

COMERCIALIZACIÓN Y LOGÍSTICA  
(Traducido de Logistics Decisions, Text & Cases)

(por Philip S. Schery, Parte I. Cap. 2)

La Logística ha sido reconocida como el área más antigua de la comercialización (1), sin embargo tanto ésta como aquella, han tenido relaciones bastante distanciadas y dudando una de otra, a pesar de que ambas tratan con los mismos clientes, pues mientras la fuerza de ventas solicita pedidos y obtiene órdenes de compra, es la logística la encargada de atenderlos y llevar los materiales a sus clientes. La unión de estas dos grandes funciones constituye una parte integral de las operaciones comerciales de la empresa y su relación ha variado con el tiempo, desde un aislamiento y separación total, hasta una real integración para la toma de decisiones de ambas funciones, comercialización y logística.

Consideremos la siguiente declaración de un ejecutivo en una importante compañía química: "La función distribución ha recibido una creciente atención por parte de la gerencia de ECUS (Exxon Chemical Company USA) y todavía se encuentra evolucionando hacia el papel que realmente le corresponde. Conforme se ha ido conociendo la función, se ha hecho evidente que comprende de costos relacionados con un gran número de personas y de materiales; los contactos diarios con clientes, proveedores y otros elementos de la organización de la compañía, proyectan un perfil cuyo nivel es muy alto y que ha planteado interrogantes en las mentes del personal de comercialización. En pocas palabras, la logística comercial o distribución física fue considerada por los elementos de comercialización como una intrusa, más que como un eslabón, entre sus operaciones y las de fabricación" (2).

Con frecuencia la actividad logística y sus operaciones, no son conocidas ni comprendidas, aunque la comercialización depende del apoyo logístico para servir a sus clientes; igualmente la logística distribuye los productos como una respuesta a las instrucciones o compromisos adquiridos con los clientes por comercialización o ventas, pero el personal de logística y sus gerentes, no siempre comprenden las necesidades de los clientes.

La interacción y coordinación entre logística y comercialización, debe ser más estrecha y efectiva que entre cualquier otras dos áreas de la empresa. Magge manifiesta que: "La política y táctica de comercialización influyen fundamentalmente en el diseño y las operaciones del sistema de distribución física y, además, ejerce un control sobre éstas.

Comercialización, mediante sus requerimientos, establece los límites de servicio entre los cuales debe trabajar el sistema de distribución física; de igual manera las tácticas de comercialización imponen trabas y obstaculizan la distribución física afectando sustancialmente sus costos, por ello la gerencia de comercialización es responsable por muchas de las decisiones que se toman en el sistema de distribución física y, lógicamente, de los costos de operación que generan y debe aceptarlos" (3).

Los ejecutivos de comercialización están cada vez más conscientes del valor de la logística para influir en los clientes. Un vice presidente de ventas de un distribuidor mayorista de juguetes, decía enfáticamente. "Todo lo que tenemos que ofrecer a los clientes es servicio. La mayoría de ellos podría comprar al mismo precio, directamente del fabricante, pero debido a que tenemos un programa regular de entregas en 48 horas y una capacidad de servicio de entregar en el mismo día, en los casos de pedidos urgentes, es que nos compran a nosotros".(A),

Dadas las diferencias de perspectiva existente entre las áreas de comercialización y logística, es importante reconocer el potencial que tiene cada una para influir y guiar a la otra en sus decisiones. En éste capítulo se examinará su relación desde tres aspectos:

La influencia reciproca entre logística y comercialización en sus decisiones:  
La influencia específica de las decisiones de comercialización sobre el sistema logístico  
; y  
El rol de la administración logística en los canales de comercialización.

Los objetivos serán;

- 1.- Establecer la perspectiva de interacción entre las gerencias de comercialización y logística, en la toma de decisiones.
- 2.- Definir la interacción específica de las decisiones individuales de comercialización sobre la logística.
- 5.- Definir el rol o papel de la logística en los canales de comercialización.
- 4.- Identificar algunos principios de logística en el diseño de los canales de distribución.

#### DECISIONES DE COMERCIALIZACIÓN Y LOGÍSTICA

Desde el punto de vista conceptual, las decisiones de comercialización comienzan con la selección de los mercados, como meta de sus productos. El deseo o necesidad del cliente es la base para el desarrollo de las estrategias de comercialización, haciendo conjugar dicho deseo o necesidad con las del mercado, utilizando como armazón o estructura de la mezcla de comercialización (marketing-mix), una combinación específica de productos, promoción, precios y elementos de distribución. Estos últimos, determinan el apoyo logístico que se requiere, mientras que la capacidad y el costo del sistema logístico sirven como límites para las acciones de comercialización.

#### SELECCIÓN DE METAS EN LOS MERCADOS

La elección de los objetivos o metas en el mercado decide la naturaleza del negocio. Leavitt en su sobresaliente artículo. "La miopía de la Comercialización", plantea responder a la pregunta "¿En que negocio estamos?" o "¿Cuál es nuestro negocio?" (5). La respuesta a ésta pregunta, es la decisión que rige o gobierna la empresa; pues los productos y' los mercados definen la selección de los objetivos o metas de la empresa y su posición en un determinado mercado. La decisión de ingresar a un mercado depende de factores tales como volumen y rentabilidad potenciales; grado de competencia; relación de fuerzas y debilidades o de ventajas y desventajas; y, por último, oportunidad. La selección de los objetivos en los mercados, requiere que la logística se comprometa a apoyar su obtención y para ello es conveniente responder a la siguiente interrogante: ¿Puede el mercado ser atendido eficaz y eficientemente? Esto obliga a tener en cuenta los dos aspectos mencionados y pensar que: La eficacia se relaciona con la capacidad de abastecer y servir a los clientes, entregándoles en el lugar y momento adecuados y a tiempo, los artículos que necesitan o desean; mientras la eficiencia corresponde a la habilidad de organizar internamente el proceso logístico para minimizar los costos.

El énfasis sobre estos aspectos cambia con el período o el tiempo en el que se actúe. Durante la expansión del mercado, el énfasis se centra en el servicio y los productores tienden a ignorar el costo, considerándolo como el precio que hay que pagar por hacer negocio. En épocas difíciles, donde hay que economizar, los costos se convierten en lo básico para evaluar los mercados. Por ejemplo, las decisiones de las compañías petroleras para abandonar ciertos mercados en los años recientes, han sido fundamentalmente decisiones logísticas.

Las estrategias específicas de comercialización inciden directamente en el sistema logístico de distribución física, al imponerle determinadas exigencias relacionadas con: volumen y variedad de productos ofrecidos, modelos de órdenes, servicios requeridos, características de la demanda y algunas consideraciones especiales con clientes que afectan los procedimientos y la manipulación de los materiales.

De igual manera el sistema logístico impone limitaciones y da oportunidades a la comercialización. Entre las primeras se puede considerar la incapacidad física y el costo de abastecer al mercado; y entre las segundas el desarrollar un sistema que tenga capacidad para manejar productos adicionales y realizar operaciones eficientes que puedan constituir ventajas sobre la competencia. El desarrollo de éste sistema logístico, eficaz y eficiente, puede ser costoso, pero también puede convertirse en un factor disuasivo para posibles competidores.

#### ESTRATEGIA LOGÍSTICA

Los requerimientos de logística se derivan de los requerimientos de comercialización.

La estrategia logística es en primer lugar una respuesta a necesidades específicas que, usualmente, se desarrolla en los siguientes aspectos: formas de transporte, niveles de inventarios, sistemas de procesamiento de órdenes o pedidos, y centros de distribución. También, los requerimientos de la logística pueden, en alguna forma, estimular a la gerencia para que examine las estrategias de comercialización, pues conforme cambian la tecnología y la organización logística, se pueden encontrar o crear nuevas soluciones a los problemas de comercialización.

En el proceso de toma de decisiones de comercialización, la logística interviene de tres maneras:

Apoyo o soporte, actuando como conducto de abastecimiento por el cual suministra productos al mercado en respuesta a requerimientos específicos de éste.

Restringitiva, limitando el alcance y la aplicación de las decisiones de comercialización por la magnitud de los costos y el grado de factibilidad.

Participación activa, influyendo en el comportamiento de los compradores, a través del servicio que proporciona.

