

Modelo de distribución minorista con un enfoque integrado de logística y *marketing*.

The Distribution Model with an Integrated Logistics and Marketing Approach

Lilian María Montero Barbado^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-4537-3033>

Graciela Castellanos Pallerols¹ <https://orcid.org/0000-0003-2542-597>

Sonia Caridad Ruiz Quesada¹ <https://orcid.org/0000-0001-6251-6457>

¹ Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

* Autor para la correspondencia: lmontero@uo.edu.cu.

RESUMEN

En la actualidad el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales sean eficientes, eficaces y generen ventajas competitivas. En este sentido, desempeña un papel importante la gestión de distribución comercial minorista, vista con un enfoque integrado de logística y *marketing*, permitirá la toma de decisiones con ambos enfoques y la adaptación a las nuevas exigencias del mercado y la sociedad. En el estudio bibliográfico, se identifica una insuficiente integración en la teoría y práctica de la gestión de distribución comercial con enfoque integrado de logística y *marketing*. En correspondencia con lo anterior, este artículo propone un análisis crítico de los modelos de gestión de distribución comercial y así como otros modelos que en su concepción tienen en cuenta la distribución como variable. Este estudio aporta los fundamentos teóricos-metodológicos para el diseño de un modelo de gestión de distribución comercial minorista con un enfoque integrado.

Palabras clave: gestión de distribución, logística, *marketing*, procesos.

ABSTRACT

Today, the success of any organization depends more and more on its business processes being efficient, effective and generating competitive advantages. In this sense, the management of retail distribution, seen with an integrated approach to logistics and marketing, plays an important role. It will allow decision-making with both approaches and adapt to the new demands of the market and society. In the bibliographic study, an insufficient integration is identified in the theory and practice of commercial distribution management with an integrated approach to logistics and marketing. In correspondence with the above, this article proposes a critical analysis of commercial distribution management models and other models that in their conception take into account distribution as a variable. Study that provides the theoretical-methodological foundations for the design of a retail distribution management model with an integrated approach.

Keyword: *distribution management, logistics, marketing, processes.*

Recibido: 9/5/2022

Aceptado: 30/6/2022

INTRODUCCIÓN

La relación del *marketing* y la logística data de la década de 1910. Pero no es hasta 1927 que se establece la primera conexión en un trabajo publicado por Borsodi (citado por Christopher, 1994), la cual descansa en los primeros estudios científicos desarrollados por Shaw (1915), Weld (1916) y Clark (1922). En la década de los 40 se alcanzó entonces una relación estrecha entre ambas disciplinas, a partir de las funciones tales como la distribución y objetivos en comunes que comparten como es la satisfacción del cliente.

La especialización lograda en la década de los 50 y 60 trajo consigo la separación de la logística y el *marketing*; así, este último se centró en la creación de demanda, mientras que la logística se limitó a dar soporte físico a las ventas producidas por el *marketing* (Schramm y Morschett, 2017). Esta separación se implementó en la mayoría de las empresas mediante la creación de dos departamentos diferentes. Sin embargo, las actividades logísticas y de *marketing* están intrínsecamente vinculadas (Steven y Kruger, 2018; Montero *et al.* 2020);

la logística implica la distribución física de los bienes a los clientes, por lo que debe ser un sistema eficiente y flexible para satisfacer los deseos de estos; por lo tanto, estas acciones no pueden verse como funciones separadas.

Alrededor de esta relación han surgido términos como *marketing* logístico o viceversa, el cual explica (la relación que existe entre la logística y el *marketing*, partiendo de que este analiza los mercados, identifica y crea necesidades y que la logística se encarga de garantizar que se cumplan las necesidades de los clientes (Polanía, 2015; Riveros, 2016; Przhedetskaya *et al.*, 2018). Pero como estas teorías carecían de enfoque práctico, no poseían metodología y se quedaban solo en el planteamiento de esa relación que data desde la década de los años 40. Esta relación se observa también entre las funciones que se realizan en las empresas, que no solo se dan entre el *marketing* y la logística sino también las finanzas y los recursos humanos.

