

**LA LOGÍSTICA COMO VENTAJA ESTRATÉGICA EN LA
INDUSTRIA DE CONSUMO MASIVO EN COLOMBIA**

Presentado por:

Andres Rojas Cabrera

Presentado a:

Jackson Paul Pereira Silva

Universidad militar Nueva Granada

Dirección de Posgrados – Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Alta Gerencia

Bogotá D. C.

2017

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	3
1. RESUMEN.....	4
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	5
2.1. ANTECEDENTES.....	5
2.2. JUSTIFICACIÓN.....	7
3. OBJETIVOS	9
3.1. GENERAL	9
3.2. ESPECÍFICOS	9
4. MARCO TEÓRICO.....	10
4.1. LOGÍSTICA.....	10
4.2. LA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA	10
4.3. CONSUMO MASIVO	11
4.4. LA LOGÍSTICA EN COLOMBIA.....	11
5. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	13
5.1. INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA EN COLOMBIA	13
5.2. LA INDUSTRIA DEL CONSUMO MASIVO EN COLOMBIA.....	15
5.3. ¿ES LA LOGÍSTICA UNA VENTAJA ESTRATÉGICA EN LA INDUSTRIA DE CONSUMO MASIVO EN COLOMBIA?.....	16
6. CONCLUSIONES	18
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados LPI Colombia según “Conecting to compete”	12
---------------------------------------------------------------------	----

1. RESUMEN

En este documento de investigación se hará la revisión del estado actual de la logística en el sector de consumo masivo en Colombia, partiendo de conceptos básicos de éste proceso y reportes de la dinámica de la industria; la demarcación de estas líneas permitirá identificar el impacto de la infraestructura logística en el sector de consumo masivo, delimitar el estado actual de esta industria en el país y definir finalmente si la logística en Colombia es hoy una ventaja estratégica de las organizaciones de la industria del consumo masivo.

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La demanda de productos más accesibles le ha dado al sector de consumo masivo una gran importancia en la economía de países emergentes como Colombia, donde la rotación de las mercancías aumenta a medida que la oferta se diversifica, los precios bajan y la penetración en el mercado se amplía, siendo los canales comerciales el escenario primordial para llegar a los clientes y a los usuarios.

En ese sentido la cadena logística actúa como un vínculo entre las compañías del sector y los consumidores, pues de su actividad depende la ejecución de la venta, así como los costos operativos de la organización.

No obstante lo anterior la logística de consumo masivo se maneja como un proceso inherente a las empresas del sector, más no como un conducto para el éxito de los negocios, generando impactos negativos en el consumidor y el cliente, lo cual finaliza con una reducción de los ingresos de la organización.

¿Es la logística una ventaja estratégica en la industria de consumo masivo en Colombia?

2.1. ANTECEDENTES

Entre 2000 y 2015 el sector de venta minorista ha experimentado un crecimiento importante a nivel mundial (aproximadamente del 21%), así como transformaciones profundas. En este periodo, las ventas han llegado a niveles de casi el triple, pues el valor de compra per cápita ha pasado de USD 525 a USD 1490. (Ben-Shabat, Peterson, Moriarty, & Kassack, 2016).

En mercados emergentes el crecimiento ha sido aún más fuerte, llegando a representar el 51% de las ventas a nivel mundial, lo cual representa un aumento de 19 puntos entre 2000 y 2015 (en 2000 la participación de las economías emergentes en el sector fue del 32%). (Ben-Shabat, Peterson, Moriarty, & Kassack, 2016)

En 2016 se evidenciaron varios cambios en el sector, los cuales le han presentado debido a la turbulencia de la economía, dando a las empresas el escenario propicio para crecer especialmente en los países en desarrollo. (Ben-Shabat, Kassack, Moriarty, & Torres, 2016)

América latina es un nicho muy dinámico en el sector de consumo masivo, en 2015 no fue el que reportó mayor crecimiento, no obstante su movimiento es atractivo para los grandes retailers, quienes han venido adaptándose al mercado, desarrollando promociones y otras maneras para incrementar las ventas y buscando nuevos nichos que tengan un crecimiento sostenido para poder expandirse. (Ben-Shabat, Kassack, Moriarty, & Torres, 2016)

