

# DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS

AUTOR: SANDRA JANETH HERNANDEZ



San Marcos

|  |    |
|--|----|
| Distribución de productos . . . . .                                      | 4  |
| Gestión de la distribución de productos . . . . .                        | 7  |
| ¿Qué servicios gestionan los operadores logísticos? . . . . .            | 10 |
| Producción y comercio en la cadena de abastecimiento . . . . .           | 11 |
| ¿Son necesarios los intermediarios en las cadenas de abastecimiento? .15 |    |
| Procesos y funciones de la distribución . . . . .                        | 16 |
| Conclusión . . . . .   | 17 |

Un tecnólogo en logística y producción se caracteriza por prever las situaciones que se puedan presentar en una empresa o industria, estableciendo los medios y métodos necesarios para garantizar la organización y cumplimiento de los propósitos para los que ha sido creada.

Uno de los aspectos que se considera en la organización de una empresa, sea de bienes o servicios, es el asegurar el abastecimiento de insumos, así como el hacer llegar a los usuarios (sus clientes) los bienes que produce o los servicios que presta, por lo que la distribución se convierte en una herramienta que juega un papel protagonista en el movimiento mercantil; la presentación y análisis de conceptos asociados a esta temática, favorecerá la respuesta a la pregunta:

## **¿Para qué se requiere gestionar la distribución y comercialización de las cadenas de abastecimiento?**

Los lectores encontrarán en este referente planteamientos que ayudarán a la fundamentación de esta temática, como abrebocas al análisis, puesta en práctica y proyección que se abordarán en los siguientes ejes de este módulo, para favorecer la comprensión se cuenta con herramientas pedagógicas como: glosario de términos, enlace a lecturas complementarias, recursos y actividades de aprendizaje, video-cápsulas y preguntas que contribuyen a la reflexión y comprensión de la temática.

# Distribución de productos





Figura 1. Distribución  
Fuente: Gettyimages/943515940

La distribución de productos hace referencia a todas las instancias, acciones y procesos que se deben suplir, desde la elaboración de un producto o concepción de un servicio hasta que llega (o se presta) a los clientes, teniendo como eje central la **satisfacción** de las necesidades de estos.

Como la satisfacción es subjetiva, dado que lo que puede ser muy agradable a un individuo no sufre de la misma manera las expectativas de otro, se mide cuantitativamente por el cumplimiento en la entrega al usuario final de las cantidades requeridas o prestación del servicio solicitado, en el plazo indicado en el requerimiento, con las características pactadas y el valor acordado (el mejor posible).

El escenario de la distribución está circunscrito dentro la dinámica **mercantil**, se debe estudiar tanto el flujo de los productos (cadena de abastecimiento) como a quienes intervienen en su comercialización: personas, empresas o sociedades, cooperativas, mayoristas, minoristas, entre otros; y los conductos o

circuitos por los que va el flujo, a los que se denomina canales; por lo que es necesario establecer relaciones con los clientes, proveedores e intermediarios clave, asegurando los **"partner"** anteriores y posteriores de la cadena de abastecimiento (Eslava Sarmiento, 2017) generando alianzas estratégicas verticales, así como evaluar la posibilidad de establecer este tipo de alianzas con sus competidores (alianzas estratégicas horizontales).

Respecto a la satisfacción del consumidor, es importante considerar los siguientes aspectos:

**Flexibilidad frente a la logística inversa:** la gestión de la distribución debe garantizar canales que faciliten a los clientes la devolución de los productos en caso de insatisfacción, es decir, la gestión logística de la distribución debe establecer los procesos necesarios, para disponer los canales requeridos para el movimiento de los productos desde los consumidores hacia los productores de forma eficaz (Garay Candia, 2017), garantizando la satisfacción en el servicio.



#### Satisfacción

Cumplimiento del deseo o del gusto.

#### Mercantil

Pertenciente o relativo al mercader, a la mercancía o al comercio.

#### Partner

Compañero, "socio".