La gerencia de comercialización reconoce tácitamente el rol de apoyo y servicio que desempeña la logística, pero rara vez acepta el rol de limitar sus acciones, a pesar de encontrar que aumentan las restricciones por parte de logística, en las decisiones de comercialización, debido a la limitación en la disponibilidad de los recursos. La logística debe tener una participación activa en las decisiones que tome comercialización, especialmente cuando la competencia se hace más intensa. Esta participación requiere efectuar coordinaciones en dos niveles de decisión: uno estratégico y otro táctico.

Las decisiones estratégicas implican elección de mercados y productos que comprometen a la organización por largos períodos; de igual manera, el impacto sobre el sistema logístico, su capacidad y sus requerimientos de costos son de larga duración.

Las decisiones tácticas, como promoción y determinación de precios, son por corto tiempo pero afectan a la logística y sus decisiones por la necesidad de proporcionar el servicio y aunque en la práctica, estas decisiones se toman independientemente por comercialización y logística, es necesario resolver el problema, haciendo que los que toman las decisiones reconozcan que están actuando dentro de un sistema común para ambas áreas.

#### LA LOGÍSTICA Y EL MARKETING-MIX

La gerencia de logística debe estar comprometida en las decisiones relativas al marketing-mix en sus dos niveles: individualmente, donde la decisión es única e incide directamente sobre el sistema logístico; y colectivamente, cuando el impacto de la combinación o mezcla requiere la intervención de todo el sistema para tomar la decisión.

#### Estrategia de Producto

Las decisiones sobre productos predominan sobre las decisiones del marketing-mix y comprometen a la organización por plazos largos con mercados específicos. Estas decisiones inciden e influyen en la logística de varias maneras, pero principalmente a través de la línea de productos el diseño de los productos y los requerimientos de servicio al cliente.

#### Línea de Productos:

La variedad de los productos que tenga la línea, afecta directamente al sistema logístico; pues como anota Magge, "cuando más amplia es la línea de productos tanto más complejos son los problemas de la distribución física, en relación con su fabricación, procesamiento de pedidos, control de inventarios y transportes". (6) Cada variación en el producto, diseño del embalaje, tamaño del artículo y marca, se convierte en un rubro extra de demanda, conocido como unidad de mantenimiento de inventario o UMI. Generalmente, los gerentes de comercialización prefieren ofrecer amplias y variadas líneas de productos, con el fin de atraer a los clientes y aunque pueden aumentar las ventas, la expansión de diferentes UMI, pueden crear requerimientos de inventarios por cada variedad, que son acompañados por programas de producción y muchos problemas de coordinación de órdenes.

#### Diseño de Productos:

Incide de varias maneras en los costos logísticos, una de ellas es la relación del valor, peso y volumen (m ) del producto a los costos logísticos; lo que puede apreciarse en el efecto sobre los costos generales de transporte y del inventario.

Los costos de transporte se relacionan, usualmente, con el peso o el volumen que se transporta. La densidad física o Índice de volumen a peso, determina la eficiencia del transporte; así los productos densos utilizan mejor que los de baja densidad, la capacidad de camiones.

vagones de ferrocarril o aviones; de la misma manera, la utilización del espacio en un almacén está determinada por el volumen de los artículos, lo que permite almacenar los productos de alta densidad en menor espacio y dar un empleo más eficiente a las instalaciones de los almacenes.

En la Figura 2.1a, se puede apreciar la incidencia de la densidad física sobre los costos logísticos, por la proporción de estos costos (C) a los ingresos por ventas (V). Un producto típico de baja densidad como juguetes de plástico (P1), se compara con un producto de alta densidad, maquinaria pesada (P2) por ejemplo, y para un volumen de ventas equivalente, medido en unidades de peso, la maquinaria tiene un costo menor. Se puede establecer que cuanto mayor es la densidad física menores son los costos del sistema.

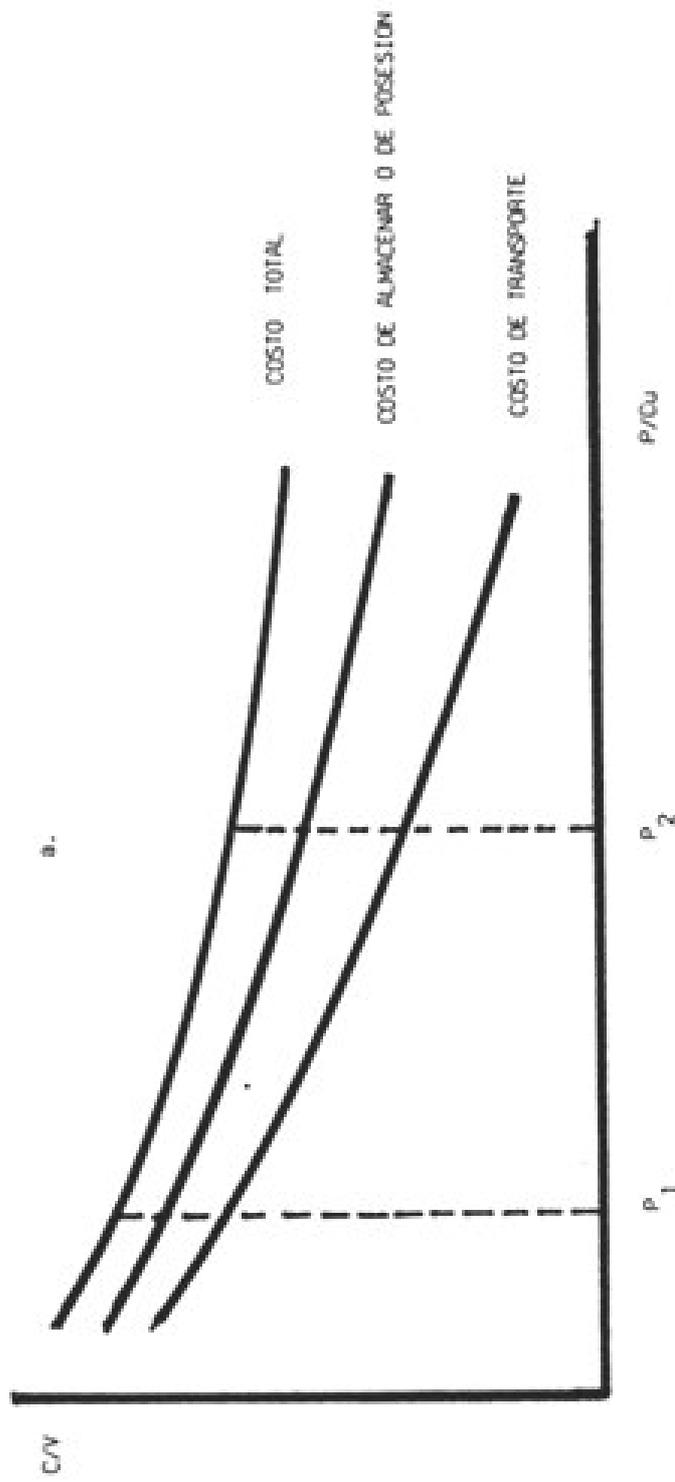
La densidad del valor o índice de valor por peso, que relaciona el valor del producto con el peso que tenga, es otra forma de medir la incidencia en los costos de transporte. Al igual que la densidad física, la alta densidad de valor en dinero que tenga un artículo aumenta el valor de su inventario. Esto significa que el costo de posesión o almacenaje de esos inventarios es más alto. La Figura 2.1b compara madera aserrada (P3), cuyo valor por peso es relativamente bajo, con componentes electrónicos (PA) que es un artículo de alta densidad en valor. Como en el caso anterior se puede concluir que conforme aumenta la densidad de valor, en artículos de pesos equivalentes, disminuye el costo de transporte pero aumenta el costo de posesión o almacenaje, en razón de que el inventario tiene un valor más alto.