Se vislumbra entonces la distribución como la variable que relaciona a ambas disciplinas, considerada estratégica y fuente de ventajas competitivas. Sin embargo, desde la teoría y la práctica no se evidenció la existencia de modelos que representaran o que expusieran cómo las dos se relacionan entre sí, o a través de un proceso; la distribución. Desde la logística, este proceso se reconoce como distribución física y desde el *marketing*, distribución comercial, enfoques que logran integrarse bajo este último término.

Teniendo en cuenta los análisis de la teoría de la distribución, desde ambos enfoques, (Hervás, Campo y Revilla, 2012; Monferrer, 2013; Chotithammaporn *et al.*, 2015; Fowler y Silver, 2018; Redondo *et al.* 2019; Valdés, 2019) se pudo constatar cuáles eran las variables presentes en ambas disciplinas y realizar una aproximación. Se define así la distribución comercial minorista como el proceso que tiene como objetivo situar los productos y servicios a disposición de los clientes finales; para lograrlo se planifican, coordinan y desarrollan un conjunto de relaciones y actividades –compra-venta, distribución física (contempla variables como inventario, almacenamiento y manejo de materiales, pedido y transporte), servicios, asunción de riesgo e información– que se dan en el último eslabón de la cadena para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes finales, a través de sus formas comerciales.

En este sentido, el presente trabajo realiza un análisis crítico de modelos de distribución comercial, así como de otros modelos que, en su concepción, tienen en cuenta la

distribución como variable. Para ello, el trabajo se ha estructurado en dos partes: primero, el estudio crítico de los modelos y, a continuación, el modelo de distribución comercial minorista con un enfoque integrado de logística y *marketing*.

ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN PARA LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL MINORISTA

La revisión y análisis de los constructos existentes sobre los modelos de gestión de distribución comercial minorista con enfoque integrado, determinó la consulta de una serie de autores (Rodríguez, 1999; González, 2003; Ruano, 2005; Cuesta, 2006; García, Alcaraz y Fernández, 2013; González *et al.*, 2013; Mallaina, 2016) que en sus propuestas tratan la distribución desde un enfoque logístico o de *marketing*. Tal sistematización de contenidos permitió identificar los elementos comunes de estas teorías con la gestión de distribución comercial.

Un grupo de modelos relacionados con la distribución comercial fue sometido a revisión, estos se agruparon en: distribución física, logísticos, transporte y de canales de distribución, con el fin de analizar su pertinencia y conveniencia para la gestión de distribución comercial minorista. La mayoría de los modelos presentan un marcado enfoque logístico, donde los elementos analizados, en lo fundamental, se dedican a la infraestructura física que dispone la empresa para situar sus productos en el mercado. Anaya (2004) los agrupa en cinco modelos típicos de distribución:

1. Distribución directa: este modelo supone la entrega directa del producto desde el fabricante al consumidor. Se utiliza en empresas que fabrican sobre pedido, como ocurre con los llamados artículos profesionales y en general con todos aquellos cuyo diseño y/o fabricación se hace por encargo. Desde el punto de vista logístico es una situación ideal, ya que evita mantener una infraestructura de almacenaje, así como las inversiones en inventario, desde el punto de vista industrial requiere un esfuerzo especial para flexibilizar la fabricación al máximo y minimizar los tiempos.
2. Distribución escalonada: está basado en la existencia de uno o varios almacenes centrales, que reciben la producción desde la fábrica o proveedores y que

posteriormente va a unos almacenes regionales, desde donde se efectúa, en su momento, la distribución final al punto de venta. Este modelo busca acercar el producto a los puntos de venta con el objetivo de una rápida entrega a los canales correspondientes. Su desventaja está en la necesidad de mantener una infraestructura costosa de almacenes centrales y periféricos, con altos niveles de inventarios de seguridad y un aumento elevado de los costos de distribución.