**Acceso a la información:** dado que vivimos en un mundo globalizado, los consumidores que disfrutan de entornos políticos, sociales y económicos desarrollados (Sainz de Vicuña Ancín, 2001). Tienen a su disposición las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), razón por la que las empresas deben adaptar sus políticas de distribución a los nuevos medios de comercialización, generando estrategias logísticas como ventajas competitivas, teniendo en cuenta que las TIC facilitan entre otras:

- El acceso a un mercado global las veinticuatro horas del día.
- La capacidad de segmentación de los mercados de acuerdo con intereses, capitales, cantidades, ubicación geográfica, capacidad adquisitiva, etc.
- El involucrar a los usuarios haciéndolos partícipes del movimiento mercantil.
- El acceso a gran cantidad de información a bajo costo, como manuales de usuario, asesorías postventa, entre otras.
- La integración de aspectos que caracterizan a otros medios de comunicación de forma aislada: naturaleza audiovisual, posibilidad de argumentación e interactividad.
- La actualización de la información debido a la flexibilidad de los medios.

Por lo que un buen uso de los medios, pueden generar estrategias que mejoren la experiencia de los clientes y susciten la sensación de servicio de buena calidad.

Por todo lo mencionado, se debe considerar a la distribución de productos, como una actividad primordial dentro del sector comercial, que tiene su fundamento en la decisión de compra del usuario y la satisfacción del mismo por parte de los fabricantes, al poner a su alcance los productos deseados, en las cantidades requeridas y al mejor precio, venciendo barreras de tiempo y espacio, factores que inciden directamente en el sistema económico de las naciones, aportando de forma significativa al Producto Interno Bruto (PIB), movilizandod divisas a través de la importación y exportación de productos, incidiendo sobre la inflación y la empleabilidad de los países, entre otros aspectos (Izard, 2010).

## Gestión de la distribución de productos

Cuando se habla de la gestión de la distribución, se refiere necesariamente a la definición de procesos, estrategias o logística de las relaciones con los clientes y las oportunidades comerciales que se generen a raíz de dichas relaciones, así como al establecimiento de los canales por los que fluyen los productos, la información y las relaciones comerciales de la cadena de abastecimiento, por lo tanto, es un tema que está ligado directamente al **marketing**, que analiza los factores que afectan la dinámica de las relaciones comerciales y la decisión de compra de los usuarios, buscando entre otras: eficacia, eficiencia, reducción de costos, romper barreras espacio-tiempo, etc.



### Marketing

Palabra inglesa que se refiere a la mercadotecnia, como el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

Los sistemas de distribución de productos involucran varios componentes entre el fabricante y el consumidor, como: intermediarios, transporte, sistemas de información, elementos económicos, canales de abastecimiento, entre otros; que interactúan entre sí, para alcanzar el objetivo final que como ya se dijo es la satisfacción de los clientes, la siguiente figura ilustra a groso modo los componentes que pueden hacer parte de un sistema de distribución:

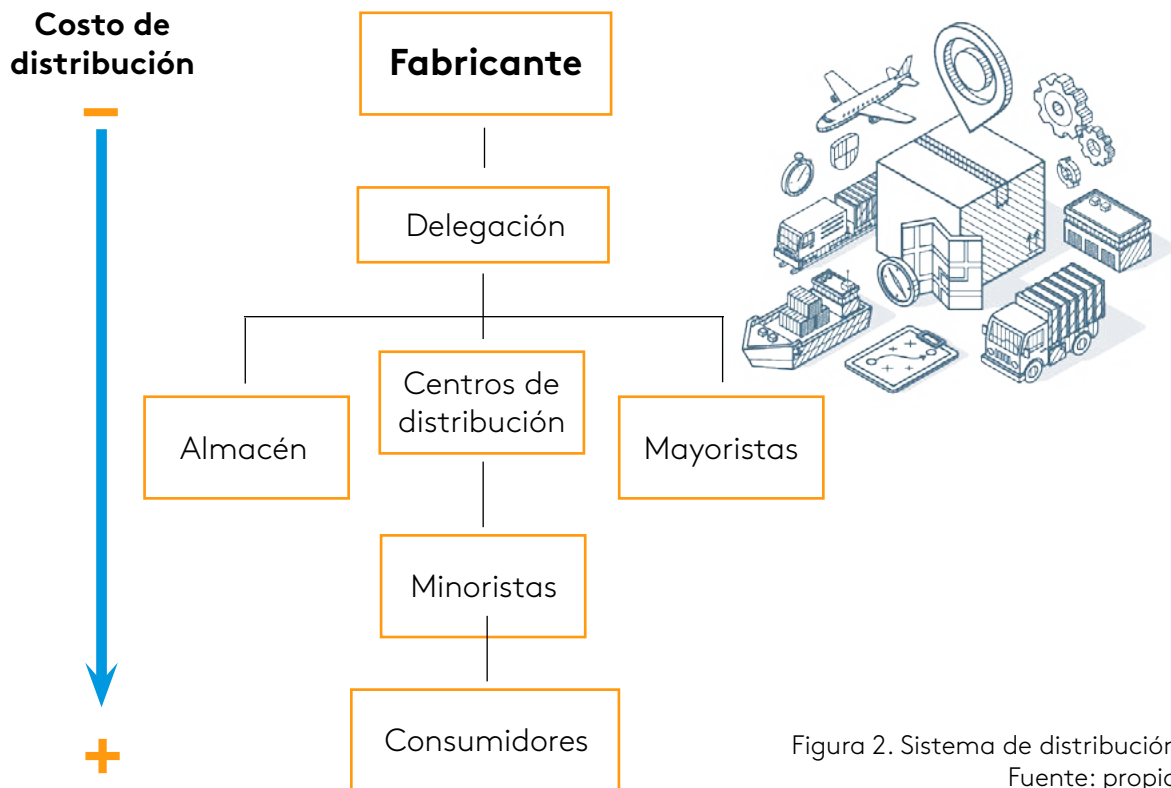


Figura 2. Sistema de distribución  
Fuente: propia

Podemos observar que entre más componentes se añaden al sistema de distribución, el costo se incrementa proporcionalmente, puesto que está asociado al número de intermediarios que hacen parte del “canal” por el cual los productos producidos por el fabricante pueden llegar al consumidor, pudiendo establecer una clasificación del sistema de distribución según la longitud del canal a utilizar:

- **Canal de circuito directo:** asociado a la venta directa del fabricante al consumidor
- **Canal de circuito corto:** los productos llegan al usuario a través de un solo intermediario que puede ser un mayorista o un minorista.
- **Canal de circuito largo:** los productos llegan al usuario a través de la intervención de al menos dos intermediarios, el mayorista y el minorista.
- **Canal de circuito superlargo o ultralargo:** supone la intervención de una empresa a la que se le delega la función de distribución, con el fin de dominar el mercado.

Dentro de las políticas de distribución, es usual que los fabricantes establezcan estrategias de mercado, según el tipo de cliente a los que va dirigido el bien o servicio que producen, por lo que hace parte fundamental de la gestión definir el tipo de estrategia a seguir; entre las estrategias más conocidas están:

- **Estrategia de distribución intensiva:** este sistema hace uso de un número importante de intermediarios, por cuanto busca hacer llegar la mayor cantidad posible de productos al mayor rango de clientes, por lo que es usualmente utilizado por las grandes multinacionales, como: Coca-Cola, Bavaria, grupo Familia, entre otras.
- **Estrategia de distribución exclusiva:** utiliza un circuito corto de distribución a través de un solo intermediario que cumple la función de ser distribuidor exclusivo, es decir, no puede vender productos de la competencia, generalmente implica un convenio o contrato donde se estipula la restricción; este tipo de distribución es muy utilizada por distribuidores oficiales de marcas exclusivas, aseguradoras, etc.
- **Estrategia de distribución selectiva:** busca llevar productos selectos a través de pocos intermediarios, quienes se comprometen a hacer un número determinado de compras por periodo determinado, esta estrategia no restringe al distribuidor para vender productos de la competencia, es usada para distribuir productos de muy alto valor y en pequeñas cantidades, dirigido a consumidores de alto perfil, por ejemplo concesionarios de carros, ropa de marca, entre otras.





## Instrucción

Les invito a familiarizarse con el recurso de aprendizaje mapa mental, con el fin de afianzar lo visto hasta el momento. ¡Ingrese a la página principal del eje!

La gestión de la distribución busca determinar el menor número de intermediarios para mantener un nivel óptimo de costo, que permita al sistema de distribución ser efectivo, brindando un buen nivel de servicio al cliente, considerando los medios por los que se administran los elementos que definen las transacciones en cada componente, tratando de evitar incurrir en sobrecostos ocasionados por:

**Falta de inventarios:** ocasiona no solo la pérdida por ventas, sino puede generar la pérdida de clientes, lo que implica pérdidas por ventas futuras.