Como conclusión final es posible indicar que los productos con una relación "valor de peso" relativamente bajo, tienen altos costos de transporte pero costos de posesión o almacenaje relativamente bajos; así se tiene, que en el caso de transportar madera es preferible emplear medios de transporte lentos y baratos y, si es posible, utilizar almacenaje intermedio en la ruta, como una forma de reducir el costo total del traslado. En cambio, los embarcadores prefieren emplear medios de transporte rápidos y costosos, en el caso de productos con una relación "valor a peso" alta, debido a que los costos de transportes son relativamente bajos en comparación con los costos de posesión o almacenaje del inventario. El almacenaje intermedio, en estos casos, se reducen el mínimo. En el futuro, puede ser muy común planificar cambios en la forma del artículo o en su embalaje, para aprovechar costos de manipulación y embarque bajos. Actualmente, la industria de embalaje de carne realiza sus embarques a los centros de distribución, en paquetes de tamaño mediano, y en ellos se efectúa el corte para las tiendas minoristas, un ejecutivo de una empresa procesadora de alimentos, señala que aparecerán mayores variedades de alimentos secos, conforme la "tecnología logre que el costo de deshidratación sea menor que el costo de transportar agua" (7). Surgirán nuevos productos debido, simplemente, a los altos costos de distribución física. La elección de la forma del producto, dependerá de lo que el cliente esté dispuesto a aceptar. Para algunos productos, el procesamiento o ensamblado final, podrá ser realizado por los clientes; otros requerirán operaciones adicionales de producción, ensamblado o embalaje, antes de la venta final. Un problema relacionado, que se refiere a compatibilizar las cantidades solicitadas con los requerimientos del mercado, podrá resolverse mediante el embalaje y la clasificación.

#### Ciclo de Vida del Producto:

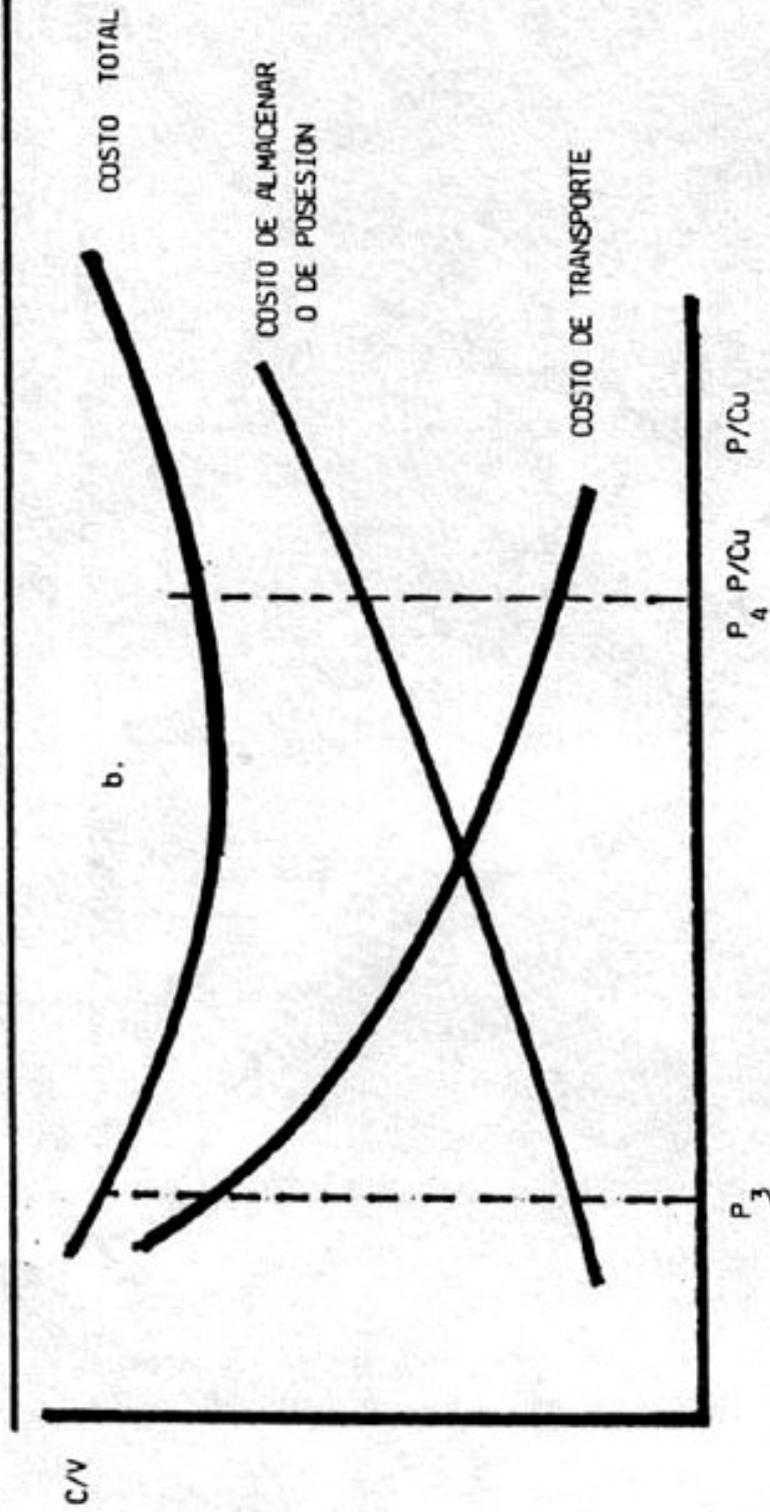
El ciclo de vida del producto tiene una importante influencia sobre la logística y sus requerimientos, debido a las diferentes necesidades de servicio en cada etapa, tal como se puede apreciar en la figura 2.2.

FIGURA 2.1a .- CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO Y SU INFLUENCIA EN LOS COSTOS LOGÍSTICOS



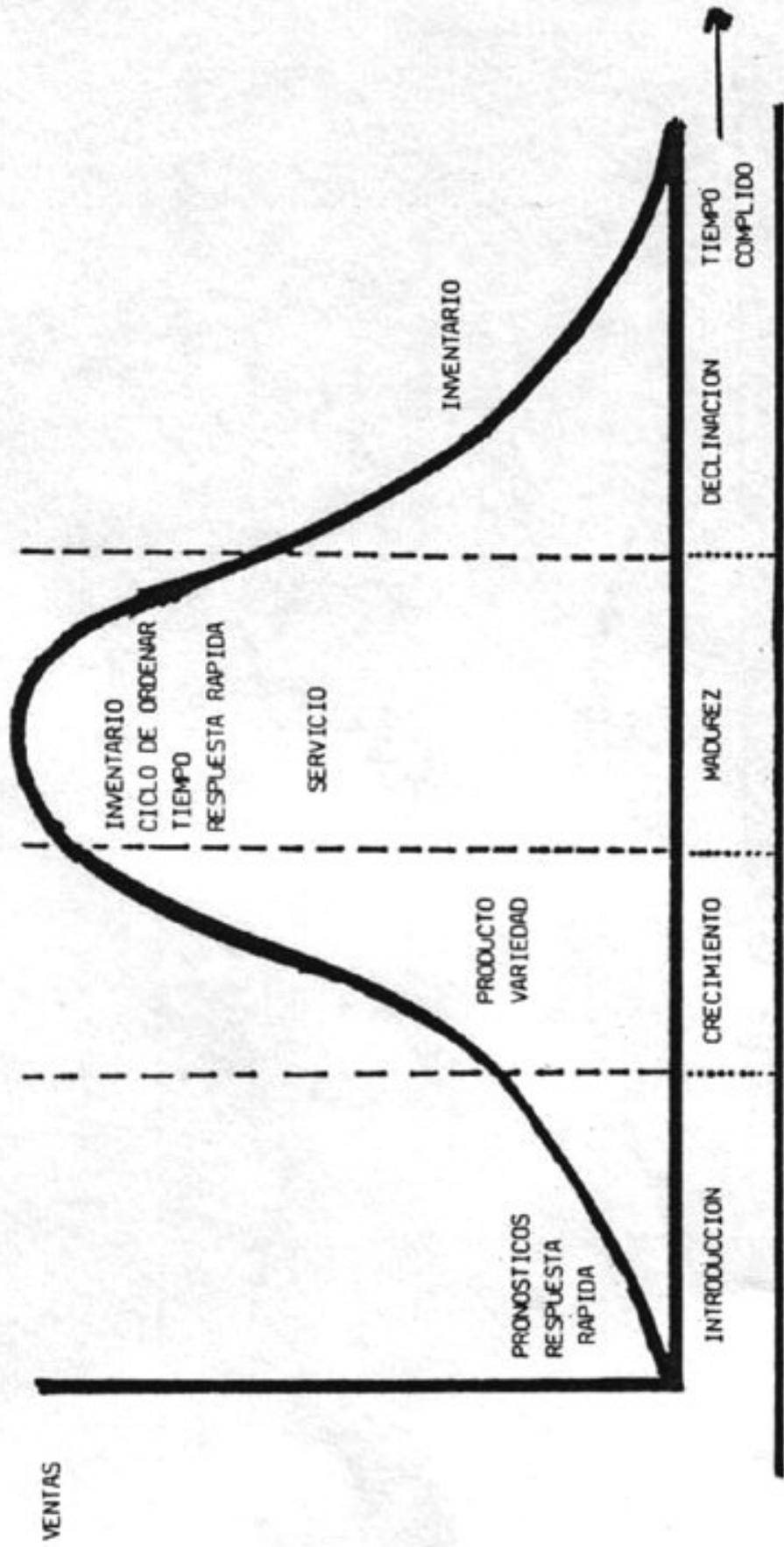
FUENTE : James L. Heskett, Nicholas A. Glaskowsky Jr. y Robert M. Ivie, Business Logistics, 2da. Edición (New York: Ronald Press, 1973), p. 48.