3. Almacén central-depósitos (operaciones de *cross-docking*): elimina el concepto de almacenes regionales y lo sustituye por unas plataformas de carga/descarga (almacén), en las cuales no existe el concepto de *stock* almacenado, sino que son meras unidades de tránsito, donde las mercancías se reciben ya empaquetadas, con el destino al punto de venta. Este modelo parte del principio de que la mercancía va a permanecer en el almacén un tiempo medido en términos de horas, sin existir almacenamiento de productos en el sentido de inventarios anticipados. Los almacenes reciben con antelación la información de los pedidos que se van a recibir y sus destinos.
4. Distribución directa desde el almacén central: está basado en la posibilidad de distribuir directamente desde un almacén central a la red de distribuidores o concesionarios. Representa un ahorro sustancial en la infraestructura de distribución, por el hecho de no existir almacenes periféricos. Sin embargo, es un modelo que solo puede aplicarse cuando su implementación no suponga detrimento del grado de servicio, ni altere demasiado el costo del transporte.
5. Planta de distribución: este sistema está basado en la creación de un centro de distribución que recoge los pedidos desde una amplia red de suministradores o proveedores par, a su vez, distribuirlos directamente a los puntos de venta o entrega de la mercancía. Este modelo está generalizado cada vez más sobre empresas cuyo objetivo fundamental es la distribución puntual de productos tales como distribuidoras editoriales, servicios *carrier* o de paquetería *express*. Una planta de distribución implica un servicio ágil de recogida de pedidos, preparación de las expediciones y programación de la distribución y supone, a su vez, un valor añadido importante para el cliente, tal como suministros inmediatos, respuesta rápida,

manipulaciones espaciales del producto con el fin de consolidación, embalaje, etiquetaje, y demás.

Por su parte, Antún *et al.* (2005) exponen que existen dos modelos distribución física: el de paradas múltiples, no centralizado o por cabotaje, y la distribución física centralizada. El primero refiere la entrega de diferentes productos surtidos, visitando una a una las tiendas y reponiendo el faltante en los anaqueles, lo que requiere un gran número de vehículos, congestión de la vialidad urbana y colas en las áreas de recepción. El segundo modelo está basado en una consolidación sobre el destino final, diferentes proveedores entregan su producto o pedidos procesados en una plataforma de distribución, esencialmente en un cruce de andén, donde son recibidos y clasificados según destinos. Por otro lado, Rodríguez (1999) propone una modelización de la distribución física donde plantea las variables del sistema, así como las relaciones que se dan entre ellas.

Se estudiaron además una serie de modelos logísticos que se presentan a continuación:

- Modelo de gestión logística, propuesto por Velásquez (2003): en el primer ciclo, identifica la producción, las ventas y la logística; en el segundo, incluye la planeación de materiales, la gestión de inventarios y almacenamiento de materia prima, el plan de compras y la colocación de pedidos al proveedor; mientras que en el tercero, tiene como eje el plan de ventas y, propiamente, su ejecución. El autor describe un modelo integral de la gestión logística para pyme; sin embargo, el modelo pierde fuerza de integración al momento de identificar los indicadores que una pyme debe cumplir, puesto que se centran en el cumplimiento de estos de forma aislada.
- Modelo de gestión de sistema logístico en organizaciones comerciales, concebido por Ruano (2005): aquí el cliente es el inicio y final del sistema, se sustenta en los procesos de planificar, organizar, dirigir y controlar, establece un sistema de indicadores para medir la eficiencia y eficacia de los elementos del sistema (distribución interna y externa, comercialización, logística inversa, gestión de compras, planificación de compra, selección de proveedores, almacenamiento y transporte).