**Embarques equivocados:** no solamente se corre el riesgo mencionado anteriormente, sino que se le suman los costos de embalaje, transporte, devoluciones y desequilibrio del inventario.

**Pérdida de calidad del producto:** el deterioro de los productos a consecuencia de la manipulación y traslados de estos desde el fabricante hasta los clientes.

El control de los costos durante la distribución de los productos, para cualquier empresa puede representar una ventaja o desventaja frente a la competencia, por lo que requiere un interés especial de la administración logística.

Con la introducción de las tecnologías de la información y comunicación TIC, la dinámica mercantil ha sufrido grandes transformaciones, tanto en la distribución de grandes cantidades, como en la forma en que diferentes marcas se agrupan en almacenes de grandes superficies para llegar al consumidor en un mercado al por menor (Izard, 2010), también se ha transformado la forma en la que los clientes adquieren los productos y comercializan con ellos, por lo que una misma empresa, puede hacer uso de distintos canales de distribución, según el tipo de mercado o cliente al que va dirigido, así mismo la competitividad mercantil, ha involucrado como parte de la gestión de la distribución, la realización de estudios que permitan conocer más a los clientes y sus demandas, para poder establecer el camino más eficiente por el cual se puede satisfacer sus requerimientos; todos estos factores, como lo menciona Eslava Sarmiento (2017): “han conducido a la toma de decisiones frente a la carga unitaria y la capacidad de los equipos de transporte”,

razón por la cual la distribución en varias empresas, según su tamaño y complejidad, se gestiona manteniendo el control y delegando tareas de transporte, o se establecen alianzas tanto verticales como horizontales, que han dado lugar a la aparición de nuevas empresas que cooperan a través de asociaciones o subcontratación para la operación de servicios logísticos 1PL, 2PL, 3PL, 4PL o 5PL, donde PL significa Party Logistics y el número que le precede hace referencia a la cantidad de procesos que gestiona en la cadena de abastecimiento.

### ¿Qué servicios gestionan los operadores logísticos?

Este tipo de empresas son subcontratadas para realizar la gestión logística, aportando conocimiento y experiencia a la ejecución de los servicios que van desde el transporte de mercancías, hasta la optimización de la eficiencia de la cadena de suministro, como se ilustra en la siguiente figura:



Figura 3. Funciones de los operadores logísticos  
Fuente: [shorturl.at/opU36](http://shorturl.at/opU36)

La gestión de la distribución se encarga, por tanto, de establecer según costo/beneficio y teniendo siempre como eje transversal de las decisiones la satisfacción del cliente en pro de la gestión de calidad de la empresa, las estrategias, procesos y alianzas necesarias, para realizar las tareas que permitan hacer llegar al usuario final, los productos o servicios que prestan; entre esas tareas podemos mencionar las siguientes:

- Controlar el *stock* de los inventarios en los almacenes con base en la demanda conocida o proyectada.



#### Picking

Preparación de pedidos, en general, corresponde al proceso en el que se recoge material abriendo una unidad de empaquetado.

- Definir los procesos o tecnologías a utilizar en los puntos de *picking* de almacenes o centros de distribución.
- Coordinar el transporte y manipulación de mercancías.
- Definir el o los canales de distribución por los que fluirán los productos hasta llegar al consumidor, cuidando del costo, tiempo, calidad de la atención y satisfacción de los clientes.
- Control efectivo de costos.
- Gestionar la comunicación.
- Organización y control de las operaciones logísticas de la cadena de abastecimiento.



#### Instrucción

Con el ánimo de proyectar su labor como tecnólogo en logística y producción, les invito a resolver la situación planteada a través del emparejamiento propuesto en la página principal del eje. ¡Adelante!