Perú fue el país con mejor desempeño en la región, debido a sus estímulos comerciales y a su crecimiento sostenido, el cual fue del 3,6% en 2015, muy por encima del promedio de los demás países de América latina, apalancado en una creciente confianza de los consumidores. (Ben-Shabat, Kassack, Moriarty, & Torres, 2016)

Por su parte Colombia ocupó el puesto 15 a nivel mundial y el segundo lugar en la región con un mercado de USD 91 billones en ventas, los cuales han ido incrementando gracias al crecimiento sostenido de la población (aproximadamente 1,5% anual) y a la reducción esperada de los niveles de pobreza, con lo que se espera un incremento gradual del poder adquisitivo de la clase media. (Ben-Shabat, Kassack, Moriarty, & Torres, 2016)

Asimismo, Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido aproximado del 6% anual en el sector gracias su buen comportamiento a nivel macroeconómico, el cual ha estado apalancado en la reducción de la deuda y baja inflación, enmarcado además en el consumo de bienes a través de diferentes canales comerciales. No obstante lo anterior, la depreciación del peso hizo que las ventas presentaran una reducción del 20% en 2015. (Ben-Shabat, Kassack, Moriarty, & Torres, 2016)

Entendiendo que la oportunidad de crecimiento del sector representa un fuerte atractivo para la industria, las cadenas de abastecimiento adquieren gran importancia en el aprovechamiento de la oportunidad, pues son el vehículo para llegar al mercado. En ese caso, la forma en que se maneja la logística depende la dinámica de cada organización, pero usualmente ésta tiene un enfoque netamente operacional, en el que se planean, integran y

controlan los flujos de entrada y salida de materiales, mercancías e información desde los proveedores hasta el usuario final. (Ross, 1998)

Según Ross, el éxito de Supply Chain radica en tener una estructura operativa multicanal en la que se integren varios actores del negocio, los cuales deben estar sincronizados de forma tal que logren crear valor para el cliente; en ese sentido.

A pesar de lo anterior, ha existido una confusión debida a la poca afinidad que se ha desarrollado entre el contexto operativo y de mercado, pues el primero se enfoca fundamentalmente en el proceso, mientras que el segundo se enfoca en el cliente y la venta.

2.2. JUSTIFICACIÓN

Un enfoque estratégico de Supply Chain permite el aprovechamiento de competencias de la organización para ganar y mantener su liderazgo en los diferentes canales comerciales en los que tiene participación. En ese sentido, la gestión de la logística constituye un enfoque táctico de la administración de las operaciones en las empresas, en la que no solo se limita al manejo de inventarios y transporte, sino a la integración con toda la cadena de abastecimiento, para así lograr sinergia entre marketing, manufactura y distribución, proveyendo a la empresa de mayor fuerza a nivel competitivo. (Ross, 1998)

En los años 90's la logística en los mercados de países desarrollados pasó de ser una actividad netamente operativa a considerarse una habilidad del negocio para ganar mejor posicionamiento. (Ross, 1998)

Originalmente, el rol de logística se centra en agregar valor al negocio a partir de una correcta administración de los inventarios de la organización, así como del transporte de los bienes para entregar los productos de las mismas de acuerdo a la necesidad del mercado y los objetivos financieros de la organización, manteniendo un costo alineado con los niveles de rentabilidad de la empresa. (Ross, 1998)

Según Ross, la logística le da ventajas competitivas a las organizaciones en la medida en que agreguen valor al cliente, el cual debe estar por encima de cumplir con el propósito primordial de entregar a tiempo a partir de las siguientes funciones:

- Transporte: proporciona valor agregado a partir de la entrega a tiempo de los bienes, entendiéndose éstos como las materias primas, insumos y productos, entre otros.
- Operaciones: proporciona valor en la medida en que se ejecuta efectivamente las actividades de suministro a canales como producción y distribución, logrando además reducción de costos, siendo flexibles ante las necesidades del mercado.
- Inventario: proporciona valor en la medida en que se tenga un inventario justo y alienado con los requerimientos comerciales, sin excesos y sin faltantes.
- Información: agrega valor en la medida en que es confiable, oportuna y clara, pues así permite la gestión y toma de decisiones, además de facilitar la anticipación y solución de problemas. Adicionalmente, la información agrega valor cuando permite al cliente tener conocimiento sobre el estado de los productos que compró o va a comprar.
- Funciones especiales: agrega valor en la medida en que integra asuntos regulatorios y normativos.

