producto llegue efectivamente al consumidor. Por su parte, las actividades logísticas agregan valor de lugar y de tiempo al asegurar que el producto llegue al lugar, en el tiempo y en las condiciones adecuadas para ser adquirido. Logística proporciona disponibilidad y mercadotecnia accesibilidad. El conjunto de estos valores genera utilidades para la empresa y satisfacción al cliente.

MERCADOTECNIA Y LOGÍSTICA: LAS MITADES DE LA NARANJA

Para identificar el origen de los conflictos veamos cómo se relacionan las actividades de mercadotecnia y logística con los procesos de la empresa, a través del concepto de las cuatro P's, el pronóstico de la demanda y el servicio al cliente.

Producto: la mayor interrelación de mercadotecnia y logística con respecto al producto es hacer que éste llegue al lugar, en el tiempo y en las condiciones planeadas. El diseño del mismo y del envase puede hacer la diferencia entre lograr o no una venta; el segundo es “el vendedor invisible”. Pero la forma y dimensiones del producto y del envase afectan al empaque y al embalaje, aspectos de vital importancia para su almacenamiento, transportación y manejo. Esto es razón suficiente para compartir información respecto a necesidades de mercado y costos logísticos.

Promoción: una promoción mueve la demanda, sin embargo, no se traduce necesariamente en una venta si el producto no llega. Los cambios en la demanda afectan los costos logísticos si no son planeados a tiempo: transporte de emergencia, subcontrataciones, horas extra,

subcontrataciones de espacio, desabasto. Una decisión de promoción debe tomarse a partir de criterios de mercado y de disponibilidades de recursos de distribución.

Precio: el precio del producto debe cubrir todos los costos de producción mas si los costos logísticos son elevados tarde o temprano la firma los paga, reduciendo la calidad del producto o cargando este costo al cliente con la posibilidad de dejar de ser competitivo en el mercado.

Los términos de venta están relacionados con el precio y éstos dependen de quién asume la responsabilidad en el manejo y transportación del producto. Cuando se calcula el número de unidades que se pueden vender a un cierto precio, se debe comparar el peso de estos envíos con los pesos requeridos para cada tarifa de transporte. Por ello, la determinación del precio no debería ser competencia única de mercadotecnia.

Plaza: logística es un componente de este concepto, el otro son los canales de distribución. La localización y el número de miembros del canal de distribución afecta no sólo las ventas, sino el movimiento del producto a través de los miembros del canal. Un buen diseño de la red logística (*supply chain*) debe permitir el flujo efectivo del producto a través de los canales de mercadotecnia. Su desempeño debe ser medido cuantitativa y cualitativamente: menor costo total y mayor satisfacción del cliente.

El pronóstico de la demanda: el pronóstico de la demanda ha sido tradicionalmente una actividad propia de la mercadotecnia. Efectivamente, mercadotecnia comienza con investigaciones de mercado y promueve la demanda en el consumidor final. Sin embargo, aun cuando la demanda del mercado consumidor es estable, la demanda a lo largo de la cadena de suministro (detallistas, distribuidores, manufactura, abasto) sufre variaciones importantes que dificultan la planeación del equipo, transportación y recursos para una correcta distribución del producto.

La distorsión en la información a lo largo de la cadena de suministro es causada por fluctuaciones en los precios, ajustes subjetivos en los pronósticos, pedidos en grandes volúmenes e inventarios de seguridad no justificados.

El abasto del producto debe darse a lo largo de toda la cadena y estas fluctuaciones de la demanda dificultan y hacen más costosas las actividades logísticas. Esto puede evitarse

compartiendo la información correcta respecto a pronósticos y niveles de inventario (Lee, et al. 1997).

El servicio al cliente: la logística es algo más que colocar el producto en el lugar, tiempo y condiciones adecuadas. Estas acciones deben estar enfocadas en lograr ventajas competitivas para la firma con una base de clientes leales. Es seis veces más caro conseguir un nuevo cliente que mantenerlo.

El servicio al cliente es el vínculo natural entre logística y mercadotecnia. La satisfacción del cliente se logra no sólo con un buen producto sino también con un buen servicio. En este sentido la entrega oportuna y adecuada en cantidades, condiciones y tiempo son esenciales para lograrlo.

Los miembros de canales indirectos y pequeños comerciantes consideran que el servicio logístico es más importante que los servicios de mercadotecnia pero lo contrario es observado por aquellas empresas cuya fuerza en el mercado les permite acceder a proveedores más flexibles (Emerson, et al. 1998).

Las empresas que mueven su producto a través de distribuidores seguramente tienen menos problemas logísticos que de mercadotecnia: pierden contacto con el consumidor final lo que requiere una labor de mercadotecnia más cara.

Por otra parte, aquéllas que distribuyen sus productos directamente a detallistas manifiestan altos costos de distribución: no pierden contacto con el consumidor final, lo que facilita las labores de mercadotecnia, pero su mayor dificultad radica en la asignación de vehículos y rutas para una distribución adecuada y menos costosa.