## Producción y comercio en la cadena de abastecimiento

Si observamos cualquier proceso de producción de un producto o preparación de un servicio, encontraremos que siempre inicia con la búsqueda y adquisición de la materia prima, algunos insumos como equipos, elementos para empaque y empaque, servicios de energía, de manipulación de mercancías, papelería, almacenaje y transporte, etc., encontrando que usualmente son provistos por otras empresas; de igual forma, una vez obtenido el producto o diseñado el servicio, para hacerlo llegar (o prestarlo) al consumidor final, se requieren, en muchas oportunidades, también de otras empresas o la intervención de algunos intermediarios; al camino que se establece por la

interconexión coordinada de empresas, personas, servicios, actividades, información, entre otras, desde la producción del producto o concepción del servicio, hasta la prestación del mismo o el disfrute de la mercancía por parte del usuario o cliente final, se le conoce, como cadena de abastecimiento o cadena de suministro; encontrando que no solamente está compuesta por eslabones rígidos, como partes de un mecanismo, sino que, la caracterización de los atributos claves para su funcionamiento son parte inherente de la misma (Santander, 2014), por lo que en el comercio se les reconoce como elementos dinámicos, que varían debido a la intervención del factor humano, por la proactividad de los empleados, proveedores y los deseos cambiantes de los clientes (Gattorna, 2009).

La administración efectiva de las cadenas de suministro implica la coordinación entre las funciones de la logística, la logística de distribución y de la comercialización a través del *marketing*, para establecer secuencias apropiadas de las actividades necesarias desde el proveedor hasta el cliente final, para que exista un flujo eficaz y controlado (costos) de los productos o servicios.