- La dirección general de política de la pequeña y mediana empresa de España (Instituto Pyme, 2007) realizó un modelo de gestión logística derivado del modelo de referencia de las operaciones de la cadena de suministro o del inglés modelo SCOR (*Supply Chain Operations Reference Model*), identificando las siguientes áreas: aprovisionamiento, producción, almacenamiento, transporte, distribución y servicio al cliente. Este modelo está diseñado con las características de la pyme.
- Por su parte, Díaz, García y Porcell (2008) identifican tres componentes principales en la cadena de suministro: provisión, producción y distribución. Aunque insinúan la integración de todos los participantes de la cadena de suministro, los autores sólo estudian las partes susceptibles de costeo dentro de ésta, dejando a un lado la importancia de la gestión para mejorar el desempeño logístico de la cadena de suministro.
- La Secretaría de Economía de México (2011) diseñó un modelo que considera dieciséis capacidades: estrategia y desempeño de la organización, servicio al cliente, gestión de procesos, administración de la demanda, abastecimiento y compras, procesamiento de órdenes de clientes, operación del almacén, administración del inventario, transporte, logística inversa, seguridad en el transporte de mercancías, procesos de importación/exportación, capacidad financiera, conciencia ambiental, sistemas de información y gestión de datos, organización, personal y competencias.
- González de la Rosa (2013) presenta una metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas e identifica cinco áreas de oportunidad: aprovisionamiento, almacenamiento, distribución, costos y servicio al cliente. Propone herramientas de mejora logística en cada una de las áreas de oportunidad que conlleven a disminuir costos logísticos, pero no es un modelo integral.
- Por su parte, Cano *et al.* (2015) propone un modelo conceptual de gestión logística para pyme, que parte de la idea de que es necesaria la implementación de un modelo en las empresas de que permita a los gestores de estas organizaciones mejorar el desempeño logístico de la cadena de suministro, así como mejorar su competitividad y enfrentar los retos de mercados nacionales e internacionales. Este modelo conceptual identifica tres factores importantes para el desarrollo óptimo:

procesos (inventario, almacenamiento, producción y distribución), los agentes o participantes en la gestión de la cadena de suministro y los flujos e interrelaciones.

- El modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro (SCOR), desarrollado por el *Supply Chain Council of North América* en 1996, se ha ido modificando e implementado en las empresas, no tiene descripción matemática ni métodos heurísticos; es una herramienta estándar que analiza y mejora el desempeño de la cadena de suministro de las organizaciones usando KPI (Indicadores Clave de Rendimiento), compara y estudia diferentes alternativas y estrategias de las entidades de la cadena de suministro y de toda la cadena de suministro. El modelo identifica, principalmente, cinco procesos de gestión, tales como planificación, aprovisionamiento, manufactura, distribución/entrega y devolución (Asociación para la Dirección de Operaciones, 2017).
- El modelo ECR (*Efficient Consumer Response*) es un modelo estratégico de negocios, en el cual, proveedores y distribuidores trabajan muy cerca para llevar mejores productos al consumidor (Harris, Swatman y Kurnia, 1999). Se enfoca en la eficiencia total del sistema de abastecimiento, en lugar de la eficiencia individual del productor o fabricante, logra la reducción de costos de toda la cadena, en los inventarios y aumenta las ventajas físicas de la distribución, mientras el consumidor recibe productos de alta calidad. Rodríguez *et al.* (2018) expone que este modelo requiere la implementación de tecnología avanzada para intercambio integrado de datos electrónicos, gestión de categoría (*category management*), programa de reposición continua, pedido informatizado, fluidez de distribución (*cross-docking or flow-through distribution*) y estimación de costes en base a la actividad.

Se estudiaron además modelos de transporte como: el clásico de transporte, con etapa intermedia, el generalizado de transporte y modelos de selección de ruta, los que buscan una optimización tanto del uso de los medios de transporte como de las rutas, que permiten lograr una reducción de los costos.