La evolución de la logística hacia un papel con mayor impacto en las empresas permite la llegada a nuevos escenarios del mercado a partir de innovación y mejoras en el servicio en los diferentes canales de comercialización. (Ross, 1998)

3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL

Analizar la logística como ventaja estratégica en la industria de consumo masivo en Colombia.

3.2. ESPECÍFICOS

- 3.2.1. Identificar el impacto de la infraestructura logística en Colombia.
- 3.2.2. Delimitar el estado de la industria de consumo masivo en Colombia.
- 3.2.3. Evaluar si la logística en Colombia es hoy una ventaja estratégica de las organizaciones de la industria del consumo masivo.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. LOGÍSTICA

Logística es el conjunto de procesos que se encargan de materializar la actividad del negocio, pues facilitan el movimiento de los bienes a través de una red global, regional o local, según la penetración que tenga la organización; por lo tanto enmarca más que transporte local, pues su alcance también incluye procesos de comercio exterior, preparación de pedidos y facturación, entre otros, los cuales se han hecho más sofisticados a medida que pasa el tiempo y que los clientes se hacen más exigentes. (Arvis, y otros, 2016)

4.2. LA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA

La eficiencia de los procesos logísticos permite que la empresa se conecte de la mejor forma posible con sus clientes y los consumidores, obteniendo mejores niveles de productividad, logrando mejores resultados a nivel de mercado. (Arvis, y otros, 2016)

Entendiendo su importancia para las organizaciones, la logística deja de ser solamente un conjunto de procesos operativos dentro de las mismas para convertirse en una filosofía en la gestión. (Tejero, 2007)

Es habitual que la ejecución logística tenga tres pilares fundamentales (ver a continuación), los cuales tienden a operar de forma desconectada, generando un impacto negativo en los tiempos de operación y en la disponibilidad y almacenamiento de las mercancías, lo cual se traduce en un incremento de los costos, deficiente capacidad de respuesta a los clientes y pérdida de oportunidad en el mercado. (Tejero, 2007)

1. Suministro de materiales e insumos.
2. Manufactura.
3. Almacenamiento y distribución.

Entendiendo lo anterior, las empresas deben desarrollar sistemas y tecnologías para la captura, procesamiento y análisis de información de la operación, permitiendo un mejor control y optimización, lo cual neutraliza los efectos negativos de la desconexión que se puede presentar entre los procesos, impactando positivamente los costos y generando mayor satisfacción de los clientes. (Tejero, 2007)

4.3. CONSUMO MASIVO

Este sector del comercio se caracteriza por la venta de bienes y servicios a los consumidores finales para su consumo privado (Stern, El-Ansary, Coughlan, & Cruz Roche, 1999), los productos de esta categoría tienden a ser “estándar”, usualmente cuentan con precios unitarios bajos y alta rotación, debido a que son consumidos principalmente como parte de la rutina diaria de los compradores; no obstante generan un bajo margen de rentabilidad. (Rodríguez, 2009)

4.4. LA LOGÍSTICA EN COLOMBIA

El reporte “Conecting to compete” del Banco Mundial mide el LPI (Logistics Performance Index, por su sigla en inglés) que indica la eficiencia de la cadena logística de los países participantes en todas sus etapas; su versión más reciente es la de 2016 y contó con participación de naciones de todos los continentes. (Arvis, y otros, 2016)

El indicador analiza los siguientes seis componentes de las cadenas logísticas de cada nación participante:

- La eficiencia de la aduana
- La calidad de la infraestructura vial
- Precios competitivos
- La competencia, disponibilidad y calidad de los servicios logísticos
- La facilidad para hacer tracking a los embarques

- Los itinerarios y retroplanning de los embarques, así como su cumplimiento (Arvis, y otros, 2016)

Luego de la valoración de los 160 participantes del año pasado, Colombia quedó rankeada en el puesto 94 con los siguientes puntajes (en una escala de 0 a 5):

Tabla 1. Resultados LPI Colombia según “Conecting to compete”