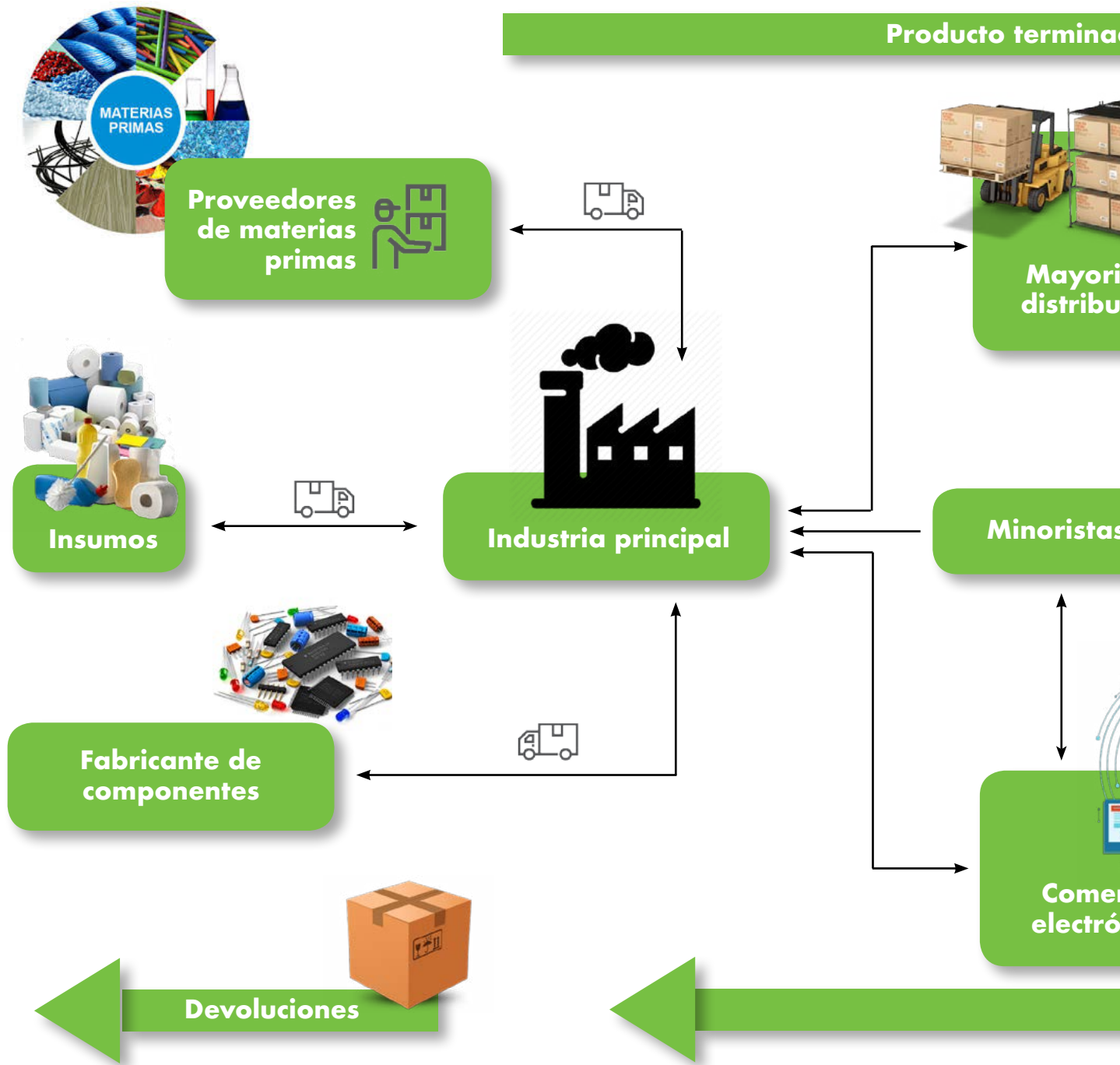
## Video

Con el fin de familiarizarnos con la producción y comercio en la cadena de abastecimiento, ingresa a la página principal del eje para revisar la siguiente videocápsula:

*Cadena de Suministro Coca Cola*

<https://youtu.be/-O1O1Fo5cek>

Como pudimos observar, las cadenas de abastecimiento involucran varios componentes desde los p...  
están los que se presentan a continuación:



El comercio en la cadena de abastecimiento, también denominada cadena de suministro, no se limita a un comercio de productos, mercancías o servicios, sino que va más allá; involucra una participación en la producción, donde los límites entre un elemento y otro de la cadena se sobrepasan, debido a los flujos de bienes, inversiones, servicios, conocimientos, personas, entre otras; con el fin de planificar las cadenas de abastecimiento, contemplaremos los flujos más importantes que deben considerarse como variables de gestión:

- Flujo de productos o servicios: se puede apreciar en la figura, como se establece un camino de provisión de productos o servicios, desde los proveedores de materia prima, componentes o insumos a la industria principal, pasando por los intermediarios hasta la entrega del producto o servicio al cliente final, quienes como se ha mencionado esperan recibir sus pedidos de manera oportuna, confiable y en condiciones óptimas de calidad, por lo que podemos inferir, que tanto el transporte, como las personas que hacen parte de cada elemento de la cadena de suministro, son actores que pueden afectar el buen desempeño, agilidad, velocidad y costo del canal que se establece para el flujo de los productos o servicios, por lo que es necesario la coordinación de los procesos y acciones de todos los involucrados; es importante notar, que los caminos son bidireccionales, por cuanto el flujo inverso en la ca-



#### Flujos

En este contexto se refiere a los movimientos de cosas de un lugar a otro.

#### SKU

Stock-Keeping Unit, es un identificador único, que establece una referencia de almacén para la identificación de los productos.

dena debe ser viable para dar soporte a los clientes en caso de insatisfacción de sus demandas.

- Flujo de información: este es un punto clave de las negociaciones comerciales, por cuanto hace parte de la comunicación efectiva; debido a la incursión de las tecnologías de la información y las comunicaciones, este flujo se hace cada vez más eficiente y se puede conocer información fidedigna y en tiempo real, este flujo afecta tanto la distribución de los productos en la cadena de suministro permitiendo conocer en todo momento la ubicación de los mismos a través del uso de sistemas de información geográfica y tecnología de posicionamiento satelital, como se puede conocer la información de los stock en los inventarios, debido al acceso en línea a los sistemas de inventarios, donde el conocimiento de la información de la demanda, las órdenes de compra y la gestión adecuada, se puede convertir en ventajas competitivas, por la toma de decisiones de reabastecimiento de mercancías sin detrimento de las ventas.
- Flujo de la demanda: este flujo está “atado” al flujo de la información, por cuanto es fundamental el conocimiento y pronóstico rápido de esta, con el fin de obtener una mejor sincronización con la oferta y poder ajustar los valores mínimos de inventarios a través del establecimiento de valores reales de SKU (stock-keeping unit) logrando optimizar costos (Eslava Sarmiento, 2017).

- Flujo financiero: hace referencia al flujo de efectivo, por lo que se considera que fluye desde los clientes, hacia los proveedores, su velocidad está asociada con la eficacia de la cadena de abastecimiento, por cuanto entre más rápido los productos lleguen a los clientes, más rápido también llegará el efectivo a los proveedores.