También se analizaron modelos para las decisiones de inventario: modelo básico de lote económico de pedido o EOQ (*Economic Order Quantity*), de revisión continua, de revisión periódica, de descuento por cantidades y Min-Max, los cuales permiten reducir los costos,

mejorar la eficiencia económica e incrementar los niveles de servicio al cliente sí como aumentar la liquidez de las empresas. Por último, se analizaron los modelos para la localización y dimensionamiento de los almacenes, entre ellos se encuentran modelos geométricos, de simulación, heurísticos y de optimización.

Con el análisis de los modelos referenciados en este epígrafe, se pudo arribar a conclusiones desde dos puntos de vista: la identificación de elementos comunes que sirven de base teórica para la propuesta de esta investigación y elementos que limitan la pertinencia de los modelos estudiados para lograr la gestión de la distribución comercial minorista en esta investigación. Las variables son almacenamiento, transporte, inventario, manejo de materiales, aprovisionamiento, distribución, logística inversa y servicio al cliente. Por otra parte, los elementos comunes se estructuran en factores o etapas, interrelacionados, refieren la necesidad de una gestión integrada, contribuyen al incremento de la competitividad, indicadores (almacenamiento, transporte, nivel de servicios y compras).

Entre las principales limitaciones para el objeto y contexto de esta investigación se identifican:

- En su mayoría están orientados desde un enfoque logístico.
- Aunque son útiles para el diagnóstico, al detectar qué anda mal, no ofrecen todas las herramientas y métodos necesarios para determinar las causas y vías de mejoras.
- No se desarrolla acertadamente el enfoque por procesos.
- La evaluación de la distribución es limitada.
- Carecen de enfoque o integración con el *marketing* y la logística.

En la bibliografía especializada que se consultó, no se evidenció la existencia de modelos que tengan como centro la gestión de la distribución comercial minorista con enfoque integrado. Si bien el análisis de los modelos expuestos con anterioridad permitió conocer los puntos comunes entre estos y las variables que contempla la distribución comercial minorista y hacia dónde debe apuntar la nueva propuesta, o al menos qué no podría dejar de considerar; también corroboró que los enfoques existentes, no resultan suficientes para enfrentar los retos que impone la distribución comercial minorista, sobre todo en lo referido