FIGURA 2.1b .- CARACTERISTICA DEL PRODUCTO Y SU INFLUENCIA EN LOS COSTOS LOGISTICOS



FUENTE : James L. Heskett, Nicholas A. Glaskowsky Jr. y Robert M. Ivie, Business Logistics, 2da. Edición (New York: Ronald Press, 1973), p. 48.

FIGURA 2.2 .-. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y ESTRATEGIA LOGISTICA



Las etapas de introducción y de crecimiento son críticas para el éxito del producto; conforme aumentan las ventas, la tarea de la dependencia logística consiste en proporcionar suficientes inventarios para atender los requerimientos de la dependencia de ventas y, al mismo tiempo, no crear stocks excedentes que no se pueden vender. En la promoción de productos de consumo existe un problema de oportunidad y de coordinación, pues los artículos deben estar en poder de los minoristas al iniciarse la promoción. Una vez lanzado el producto, los nuevos pedidos del canal de comercialización deben atenderse con rapidez para satisfacer la demanda creciente; cualquier falla en este sentido proporciona una oportunidad a la competencia y puede originar posible pérdida de interés por el producto, en los clientes. El planeamiento logístico en estas etapas debe tener muy en cuenta la inversión en inventarios y la capacidad de producción; estar preparado para procesar los pedidos rápidamente y responder a los cambios de la demanda del mercado, poniendo mucho énfasis en los pronósticos, aspecto clave que permitirá alcanzar el éxito en el apoyo logístico.

En el siguiente ejemplo de la empresa Gillette se puede apreciar la importancia de la coordinación en el planeamiento: "un nuevo producto iba a introducirse en el mercado, empleando tres promociones consecutivas. El lanzamiento de la promoción inicial requería de 20 millones de unidades y, por un convenio comercial, necesitarían en un lapso de 4 meses y medio un total de 50 millones de unidades más, estando los programas de embarque ligados directamente a la fabricación. Las ventas iniciales alcanzaron 35 millones de unidades sobrepasando lo previsto y dando lugar a la decisión de cambiar el programa de promoción; sin embargo, este volumen inicial de ventas encontró una limitación en la producción y obligó a disminuir el ritmo de las ventas.

Gillette realizaba reuniones semanales entre los elementos de ventas, producción y distribución física, permitiendo que todos se enterasen rápidamente de los cambios en las cargas de trabajo; a pesar de ello, fallaban algunos programas de entrega, pero de inmediato se informaba al cliente y se le comunicaba la nueva fecha en que recibiría su pedido, por lo que hubieron, relativamente, pocas quejas". (B).

Las etapas de madurez y declinación cambian los requerimientos logísticos, las diferencias en los productos se minimizan y, en un ambiente de competencia, el servicio se convierte en un importante factor, particularmente en las relaciones con compradores intermedios dentro de los canales de comercialización. Aunque todavía la lealtad a la marca pueda existir, la existencia de gran variedad de marcas en los mercados de consumo hacen que el revendedor, es decir, el minorista o el distribuidor, pueda ser quien decida qué productos estarán disponibles en el mercado (9). En estas etapas, el esfuerzo de comercialización se concentra en los intermediarios y se emplea fuertemente la promoción y el apoyo logístico, con la finalidad de mantener su posición en las tiendas minoristas. Debido a las presiones de los compradores para reducir los inventarios a nivel de minoristas y distribuidores, el énfasis del apoyo logístico está en el rápido procesamiento de los pedidos y en el mantenimiento de stocks listos para ser embarcados; cualquier interrupción en los despachos que deje a las tiendas de minoristas y a los centros de distribución sin inventarios, desvirtúa el apoyo logístico y puede tener como resultado, no sólo la pérdida temporal de ventas, sino la eliminación del producto en favor de aquellos que cuentan con un servicio más confiable.

#### Promoción

La promoción, que incluye a la fuerza de ventas, la publicidad y la promoción de ventas, crea dos tipos de problemas para el sistema logístico: coordinación e inestabilidad de la demanda.

La Logística debe estar coordinada con la fuerza de ventas que genera y envía los pedidos de los clientes, siendo necesarios los procedimientos para manejar dichos pedidos eficientemente; también se requiere de políticas que impidan el uso excesivo de pedidos especiales o de emergencia y así evitar interrupciones en la atención regular de los pedidos por el sistema.

La coordinación depende del contacto oportuno entre el sistema logístico y el programa de promoción. Las campañas de promoción tienen por finalidad estimular la demanda, tanto del cliente como de los intermediarios del canal, durante un tiempo o período determinado, para el cual, la gerencia de logística debe anticiparse y planificar los inventarios extras que se necesitarán y los procedimientos rápidos de atención de pedidos que deben aplicar; si no se hace una adecuada planificación, las acciones pueden resultar totalmente extemporáneas. Una distribuidora de películas fotográficas introdujo al mercado una nueva película a colores, pero debido a que el producto no llegó donde los distribuidores a tiempo para la fecha de lanzamiento, se desperdició la campaña de promoción a nivel nacional, incluyendo una extensa publicidad y exhibiciones en tiendas.

Las políticas de comercialización que aparentemente no tienen mayor incidencia en el sistema logístico, pueden generar inestabilidad en dicho sistema; así las campañas de promoción que implican precios particularmente bajos, pueden crear olas de demanda que agitan y remueven todo el sistema. (10) En estas campañas, se ofrecen los productos a los minoristas a precios muy especiales, para inducirlos a "estoquearse" y, además se aumentan los incentivos para que pidan en exceso, de manera que cuenten con existencias para la venta regular y, después de la oferta especial, sigan vendiendo a precios que les permitan mayores utilidades. En cierta forma, esto no puede evitarse debido a las presiones de la competencia. El gerente de distribución de una importante compañía británica de productos enlatados de consumo, comentaba que "antes sólo el 60% de nuestras operaciones eran promociones, ahora llegan hasta el 90%" (11) La forma de remuneración de la fuerza de ventas, también origina inestabilidad; porque las cuotas asignadas a los vendedores, usando períodos uniformes e idénticas fechas de cierre, pueden crear un efecto de ola, ya que es posible que la gente de ventas trabaje más cuando se acerca el término del período que cuando éste se inicia, creando puntas periódicas en la demanda por productos. Esto, sin embargo, se puede manejar con políticas que espacien estos períodos, siempre y cuando el fenómeno sea reconocido tanto por el área de ventas como por la de logística.

#### Determinación de Precios

una importante interacción entre comercialización y logística tiene lugar cuando se fijan o determinan los precios de los productos. Esto por que además de generar ingresos, la determinación de los precios, es utilizada para compensar a los miembros del canal, estimular la demanda y hacerla cambiar en el tiempo, lugar y cantidad. Los cambios en el comportamiento de los clientes tiene influencia en la demanda del producto y afecta directamente a las operaciones logísticas, cuyos costos a su vez afectan las decisiones sobre precios.

La determinación de precios influye en las decisiones logísticas en las siguientes cinco áreas:

1. Transferencia de propiedad entre vendedor y comprador.
2. Relación precio-cantidad
3. Inclusión de condiciones específicas y servicios
4. Control sobre transporte
5. Compensación a los miembros del canal por el trabajo realizado.