La estimulación de la demanda lleva al consumidor a la tienda, no obstante, ¿estará ésta disponible? Cuanto más miembros tenga el canal de distribución más difícil es lograrlo. Un concepto de mercadotecnia que logística poco ha valorado es la segmentación del mercado. Si bien la segmentación de mercados es el cimiento de la mercadotecnia actual, la segmentación de los servicios logísticos para atender necesidades específicas de los clientes apenas se está atendiendo (Voorhees, et al. 1986). La amplia gama de opciones logísticas hace que las ganancias o pérdidas no sólo dependan de los productos y sus precios, sino también de los servicios logísticos ofrecidos. Precios negociados con base en la confiabilidad de los servicios

de entrega, embarques más frecuentes, cargas consolidadas, niveles de servicio y precios logísticos diferentes para lugares distintos, son algunos aspectos de esta segmentación que logística debería agregar a la segmentación del mercado.

LA INTEGRACIÓN DE MERCADOTECNIA Y LOGÍSTICA

La falta de coordinación en actividades que forman parte de un mismo proceso provoca conflictos y desavenencias. Un ejemplo de ello es: el cliente recibe un descuento por la compra de 25 cajas cuando la tarima tiene capacidad para 24. Se diseña un exhibidor liviano pero voluminoso (baja densidad) y sale más caro transportar el exhibidor que el producto.

¿Cómo se logra la integración?

En un estudio realizado entre personal de logística y de mercadotecnia (Murphy, et al. 1996) respecto a la coordinación entre ambas funciones se encontró que los mayores impedimentos para una buena cooperación son la falta de comunicación y las relaciones interpersonales. Pero la comunicación no asegura la relación efectiva interdepartamental (Kahn, et al. 1996), debe hacerse algo más y lo más rápido posible.

En este mismo estudio se analizan algunas técnicas que pueden instrumentarse para lograr la coordinación entre las funciones:

1. Proyectos conjuntos.
2. Información compartida.
3. Capacitación del personal de mercadotecnia (logística) en actividades logísticas (de mercadotecnia).
4. Rotación de personal entre un departamento y otro.
5. Establecer filosofía de cooperación entre departamentos.
6. Personal especializado en cada departamento que interactúe con el otro.
7. Sistemas de incentivos que requieran compartir riesgos y beneficios.
8. Promover la integración del personal fuera de las actividades de la empresa.
9. Asignar actividades en conflicto a un solo departamento.
10. Establecer comités para identificar y discutir los temas en conflicto.
11. Asignar a terceros la responsabilidad de actividades en conflicto.

¿Cuáles de estas técnicas deberían instrumentarse en mi empresa? ¿Son adecuadas para nuestra cultura? Esto dependerá de la estructura y cultura organizacional, del nivel de cooperación existente, de los sistemas y procesos de distribución. Pero sin lugar a duda, la comunicación efectiva y el establecimiento de objetivos y medidas de desempeño comunes debe ser la meta a alcanzar para lograr esta integración.

El nuevo concepto de "cadena de suministro" (*supply chain management*), es decir, el manejo del flujo de producto desde el abasto hasta el consumidor final medido en términos de costo total óptimo en lugar de costos óptimos por funciones, puede ayudar a plantear objetivos y medidas de desempeño comunes.

NUEVOS RETOS

Algunos de los nuevos retos que tendrán que enfrentar de manera conjunta los departamentos de mercadotecnia y logística son:

Mercadotecnia ecológica: el reciclado de material de empaque incide en la logística en reversa.

Mercadotecnia social: en casos de desastres naturales la mercadotecnia mueve a la sociedad a través de mensajes oportunos pero una falta de planeación logística provoca que la ayuda no llegue.

CONCLUSIONES

La mejor manera de eliminar obstáculos en la cadena de suministro de producto es lograr una buena integración entre las actividades que realizan todas las áreas funcionales de la empresa. Al respecto, mercadotecnia y logística, con su enfoque hacia la satisfacción del cliente, deben promover esta integración y ser la punta de lanza para mostrar el camino.

Cada organización debe buscar la mejor forma de hacerlo tomando en cuenta sus características particulares. En éste, como en otros problemas, no existe una receta que dé soluciones generales.

La educación en las escuelas de negocios debe enfocarse a una mayor integración de estas actividades. La literatura referente a la coordinación interfuncional en las organizaciones no es nueva en el mundo, sin embargo, es difícil ver en los textos de logística o de mercadotecnia este enfoque integral. Pero en México se ha hecho menos. Es función de los académicos promover esta integración a través de cursos y textos para una buena formación de los futuros empresarios.

REFERENCIAS

- Ballou, Ronald H. (1999), *Business Logistics*. Usa: Prentice Hall.
- Bartels, R. (1982), "Marketing and Distribution Are Not Separate", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, vol. 12, pp. 3-10.
- Cachon, P. (1999), "Managing Supply Chain Demand Variability with Scheduled Ordering Policies", *Management Science*, vol. 45, no. 6.
- Emerson, C. and Grimm, C. (1998), "The relative importance of logistics and marketing customer service: a Strategic Perspective", *Journal of Business Logistics*, vol. 19, no. 1, pp. 17-32.
- Kahn, K. and Mentzer, J. (1996), "Logistics and interdepartmental integration", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 26, no. 8.
- Lee, H., Padmanabhan and Whang, SD. (1997), "Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect", *Management Science*, 43, pp. 546-558.
- Murphy, P. and Poist, R. (1996), "Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfuntional co-ordination", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 26, no. 8.
- Voorhess, R., Coppett, J. (1986), "Oportunidades de la mercadotecnia y la logística en la década de los 90", en *Logística: Aspectos Estratégicos*, cap.3. México: Limusa.