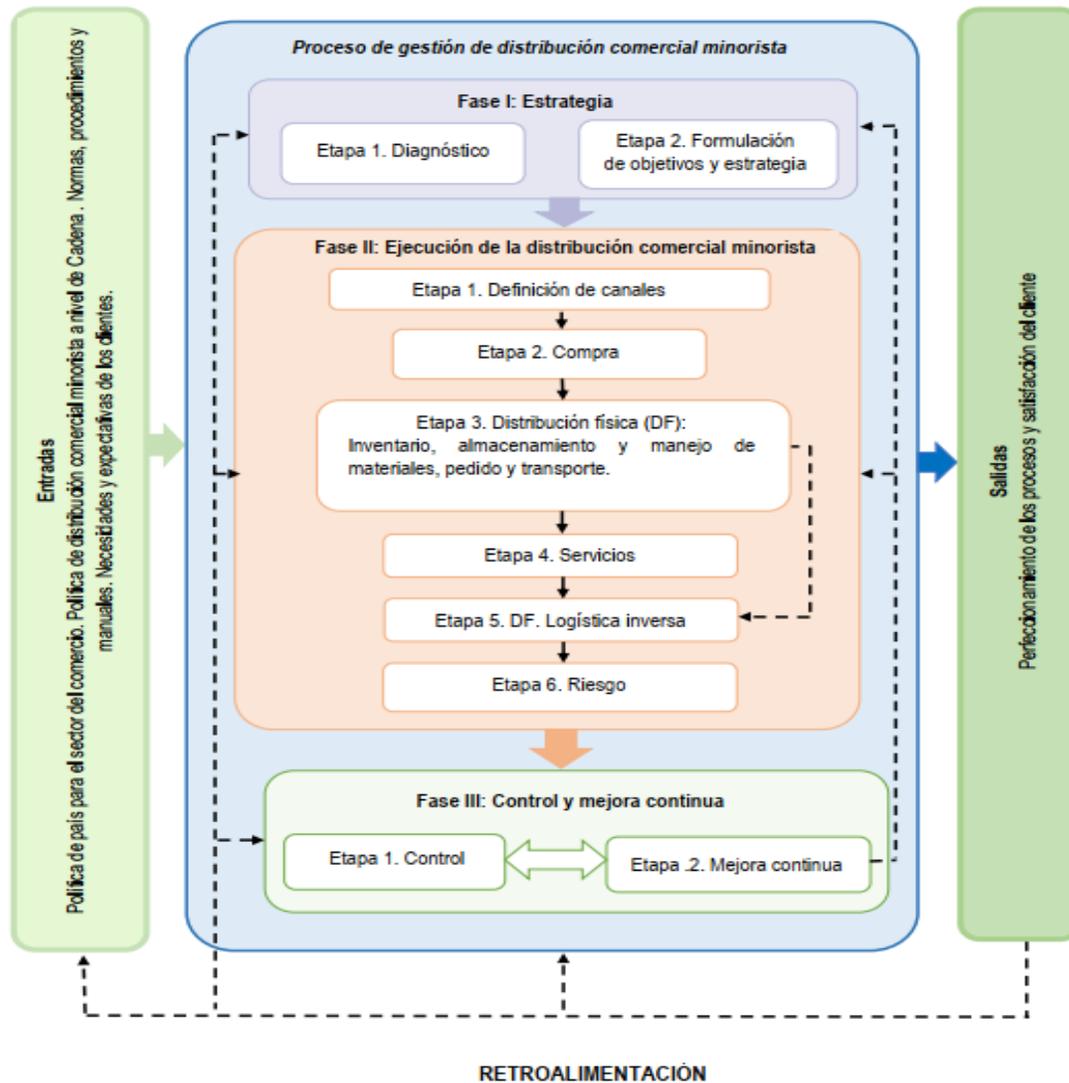
a la diversidad de procesos que incluye, el escaso nivel de integración y calidad en la ejecución de procesos, que impactan en la satisfacción del cliente.

MODELO DE GESTIÓN PARA LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL MINORISTA CON ENFOQUE INTEGRADO DE LOGÍSTICA Y *MARKETING*

El estudio de estos modelos permitió además identificar la lógica que siguen los procesos de la logística y el *marketing*, procedimientos, métodos, KPI y herramientas para mejorar el desempeño de variables como: distribución, almacenamiento, gestión de inventario y transporte, que conllevarían a mejorar el servicio al cliente, minimización de los costos de distribución e incremento de los volúmenes de venta y satisfacción al cliente.

Estos modelos son las bases teóricas y metodológicas que permitieron llegar a la construcción del modelo que se propone (Figura 1), y que está compuesto por tres fases, entradas, salidas y un flujo de retroalimentación, además de contar con premisas, principios, enfoques y funciones. Su principal objetivo es dotar a la dirección de una guía para la gestión de la distribución comercial minorista, que contribuya al perfeccionamiento de la toma de decisiones, de los procesos que comprenden la distribución y el aumento de la satisfacción del cliente.

El modelo, en su concepción, contempla un enfoque integrado de logística y *marketing*, al ser la distribución una variable que relaciona ambas disciplinas, al compartir historia, funciones y objetivos, con el fin de poner a disposición del cliente, los productos en el momento adecuado, en la cantidad requerida y lugar idóneo, para satisfacer sus necesidades, elementos que son las bases teóricas del modelo propuesto. Con esto se presenta un cambio en la manera de gestionar la distribución comercial, en la que tradicionalmente se planifican, organizan, dirigen y controlan por un lado los procesos asociados a la logística y, por otro, los de alcance comercial.



Fuente: Montero (2022).

Figura 1. Modelo de gestión para la distribución comercial minorista con un enfoque integrado de logística y *marketing*.