La transferencia de propiedad o pasar el derecho o título sobre el producto, se define o expresa por las condiciones de la venta. Un precio cotizado como F.O.B.origen, indica que la propiedad pasa al comprador en la fábrica o almacén del productor, por lo que normalmente aquel es responsable por el transporte desde ese punto; en cambio F.O.B. destino indica que la responsabilidad y control sobre el embarque no es transferida hasta que el producto es entregado en el lugar que se haya determinado, en cualquier caso la combinación del precio del producto y el costo de transporte hasta el punto de destino, constituye el precio del artículo desembarcado, que es la base para que el comprador haga su comparación con los precios de los competidores. Las cotizaciones de precios hasta destino organizadas sistemáticamente en una estructura de precios se conoce como: política de precios de entrega.

En algunos casos, el control sobre el transporte queda en manos del embarcados aunque las condiciones sean F.O.B. origen, cobrándose el transporte por separado al cliente y cediendo éste dicho control por conveniencia administrativa o porque el vendedor posee una mayor capacidad de negociación con los transportistas. El control sobre los costos de transporte puede alentar al vendedor a desarrollar un sistema logístico con ahorros potenciales de costos, o incluso con una ganancia adicional por la diferencia entre el costo real de transporte y el valor cotizado al cliente.

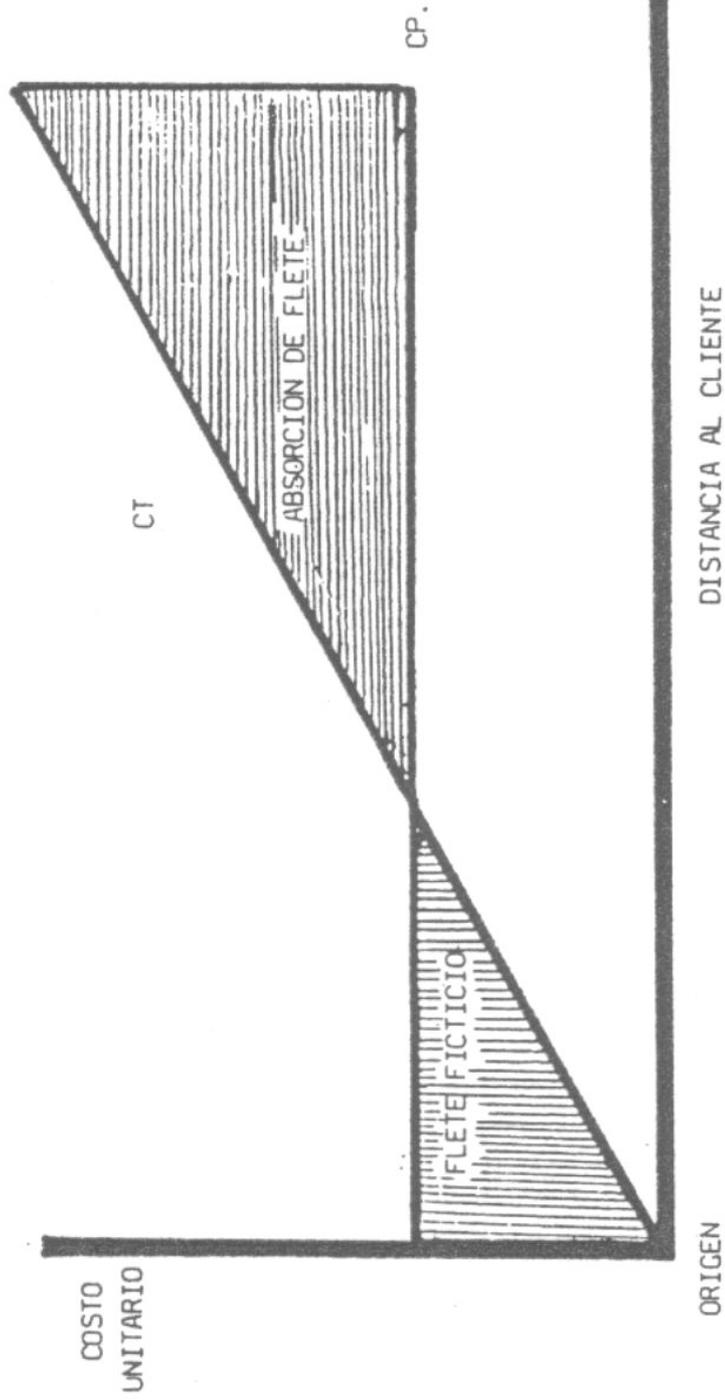
Los descuentos en los precios inducen al comprador a adquirir una cantidad mayor o un volumen más grande, los que en algunos casos se acumulan a través de períodos más largos para conseguir descuentos acumulativos. En las cotizaciones de precios, es factible incluir otros términos que los proveedores deben indicar, como por ejemplo, la fecha de entrega, las condiciones del crédito, los servicios específicos incluidos y si el transporte se considera o no; la naturaleza de estos términos crean determinadas obligaciones y responsabilidades para el sistema logístico y puede, así mismo, crear la oportunidad para un innovador manejo de estos servicios.

La compensación por el trabajo realizado por miembros del canal se conoce como descuento comercial o funcional y se otorga a los miembros que conforman el canal, sobre los precios a minoristas, como un descuento por funciones específicas tales como el mantenimiento de inventarios, que ellos han realizado tradicionalmente. En algunos casos los cambios que se producen en la capacidad negociadora dentro del canal de comercialización eliminan este descuento a favor de un precio neto, que se otorga a los grandes compradores sin que tengan la obligación de efectuar servicios especiales. Estos servicios deben negociarse específicamente entre los fabricantes y los minoristas.

Esta exposición tratará concretamente dos aspectos principales de la fijación de precios que afectan a la logística: los sistemas de precios de despacho y los descuentos por cantidad.

Sistemas de precios de despacho.- Este sistema es una política que se aplica uniformemente a los precios establecidos, tomando en cuenta las diferencias de ubicación de los clientes. Los descuentos concedidos sobre los precios se aplican por distancia o por cantidad. El sistema de precios de despacho tiene la ventaja de la conveniencia administrativa, sin embargo, es bastante rígido y puede haber necesidad de ajustarlo en razón de condiciones especiales del mercado; si se administra uniformemente, enfrentará problemas pues es más rentable servir a unos clientes que a otros. Por otro lado, a menos que en cada cotización se considere los cargos por el flete correspondiente, se tendrá que establecer un valor promedio, y aunque el costo de atender a cada cliente cambie con el costo de transporte, se podrán promediar en un territorio geográfico; en este sistema se presentan dos tipos de características en la determinación de los precios por área geográfica que se muestran en la figura 2.3 y que se conocen como:

FIGURA 2.3 .- ABSORCION DE FLETES Y FLETE FICTICIO



TC = COSTO TOTAL DE TRANSPORTE

TP = COSTO PROMEDIO DE TRANSPORTE, INCLUIDO EN EL PRECIO DE ENTREGA

FUENTE : John F. Magee, INDUSTRIAL LOGISTICS (c) 1968, McGraw-Hill Book Company, p. 176.

flete ficticio y absorción de fletes. El primero se refiere a que a los clientes cuya atención cuesta menos que el valor promediado se le facturan cargos por costos de transporte que en la realidad no incurrieron y de allí el nombre de flete ficticio; el segundo tipo consiste en que a los clientes cuya atención tiene costos superiores al promedio, se les beneficia con la absorción de la diferencia por el embarcador.

En la actualidad se usan tres tipos principales de sistemas de precios de despacho: precios de despacho uniforme, precios por zonas y precios de punto base.

Precios de despacho uniforme: Este sistema de precios es similar al correo de primera clase, en el que a todos los clientes se les cobra un mismo precio por una cantidad, sea cual fuere la distancia. Según éste sistema, es más probable que se aplique la absorción del flete con los clientes que se encuentren más alejados del punto de origen; en cambio, el despacho será más rentable cuanto más cerca de dicho punto esté el cliente. Se usa normalmente para productos de alto valor con costos de transporte relativamente bajos y, también, cuando es ventajoso anunciar un sólo precio a nivel nacional. Todos los minoristas y otros intermediarios reciben un descuento uniforme del precio al por menor, motivándolos por igual para manejar el artículo. En la Figura 2-4 se puede ver este tipo de fijación de precios.