- Flujo de riesgo: corresponde al conocimiento de los eventos que pueden interrumpir o afectar drásticamente el abastecimiento, incorpora a las empresas la capacidad de reacción rápida para la mitigación de los mismos, por cuanto este flujo es importante y puede establecer una ventaja muy grande para las empresas que comprenden la dinámica mercantil y se preparan gestionando sus vulnerabilidades y estableciendo redes de abastecimiento, para responder ante las eventualidades, logrando mayor **resiliencia** ante los problemas y generando confiabilidad en sus clientes (Santander, 2014).



#### Resiliencia

Capacidad de adaptarse y recuperarse ante una fluctuación en las condiciones de un entorno. los productos.

- Flujo de la sustentabilidad: este flujo está ligado con la responsabilidad social que se tiene con el medio ambiente, por cuanto se debe garantizar, que todas las personas, empresas y servicios que conforman la cadena de abastecimiento cumplan con estándares de protección ambiental.



#### Instrucción

Le invitamos desde la página principal del eje a desarrollar la actividad de aprendizaje: videopreguntas, con el fin de fortalecer el aprendizaje de este apartado.

### ¿Son necesarios los intermediarios en las cadenas de abastecimiento?

Las cadenas de abastecimiento, requieren la intervención de terceros, entre los fabricantes o productores y los consumidores, cuando se quiere que los productos abarquen mayor cantidad de mercado, es por ello que surgen los intermediarios; podría pensarse en ellos solamente en aquellos que incrementan el valor del producto haciéndolo más costoso para el consumidor, aunque en realidad, se convierten en facilitadores comerciales para los fabricantes, sin su intervención gran parte de los productos comerciales no podrían llegar a sus destinatarios finales; los intermediarios agilizan el tiempo y lugar, disponiendo los productos en lugares asequibles para los usuarios en el instante en que requieren los mismos, así mismo pueden facilitar al usuario las cantidades que requieren, disponiendo de medios de pago que facilitan su adquisición (tarjetas de crédito, créditos rotativos, etc.), por lo que podría decirse que los intermediarios son para muchos usuarios

un mal necesario y para los fabricantes y productores, agentes que generan valor a sus productos por el posicionamiento comercial que dan a los mismos, haciendo que lleguen a mayor cantidad de personas y muchas veces, generando la necesidad de consumo.

## Procesos y funciones de la distribución

Los procesos más comunes respecto a la gestión de la distribución de productos son:

- *Picking*: este proceso consiste en la preparación de la mayor cantidad de pedidos por unidad de tiempo, a la salida del almacén, el cual inicia con una orden de pedido, pasa por la selección de las mercancías desde las ubicaciones en el almacén, empaque o embalaje y etiquetado con los datos del pedido y del transportista seleccionado para llevarlo a su destino; en algunas oportunidades este proceso se convierte en “cuello de botella” afectando el flujo de la cadena de suministro, por lo que algunas empresas buscan mejorarlo a través de la automatización, la mecanización de partes del mismo o la subcontratación de esta labor. Las principales funciones del picking son: preparación de los pedidos, subdivisión de unidades de carga, control sobre el picking de dichas unidades, llevar registro de la rotación de los productos correlacionada con el reaprovisionamiento.
- *Movimiento de cargas*: corresponde a la manipulación de las mercancías, para lograr desplazarlas de un punto de origen a uno de destino. Este movimiento tiene lugar al cargar o descargar mercancías, o al ubicarlas o retirarlas de un punto establecido del almacén.
- *Transporte*: es el proceso a través del cual tiene lugar la distribución física de la mercancía, trasladando las mismas desde las empresas manufactureras a los puntos donde se requieren; es un proceso fundamental dentro de la cadena de suministro, puesto que vincula a los proveedores con las empresas y a éstas con sus clientes, este proceso involucra no solo la disposición de los vehículos con las características adecuadas para transportar las mercancías, sino el proceso logístico que selecciona las mejores rutas de acuerdo a la demanda.
- *Entrega*: este proceso está ligado al servicio al cliente, pues debe garantizar que los productos entregados correspondan con el pedido solicitado y que las mercancías se encuentren en óptimo estado de calidad.
- *Devoluciones*: corresponde a la logística inversa o gestión de las devoluciones, a través del cual los clientes pueden devolver las mercancías a los proveedores, generalmente por inconformidad con el estado en el que les fue entregada.