La novedad de este modelo radica en que, desde el proceso de distribución comercial minorista, logra integrar estos dos enfoques en la medida en que cada una de las fases, etapas, pasos, procedimientos, análisis, reglas de decisión; las determinaciones que se toman en cada una de las fases y etapas tienen un carácter integrador, en el que no se ven netamente ni lo logístico ni el *marketing*, sino que se unen ambos enfoques para tomar decisiones con enfoque integrado, que le permitirá a la entidad ser eficientes y eficaces.

CONSIDERACIONES FINALES

El análisis de los modelos existentes en la bibliografía consultada permitió identificar lógicas, variables, indicadores, indispensables para la gestión de la distribución comercial desde diferentes enfoques, elementos que constituyen el basamento teórico conceptual de una nueva propuesta.

Se obtiene un modelo de gestión para la distribución comercial minorista, concebido con enfoque integrado de logística y *marketing*, el cual contribuye al perfeccionamiento de la toma de decisiones, de los procesos que comprenden la distribución y el aumento de la satisfacción del cliente.

Las fases, etapas, pasos y procedimientos que componen el modelo permiten, desde la lógica empresarial, gestionar la distribución comercial minorista con el empleo de un enfoque integrado de logística y *marketing*, aporta métodos, análisis y relaciones entre procesos empresariales que otorgan una mirada diferente y están concebidos para resolver sesgos que existen en este proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANAYA, J. J. (2004). *Logística integral. La gestión operativa de la empresa*. Editorial ESIC.
- ANTÚN, J. P. ET AL. (2005). *Logística de distribución física a minorista*. Editorial Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- ASOCIACIÓN PARA LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES (APICS) (2017). Supply Chain Operations Reference Model Version 12.0. Recuperado el 30 de enero de 2020 de <http://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework.introduction.pdf?sfvrsn=2>
- CANO, P. ET AL. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración, LX* (1), pp. 181-203. Recuperado el 13 de diciembre del 2021 de [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)721510](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)721510)
- CHRISTOPHER, M. (1994). *Logística y aprovisionamiento*. Editorial Folio.
- CHOTITHAMMAPORN, W. ET AL. (2015). The Development of Physical Distribution Center in Marketing for Small and Micro Community Enterprise (SMCE) Product in

- Bangkotee, Samut Songkram. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, CCVII, pp. 121-124.
- CLARK, F. E. (1922). *Principles of Marketing*. The Macmillan Company.
- CUESTA, V. P. (2006). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid.
- DÍAZ, H.; GARCÍA, R. y PORCELL, N. (2008). Las pymes: costos en la cadena de abastecimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (63), pp. 5-22. Recuperado el 20 de junio de 2021 de <https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.438>.
- FOWLER, R. K. y SILVER, L. C. (2018). *Developing and Managing Embedded Systems and Products. Methods, Techniques, Tools, Processes, and Teamwork*. Editorial Elsevier Science. Recuperado el 15 de junio de 2021 de <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-405879-8.00016-7>
- GARCÍA, G. M.; ALCARAZ, L. A. y FERNÁNDEZ, M. I. (2013). La distribución comercial en la comunicación con el pequeño comercio independiente en el marco de la web 2.0. *Revista Historia y Comunicación Social*, XVIII, pp. 687-702. Recuperado el 10 de junio de 2021 de http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44359
- GONZÁLEZ, G. L. (2003). *El modelo plataforma logística de petróleo en Cuba* (Tesis doctoral). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- GONZÁLEZ DE LA ROSA, M. (2013). *Logística y distribución comercial: modelos de gestión de inventarios con patrón de demanda potencial* (Tesis doctoral). Universidad de la Laguna.
- GONZÁLEZ, C. A. ET AL. (2013). Metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, VI (5), pp. 121-129.
- HARRIS, J. K.; SWATMAN, P. M. C. y KURNIA, S. (1999). Efficient Consumer Response (ECR): a Survey of the Australian Grocery Industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, IV (1), pp. 35-42. Recuperado el 15 de junio de 2021 de <http://dx.doi.org/10.1108/13598549910255077>