LPI	Aduana	Infraestructura	Precios	Servicios logísticos	Tracking	Itinerarios y retroplanning
2.61	2.21	2.43	2.55	2.67	2.55	3.23

Fuente: Arvis, y otros, 2016

5. DESARROLLO DEL TRABAJO

5.1. INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA EN COLOMBIA

La situación geográfica de Colombia hace que su modelo logístico sea un proceso de alto impacto para el desarrollo de las actividades comerciales del país, pues se puede decir que está en una ubicación privilegiada al tener acceso a los océanos Pacífico y Atlántico y encontrarse cerca de varios puntos de alto tráfico internacional de carga como el Canal de Panamá, así como de varios centros de producción masiva en América Latina como México y Brasil.

Por otro lado, las condiciones geológicas del territorio colombiano convierten su modelo logístico en un desafío, ya que el tránsito de mercancías al interior del territorio es relativamente complicado, debido a que las rutas de transporte deben cruzar tres cordilleras, diferentes zonas climáticas y varias zonas selváticas muy densas.

Gracias a que existen múltiples corredores que permiten el tráfico de bienes, se puede decir que en general el país está bien interconectado, lo cual facilita el tráfico de mercancías hacia el interior y el exterior del territorio nacional, permitiendo que los principales centros de producción, acopio y distribución de mercancías tengan un flujo constante; no obstante lo anterior no se puede afirmar con certeza que las conexiones sean apropiadas en términos de la calidad de la infraestructura, los costos asociados y los tiempos de tránsito, variables que impactan directamente el comercio nacional e internacional.

Colombia cuenta con 10 puertos marítimos en funcionamiento, los cuales tienen una capacidad instalada de aproximadamente 302,6 millones de toneladas por año (Prospecta, 2017), de éstos, los cuatro de mayor importancia son Barranquilla, Santa Marta, Cartagena y Buenaventura, ya que registran el mayor número de procesos de entrada y salida de mercancías del país. (Portafolio, 2016)

Asimismo, Colombia cuenta con 12 aeropuertos internacionales de carga, los cuales movilizaron 268450 toneladas de mercancía en el año 2014 (Procolombia, 2015), entre

éstos los de mayor participación son los aeropuertos Internacional El Dorado de Bogotá D.C., Internacional José María Córdoba de Medellín, Internacional Alfonso Bonilla Aragón de Cali e Internacional Ernesto Cortissoz de Barraquilla.

Por su parte, la red nacional de carreteras consta de 204855 km de vías construidas, de los cuales 17434 Km corresponden a red primaria, 45137 Km a red secundaria y los restantes 142284 Km a red terciaria (Portafolio, 2016), que conectan los 1141666,76 Km cuadrados del territorio colombiano; las vías primarias corresponden a carreteras troncales 100% pavimentadas que conectan el país de norte a sur o de oriente a occidente y viceversa, comunicando entre sí los principales centros de producción y distribución, fronteras y puertos; por su parte las vías secundarias conectan a las cabeceras municipales entre sí o con las vías primarias y las terciarias conectan a las cabeceras municipales con sus alrededores inmediatos como veredas, corregimientos, etc. (Construdata, 2012)

Entendiendo lo anterior se puede decir que en general el flujo de mercancías en el territorio nacional tiene un volumen importante y que la infraestructura logística actual tiene la capacidad para atender el requerimiento del comercio y la industria, sin embargo y a pesar de que el recurso podría considerarse suficiente, éste no se encuentra 100% en las condiciones apropiadas para que las operaciones fluyan y sea competitivas, el indicador caro de esto es que solamente el 22% de la red vial nacional es considerada de tránsito primario.

Entre otras variables que impactan la dinámica del proceso logístico del país, se encuentran los costos asociados a la operación, especialmente en cuanto a transporte se refiere, pues desde los costos del combustible (los cuales no bajan con la reducción del precio del petróleo), los costos de los fletes (que son más altos en la medida de que los tránsitos de ida y regreso no se pueden hacer con carga el 100% de las veces) y los costos de seguros y pólizas impactan directamente la rentabilidad de las operaciones.

Se espera que estas situaciones no sean permanentes en el largo plazo, pues el plan de desarrollo de infraestructura de Colombia está diseñado para hacer más competitivo al país gracias a la ejecución de obras como la construcción de vías 4G, ampliación de puertos y aeropuertos y construcción de nuevos puertos marítimos.