Precios por zonas: El punto intermedio entre los cargos individuales por flete y el precio de despacho uniforme, es el precio por zonas. En el, la estructura de precios establece pasos o zonas, cada una con precio uniforme, pero con fuertes cambios entre zonas. Los límites de cada zona se deben planificar cuidadosamente para permitir la competencia de otros puntos de origen y la posición competitiva de los clientes situados en los bordes de las zonas. Esto es posible, porque con el nuevo precio, cada límite crea la absorción del flete en el lado más cercano al punto de origen y un flete ficticio en el lado más alejado, como se muestra en la figura 2.5.

Precio de Punto Base: Es una forma sistemática de tratar los costos de transporte, donde al determinar los precios, el vendedor designa un punto desde el cual se harán al cliente los cargos adicionales por despacho; dicho punto, denominado punto base, puede ser la fábrica donde se originan normalmente los envíos o un centro de distribución regional.

Al cliente se le cotiza un precio F.O.B. punto base, y se espera que pague los cargos por flete además del precio correspondiente al punto base. Si este no puede atender al cliente, lo hará otro punto pero sin modificar el precio cotizado. Este sistema cuidadosamente desarrollado y que use transporte de bajo costo entre el centro de distribución y el local del cliente, pero cobre el transporte desde la fábrica, puede establecer un sistema rentable. (1^) Este tipo de sistema se muestra en la figura 2.6.