## Instrucción

Para finalizar el eje, ingrese a la página principal y revise las siguientes actividades:

- Lectura complementaria:  
Logística de distribución de productos perecederos: estudios de caso Fuente de Oro (Meta) y Viotá (Cundinamarca).  
Martha Reina, Wilson Adarme
- Revise la Zona Activa

## Conclusión

Finalmente recordemos que la pregunta que suscitó la conceptualización en este referente fue: ¿Para qué se requiere gestionar la distribución y comercialización de las cadenas de abastecimiento?, por lo que les invito a darle respuesta y les comparto algunas apreciaciones para hacerlo:

- Todas las instancias, acciones y procesos que se deben suplir, desde la elaboración de un producto o concepción de un servicio hasta que llega (o se presta) a los clientes, teniendo como eje central la satisfacción de las necesidades de estos, están asociadas a la distribución y comercialización de productos.
- Los sistemas de distribución y comercialización de productos involucran varios componentes que interactúan entre sí, entre el fabricante y el consumidor, como: intermediarios, transporte, sistemas de información, elementos económicos, canales de abastecimiento, entre otros.
- La gestión de la distribución se encarga, por tanto, de establecer según costo/beneficio y teniendo siempre como eje transversal de las decisiones la satisfacción del cliente en pro de la gestión de calidad de la empresa, las estrategias, procesos y alianzas necesarias, para realizar las tareas que permitan hacer llegar al usuario final, los productos o servicios que prestan en excelentes condiciones de calidad.
- Entre las principales tareas de la gestión de la distribución, para la comercialización dentro de las cadenas de abastecimiento están: controlar el stock de los inventarios, definir los procesos o tecnologías a utilizar en los puntos de picking, coordinar el transporte y manipulación de mercancías, definir los canales de distribución, controlar los costos, gestionar la comunicación, organizar y controlar las operaciones logísticas de la cadena de abastecimiento, entre otras.

Eslava Sarmiento, L. (2017). *Canales de distribución logística comerciales*. Obtenido de Ediciones de la U: <http://www.ebooks7-24.com.proxy.bidig.areandina.edu.co>

Garay Candia, A. E. (2017). *Logística: conocimientos, habilidades y actitudes*. Obtenido de ProQuest E-book Central: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafuaasp/detail.action?docID=4823640>

Gattorna, J. (2009). *Cadenas de abastecimiento dinámicas: cómo movilizar la empresa alrededor de lo que los clientes quieren*. Obtenido de Ecoe Ediciones, ProQuest E-book Central: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafuaasp/detail.action?docID=3193372>

Izard, G. (2010). *Gestión de la distribución: guía de estudio*. Obtenido de Universitat Autònoma de Barcelona: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hfXC51RpLrAC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Gesti%C3%B3n+de+la+distribuci%C3%B3n+de+productos&ots=0GjNHkofLN&sig=FE7hr8klt7Zy6CDGggVMDDU0TvA#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20de%20la%20distribuci%C3%B3n%20de%20productos&f=false>

Reina, M., & Adarme, W. (2014). *Logística de distribución de productos perecederos: estudios de caso Fuente de Oro (Meta) y Viotá (Cundinamarca)*. Obtenido de Revista Colombiana de Ciencias Hortícolas Vol. 8 Núm.1 - UPTC: [https://revistas.uptc.edu.co/revistas/index.php/ciencias\\_horticolos/article/view/2802/2569](https://revistas.uptc.edu.co/revistas/index.php/ciencias_horticolos/article/view/2802/2569)

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: ESIC Editorial.

Santander, M. A. (2014). *Diseño de cadena de suministros resilientes*. Obtenido de Universidad del Norte. ProQuest E-book Central: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafuaasp/detail.action?docID=3225512>

West, A. (1991). *Gestión de la distribución comercial: concepto de distribución total*. Obtenido de ProQuest E-book Central: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafuaasp/detail.action?docID=3175087>



[www.usanmarcos.ac.cr](http://www.usanmarcos.ac.cr)

San José, Costa Rica