5.2. LA INDUSTRIA DEL CONSUMO MASIVO EN COLOMBIA

La industria del consumo masivo en Colombia está enmarcada en la comercialización de productos de bajos costos y alta penetración, cuyos usuarios principales pertenecen a las clases media y baja del país; dentro del sector de consumo existen varios subsectores como alimentos, bebidas, cosméticos y productos de aseo, en los cuales convergen productos de fabricación nacional y extranjera que se comercializan en diferentes canales como retail, distribuidores, tradicional, droguerías y deep trade.

Dentro del sector de consumo masivo en Colombia hay un gran espectro de tipos de clientes, shoppers y usuarios, por ejemplo las grandes tiendas por departamento que buscan estrategias de compra y negociación competitivas y rentables, los padres de familia que buscan mantener una economía familiar sana y los usuarios de todas las edades que buscan productos que se destaquen entre toda la oferta existente en el mercado.

No obstante la diversidad, para el usuario colombiano de los productos de esta industria es fundamental que los mismos tengan las siguientes características:

- Que sean de fácil acceso, es decir que los encuentren en las tiendas por departamento o en las tiendas de barrio.
- Que sean versiones low cost de productos de lujo, es decir que sin ser productos de lujo, tengan presentaciones y versiones que emulen a éstos.
- Bajos costos, es decir que no impliquen una gran inversión para su adquisición.

En ese sentido, a pesar de la tendencia de la industria hacia estandarizar los productos de consumo masivo, es importante que éstos se adapten a la diversidad propia del mercado.

Por otra parte, el sector de consumo masivo en Colombia ha logrado un nivel de penetración muy amplio en los últimos años, ya que en casi todos sus subsectores los productos se distribuyen inclusive en zonas apartadas del país y no solo en las ciudades principales, por lo que la competencia entre los diferentes actores es cada vez más agresiva, pues incluso buscan capturar a los usuarios de poblaciones muy lejanas, los cuales conocen las marcas gracias a la televisión y al voz a voz.

Es así como llegar a tiempo y a un precio bajo al punto de compra es vital para el éxito de las organizaciones del sector.

Actualmente en Colombia conviven y compiten varias organizaciones de origen nacional y extranjero en el sector de consumo masivo, entre las primeras sobresalen Alpina S.A., Quila S.A. y Grupo Nutresa, éste último es un conglomerado de compañías del sector como Zenú y la Compañía Nacional de Chocolates, por su lado en las extranjeras están Pocter & Gamble y Unilever.

5.3. ¿ES LA LOGÍSTICA UNA VENTAJA ESTRATÉGICA EN LA INDUSTRIA DE CONSUMO MASIVO EN COLOMBIA?

La logística debe actuar como un canal de comunicación directo entre las organizaciones y sus clientes y usuarios, debe ser flexible y adaptable a la dinámica del negocio y del mercado, ser ágil, efectiva y controlada para llegar a tiempo y como el cliente lo espera, e igualmente debe tener costos ajustados a la operación y al requerimiento del mercado, para no impactar los precios de venta.

En el consumo masivo especialmente, la logística debe ser muy rápida y barata, pues la propia naturaleza de los bienes así lo necesita, ya que tratándose de mercancías de alta rotación, amplia penetración y bajos precios de venta, se debe llegar al cliente oportunamente y al menor costo para así no restarle atractivo a los productos, los cuales están diseñados para cubrir estas necesidades.

En Colombia la logística es un proceso complicado, lento y usualmente costoso, debido a las condiciones antes expuestas, las cuales en términos generales no dependen de las organizaciones, sino de las entidades gubernamentales e incluso de las condiciones geográficas y geológicas propias del territorio.

Nos obstante lo anterior, las mismas organizaciones están obligadas a generar soluciones innovadoras que les permita cumplir su propósito de llegar a los clientes antes que sus competidores, sin embargo este tipo de soluciones habitualmente representan un alto costo

a nivel de inversión e inventarios, por lo que la rentabilidad del negocio se reduce, ya que no es correcto impactar los precios de venta.