FIGURA 2.5 .- PRECIO POR ZONAS

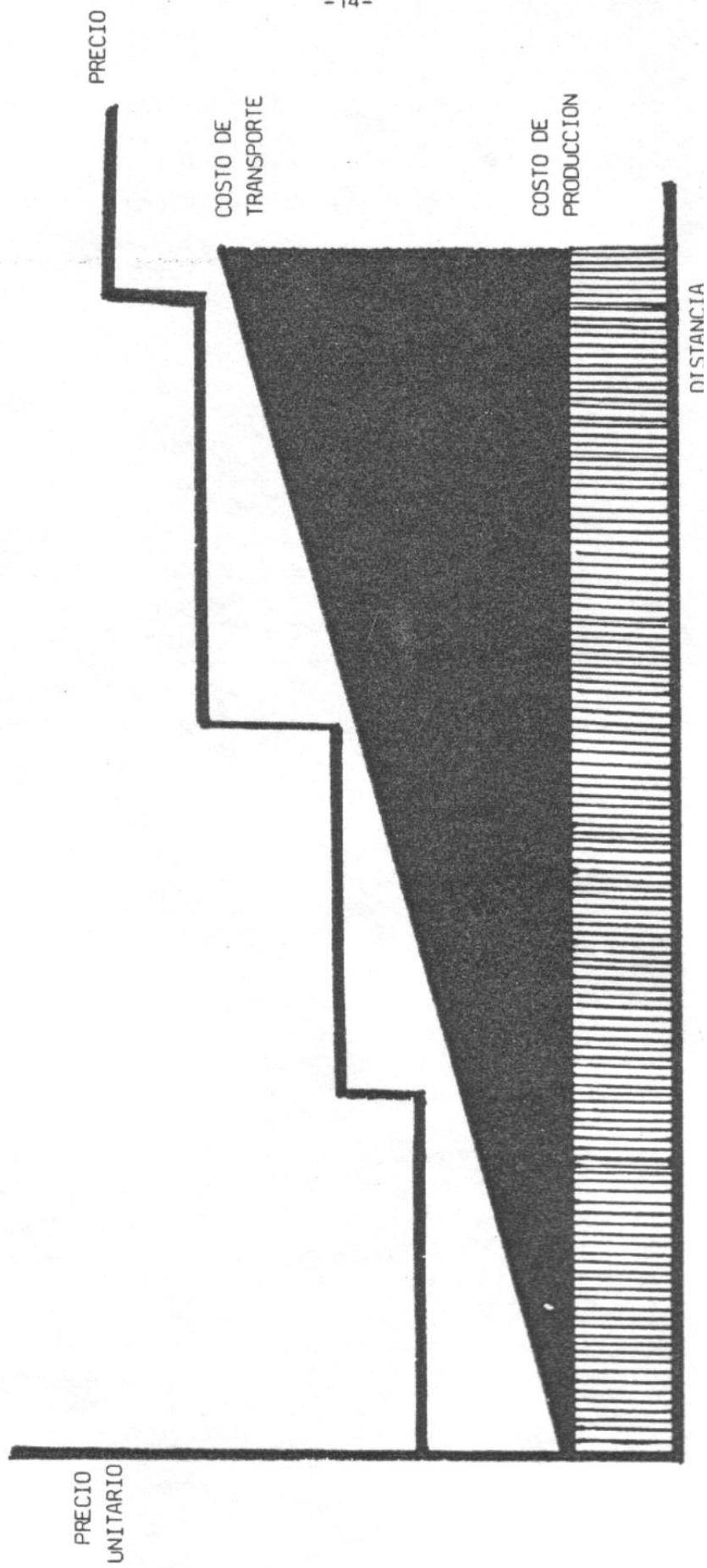


FIGURA 2.4 .- PRECIO DE ENTREGA UNIFORME

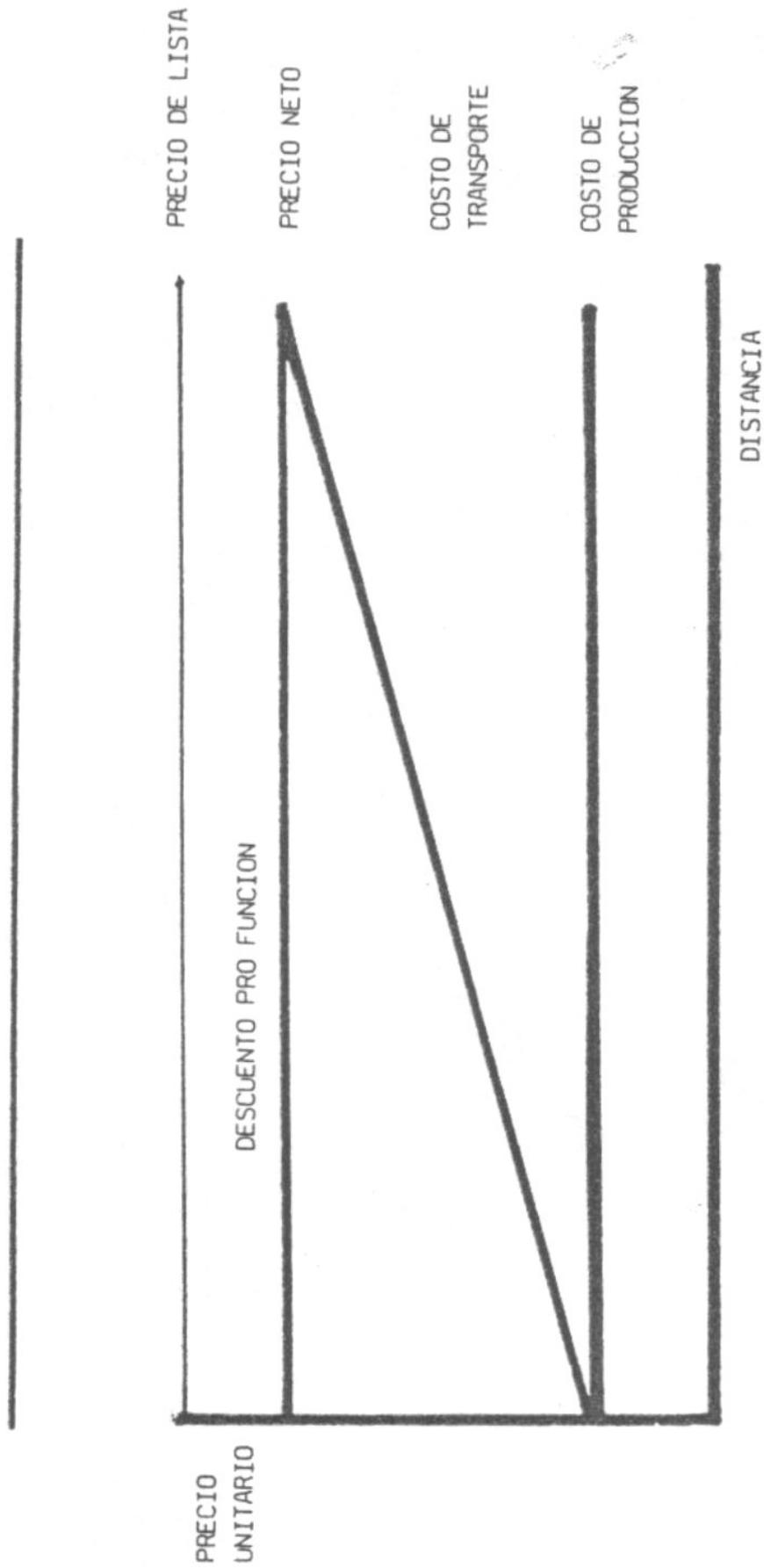
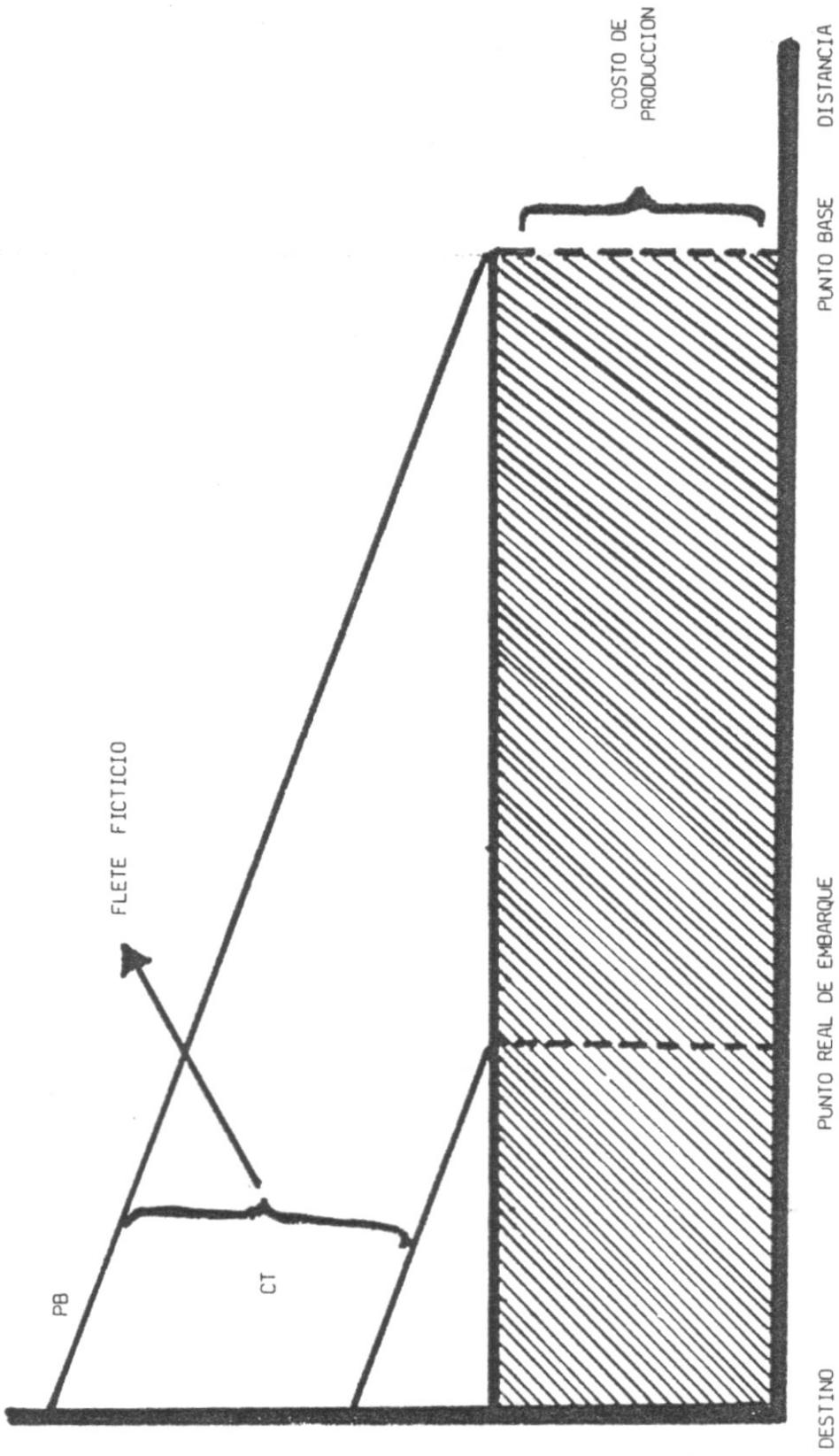


FIGURA 2.6 .- PRECIO DE PUNTO BASE



PB = PRECIO BAJADO EN EL PUNTO BASE

CT = COSTO TRANSPORTE REAL

Descuentos en el Precio.- Los descuentos en los precios se usan con varios fines: estimular la demanda, pasar los costos al comprador, fomentar una clientela a largo plazo y compensar a los compradores de grandes cantidades por sus mayores costos. En efecto, la compra de cantidades mayores reduce los costos logísticos y de producción del proveedor al impulsar las ventas, transfiriendo ciertos costos del vendedor al comprador, como por ejemplo: los de almacenaje, inventarios y manipulación; una forma de compensación es otorgando descuentos por cantidades. Los descuentos además tienen otra finalidad, influir en el comportamiento del comprador para aproveche las oportunidades de reducción en los precios por cantidades mínimas establecidas, adquiriendo así lo que el proveedor desea colocar. (Véase en el Cap. 5 un análisis de las ventajas económicas en las oportunidades de precio, desde la perspectiva del comprador)

La estructura de descuentos debe compatibilizar muy estrechamente con ciertos aspectos de los costos logísticos y de fabricación, tales como: cantidades por adquirir a tamaños de lotes para fabricación. En efecto, la estructura de los descuentos en los precios, aparte de consideraciones relativas a la competencia, es un esfuerzo para satisfacer las necesidades del mercado con los requerimientos internos de la organización; es decir, adaptar el tamaño de los pedidos al sistema logístico para la distribución. (15)

Los descuentos en los precios también se consideran una discriminación por parte de los vendedores que al hacer concesiones a los grandes compradores, perjudican o actúan en desmedro de los pequeños competidores. Esta conclusión dio lugar a que en 1956, se aprobara la Ley Robinso Patman, conocida como la ley de discriminación de precios, la cual permite las diferencias en los precios, siempre y cuando no perjudiquen a la competencia. Esta limitación, sin embargo, no se extiende a diferencias que se deban a costos, constituyendo así una distinción para la gerencia de logística. La defensa de los costos, que se aplica directamente a las actividades de distribución, está contenida en la sección 2.a de la ley que dice: "Nada de lo que se indica aquí impedirá el establecimiento de diferenciales que tomen en cuenta las diferencias en los costos de fabricación, venta o despacho, que resulten de los métodos que se apliquen o de las cantidades en que los productos se vendan o se entreguen a dichos compradores". Las diferencias de costo han sido mas difíciles de identificar en la fabricación y en la venta, lo cual coloca una carga importante en el costeo logístico. La defensa ha sido muy difícil de aplicar, pues requiere una gran cantidad de datos y su interpretación es compleja.

La Ley Robinso - Patman, fue modificada por la Ley de Motor Carrier o del Transportista motorizado, en la que los vendedores de alimentos y abarrotes pueden usar un sistema .unifórmele precios para las entregas por zonas, pero también pueden compensar a aquellos clientes que r^ cogen los productos en los puntos de venta, en vez de hacer que se los remitan. El monto de éstas compensaciones no puede exceder el costo real en que hubiera incurrido el vendedor de haber efectuado la entrega.

#### Administración del Canal

La distribución es la actividad final del marketing-mix. El canal de distribución es un conjunto de elementos internos o externos a la compañía, o de ambas clases, organizados como un sistema que conecta a la empresa con los mercados y con las fuentes de abastecimiento. La gerencia del canal decide cómo organizar, planificar, controlar y dirigir las actividades de distribución a través de estas unidades que algunas veces son autónomas; al mismo tiempo enfrenta varias tareas, como por ejemplo estimular la demanda por el producto final: motivar a los miembros del canal; coordinar actividades y manejar los flujos de información, productos, dinero y transacciones. El canal de distribución es una extensión del sistema logístico, que llega más allá del límite de las organizaciones individuales y en el cual todas las unidades

que lo constituyen tienen funciones implicadas en el flujo de productos y materiales, operando algunas su propio sistema interno de logística y otras contribuyendo indirectamente al proceso, mediante la tramitación de pedidos y financiando el flujo de productos y tareas afines.