- HERVÁS, A.; CAMPO, A. y REVILLA, M. (2012). *Animación del punto de venta*. Editorial McGrawHill.
- INSTITUTO PYME (2007). Logística y competitividad de las pyme. Recuperado el 20 de junio de 2021 de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/LogisticaCompetitividadPyme.pdf>
- MALLAINA, G. O. (2016). *La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- MONFERRER, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I. Universidad pública en Castellón de la Plana.
- MONTERO, L. M. ET AL. (2020). Análisis de la distribución con enfoque logístico y de marketing. *EKOTEMAS, Revista Cubana de Ciencias Económicas*, VI (2), pp. 141-155.
- MONTERO, L. M. (2022). *Modelo de gestión para la distribución comercial minorista con un enfoque integrado de logística y marketing* (Tesis doctoral). Universidad de Oriente.
- POLANÍA, G. R. (2015). *Marketing logístico*. Ecoe Ediciones.
- PRZHEDETSKAYA, N. V. ET AL. (2018). Information and Communication Technologies as a Means of Increasing Effectiveness of Marketing and Logistics of Cluster. *Revista ESPACIOS*, XXXIX (42). Recuperado el 1 de junio de 2021 de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n42/18394233.html>
- REDONDO, R. M. I. ET AL. (2019). *Fundamentos de Marketing Internacional*. Editorial Fundación Universitaria del Área Andina. Colombia.
- RIVEROS, G. (2016). *Marketing logístico*. Ecoe Ediciones.
- RODRÍGUEZ, A. I. ET AL. (2018). *Principios y estrategias de marketing*. Editorial de la Universidad Obrera de Cataluña (UOC).
- RODRÍGUEZ, R. C. (1999). *Modelización de la distribución física mediante la dinámica de sistema* (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla.
- RUANO, E. (2005). *Modelo para la gestión del sistema logístico de organizaciones comerciales de la corporación CIMEX S.A. Aplicación en la sucursal Santiago de Cuba* (Tesis doctoral). Universidad de Oriente.

- SCHRAMM-KLEIN, H. y MORSCHETT, D. (2017). The Relationship between Marketing Performance, Logistics Performance and Company Performance for Retail Companies. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, XVI (2), pp. 277-296. Recuperado el 20 de julio de 2021 de <https://doi.org/10.1080/09593960600572399>
- SECRETARÍA DE ECONOMÍA DE MÉXICO (2011). Políticas públicas para el desarrollo de la logística y la gestión de la cadena de suministro en México. Recuperado el 2 enero de 2019 de <https://xdoc.mx/documents/politicas-publicas-para-el-desarrollo-de-la-logistica-5cf42d5abb186>
- SHAW, A. W. (1915). *Some Problems in Market Distribution*. True World of Books.
- STEVEN, M. y KRUGER, R. (2018). Category Logistics. *Marketing-ZFP*, XXV (3), pp. 201-212. Recuperado el 1 de agosto del 2021 de <https://doi.org/10.15358/0344-1369-2018-3-201>
- VALDÉS, P. F. (2019). Decisiones para la distribución física de los productos: un enfoque cuantitativo. *Revista Economía y Desarrollo*, CXXXII (1), pp. 137-154.
- VELÁSQUEZ, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadora. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), pp. 66-87.
- WELD, L. D. H. (1916). *The Marketing of Farm Products*. The MacMillan Company.

Conflictos de intereses

Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses

Contribución de autores

Liliam María Montero Bardado: realizó la búsqueda y el diseño del modelo.

Graciela Castellanos Pallerois: elaboró el resumen, la introducción y las conclusiones.

Sonia Caridad Ruiz Quesada: realizó la búsqueda de los modelos y la bibliografía.