Entendiendo lo anterior es posible afirmar que dada la dificultad implícita en los procesos logísticos en Colombia, estos no son hoy en día una ventaja estratégica de las organizaciones de la industria del sector de consumo masivo; esta afirmación está apalancada además en el resultado del LPI obtenido por la nación en el más reciente reporte “Conecting to compete” del Banco Mundial en 2016, en el que el puntaje general del modelo logístico Colombia fue de 2,61 en una escala de 0 a 5. (Arvis, y otros, 2016)

En ese orden de ideas es fundamental la implementación de planes de acción como los siguientes para que la industria pueda mantener y mejorar su dinámica y rentabilidad:

- Implementación de estrategias de adaptación logística por parte de las organizaciones
- Continuar con la ejecución de los planes de desarrollo logístico por parte de las entidades gubernamentales
- Involucrar a las organizaciones del sector de consumo masivo en la definición de un mejor modelo y mejor plan de desarrollo logístico del país

6. CONCLUSIONES

- 6.1.** La logística es un proceso fundamental en la comercialización de mercancías, por ende los medios para ejecutarla y su efectividad son igualmente importantes, en ese sentido la infraestructura logística de una nación tiene un impacto directo en la ejecución de las actividades comerciales de las empresas de consumo masivo, específicamente respecto al caso colombiano se puede concluir que a pesar de que el recurso logístico nacional podría considerarse suficiente, éste no se encuentra 100% en las condiciones apropiadas para que las operaciones fluyan y sea competitivas.
- 6.2.** La industria de consumo masivo en Colombia tiene una gran importancia para la economía de la nación, pues impacta directamente temas como la rotación de dinero en el país y las finanzas familiares de cada hogar, esto a partir del precepto de disponibilidad y bajos precios propios del sector; si bien Colombia no es el país con el sector consumo más grande de la región latinoamericana, si tiene un potencial importante, razón por la que grandes compañías se han desarrollado o han venido de otros países a incursionar, manteniendo un mercado dinámico y en permanente crecimiento.
- 6.3.** La logística no es una ventaja estratégica en la industria de consumo masivo en Colombia, ya que el modelo y la infraestructura del país no facilitan la actividad comercial de éste sector, el cual no logra ser lo suficientemente ágil, debido a las condiciones administrativas, geológicas y geográficas de la nación. No obstante es posible lograr mejoras importantes si el Estado trabaja de forma estratégica y alineada con el sector industrial.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arvis, J.-F., Saslavsky, D., Ojala, L., Shepherd, B., Busch, C., Raj, A., & Tapio, N. (2016). *Connecting to Compete 2016*. Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

Ben-Shabat, H., Kassack, J., Moriarty, M., & Torres, J. (2016). *The 2016 Global Retail Development Index*. Seoul: A.T. Kearny Inc.

Ben-Shabat, H., Peterson, E., Moriarty, M., & Kassack, J. (2016). *Emerging Market Retailing in 2030: Future Scenarios and the \$5,5 Trillion Swing*. Seoul: Inc, A.T. Kearny.

Construdata. (2012). *Construdata*. Obtenido de Construdata:

http://www.construdata.com/Bc/Otros/Newsletter/carreteras_clasificacion_y_componentes.asp

Portafolio. (10 de Mayo de 2016). Anuncian inversiones en 142 mil kilómetros de vías terciarias. *Portafolio*.

Portafolio. (2016). *Así se fortalecen y avanzan nuestras terminales portuarias*. Bogotá D.C. - Colombia: Casa editorial el tiempo.

Procolombia. (2015). *Infraestructura logística y transporte de carga en Colombia 2015*. Bogotá D.C. - Colombia: Procolombia.

Prospecta. (2017). *Prospecta.com.co*. Obtenido de Prospecta.com.co:

<http://prospecta.com.co/los-principales-puertos-de-colombia-para-el-comercio-exterior/>

Rodriguez, R. H. (2009). *Comercialización con Canales de Distribución*. Don Torcuato: STRUO Ediciones.

Ross, D. F. (1998). *Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships*. Chicago, Illinois: SPRINGER SCIENCE+BUSINESS MEDIA.

Stern, L., El-Ansary, A., Coughlan, A., & Cruz Roche, I. (1999). *CANALES DE COMERCIALIZACIÓN*. Madrid: Prentice Hall.

Tejero, J. J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.