El canal como sistema: Como conjunto de organizaciones o elementos, el canal constituye un sistema que procesa transacciones y cuyos miembros interactúan cooperativamente con la finalidad de alcanzar un objetivo común. Ciertos criterios, mencionados a continuación, definen al canal como un sistema:

- 1.- Debe haber un conjunto de instituciones cooperadoras.
- 2.- Debe existir un objetivo que trascienda los objetivos individuales al ejecutarse las actividades del canal.
- 3.- El canal involucra una secuencia de actividades; flujo de pedidos hacia el proveedor y flujo de productos hacia el mercado de consumo.
- 4.- El canal implica, simultáneamente, varios y diferentes tipos de flujos.
- 5.- Los resultados del canal se incrementan a través de la coordinación centralizada de las decisiones individuales de cada miembro del canal.

La organización del canal tiene abiertas muchas opciones. Así por ejemplo: los fabricantes pueden vender directamente sus productos a través de su propia organización; ellos pueden usar a mayoristas y minoristas independientes; pueden ser proveedores cautivos de minoristas dominantes o fuertes; existiendo un propietario del canal, los convenios pueden estar limitados por relaciones contractuales, por arreglos informales que persisten a través de largos períodos, o por arreglos ligados a transacciones individuales. Con excepción de convenios casuales, las actividades de cada miembro del canal deben estar centralizadas y dirigidas hacia los objetivos y resultados que pretende alcanzar el canal.

Los objetivos y las metas pueden estar indicadas, implícita o explícitamente, pero no debe producirse una carencia de liderazgo o de dirección pues debilitaría el canal, algunas veces, hasta llegar a desintegrarse.

Instituciones de Distribución: Los canales de distribución son una parte importante del entorno logístico, que está constituido por elementos mayoristas y minoristas, sus organizaciones y sus relaciones entre sí. El canal define los requerimientos logísticos necesarios para el cumplimiento del servicio y las funciones logísticas.

El número de establecimientos (unidades comerciales separadas como tiendas individuales) que intervienen en la distribución en los EE.UU. incluye 1.6 millones de tiendas minoristas y más de 350,000 unidades mayoristas. Estas instituciones realizan importantes funciones logísticas, procesan pedidos, entregan productos a los clientes del canal y mantienen inventarios; también definen requerimientos de servicio para la pronta entrega por los proveedores o para que tengan listos los inventarios y así atender los pedidos. Las instituciones cambian, así como las actividades que realizan y por ello el sistema logístico debe adecuarse a los cambios que se produzcan con el tiempo.

Comercio Minorista: La principal tendencia contemporánea del comercio minorista estadounidense es el crecimiento de la comercialización en gran escala. Frente a los antecedentes, hay una persistente y pequeña declinación en el número total de establecimientos, siendo las grandes cadenas corporativas y las empresas concesionarias las que han aumentado su participación

en el mercado a un 50% del número total de establecimientos y a más de 80% de la ventas totales. Estas tendencias se pueden apreciar en el cuadro del Censo de Comercio Minorista de 1977, que se muestra en la Tabla 2.1.

TABLA 2.1 RESUMEN DE DISTRIBUCION : 1977

C A T E G O R I A	ESTABLECIMIENTOS		VENTAS	
	Miles	%	Millones	%
=====				
VENTAS DE MINORISTAS				
=====				
Establecimientos de Unidades Variadas (Mas de 100 unidades)	332	21.2	341	47.2
Operaciones de Franquicia	451	28.8	253	35.0
Otras	784	50.0	129	17.8
=====				
TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS	1,567	100.0	723	100.0
=====				
VENTAS DE MAYORISTAS				
=====				
Comerciantes Mayoristas	307	80.2	676	53.7
Sucursales de Fabricas (#)	41	10.6	452	35.9
Agentes y Corredores	35	9.2	131	10.4
=====				
TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS MAYORISTAS	383	100.0	1,258	100.0
=====				
(#) SUCURSALES DE FABRICAS:				
- Con Inventarios	27	7.0	222	17.6
- Sin Inventarios	14	3.6	231	18.3
=====				
FUENTES: U.S. Censo de Minoristas, 1977				
U.S. Censo de Mayoristas, 1977				
=====				

La mayor concentración de la propiedad y control del comercio minorista ha fortalecido el poder de negociación de estos comerciantes frente a los fabricantes, haciendo cambiar hacia el proveedor, algunas funciones logísticas como el mantenimiento de los inventarios, al mismo tiempo el crecimiento de las cadenas ha dado lugar a que los sistemas logísticos operados por los minoristas, absorban funciones que anteriormente realizaban los mayoristas, tales como la renovación de los inventarios y la distribución a tiendas.

Comercio Mayorista: En este aspecto de la comercialización existen generalmente tres categorías: los comerciantes mayoristas; las oficinas de venta y sucursales de fabricantes; y los agentes y corredores. Los primeros pueden realizar todas o un número limitado de funciones, incluyendo las siguientes: adquirir la propiedad de la mercadería, mantener inventarios, entregas a clientes, dar crédito, proporcionar apoyo de comercialización, promocionar productos, capacitar y entrenar a los minoristas. Estas funciones no están rígidamente definidas; por ejemplo los centros de servicio siderúrgico también realizan fabricación ligera; los mayoristas de abarrotes que venden al contado, llevan en su mismo local el inventario para los pequeños detallistas.

Las oficinas de ventas y sucursales de fabricantes, son propiedad de la compañía matriz o principal, realizan funciones de venta y en algunos casos mantienen inventarios. Los agentes y corredores, comúnmente no adquieren la propiedad de los artículos, realizando sólo la función de la venta o ayudando a los compradores, vendedores, o a ambos, a negociar o cerrar la venta.

De la Tabla 2.1 se hace evidente la gran importancia del comerciante mayorista en la distribución en los EE.UU., comprendiendo más del 80% de establecimientos y más del 50% de la actividad de venta al por mayor, mientras que las oficinas de venta y sucursales de fabricantes sólo contribuyen en esta actividad con el 35%. Estos datos no incluyen otros centros de distribución y almacenes públicos que mantienen inventarios. Los productores de abarrotes venden una parte significativa de su producción a través de corredores de productos alimenticios que no adquieren la propiedad de los productos, sino que dependen de los inventarios depositados por los fabricantes en almacenes públicos cercanos, para hacer los embarques a los compradores.

Las tendencias en la venta al por mayor indican que está ocurriendo un cambio. Bucklin observa que el tradicional comerciante mayorista, está disminuyendo su participación en el mercado, en los canales de bienes de consumo pero, sin embargo el distribuidor industrial está mejorando. Michman indica que este aumento se ve favorecido por las economías de escala en las operaciones de venta al por mayor, junto con una creciente necesidad de servicio y representación técnica en el campo. (18) Las tendencias de esta clase comprenden, frecuentemente, decisiones tomadas en respuesta a condiciones económicas específicas. Un fabricante importante de llantas, redujo su producción, debido al cambio de llantas convencionales por las radiales en el mercado de reposición, cerrando no sólo sus instalaciones de producción, sino retirándose de la distribución directa a intermediarios y cambiando hacia distribuidores independientes, debido a que el menor volumen hizo antieconómico el anterior sistema de distribución.

El Sistema Vertical de Comercialización: Las relaciones permanentes de los canales a través de los últimos años, han dado como resultado el establecimiento de redes coordinadas, formadas por los miembros del canal, que se conocen con el nombre de sistemas verticales de comercialización y en las cuales se favorece practicar la administración integrada, convirtiendo el canal en una sola unidad, sean cuales fueran los sistemas de propiedad, los que pueden variar desde acuerdos administrativos informales hasta contratos legales, e inclusive la propiedad total. Las relaciones de mercado, entre comprador y vendedor, se han reemplazado por relaciones administrativas que coordinan las actividades de comercialización y logística de todos los miembros del canal, de manera tal que el gerente de logística de la organización para controlar, puede imponer procedimientos estándar que utilicen un sistema común para los pedidos, inventarios y transportes. El resultado final consiste en sustituir la competencia individual entre fabricantes y minoristas por la rivalidad entre sistemas verticales de comercialización.

El proceso de Administración del Canal: El elemento administrativo del canal incorpora el concepto de que se puede administrar como una sola unidad a todo el canal de distribución, aunque resulte ser una labor difícil en muchos tipos de organización debido a que los requerimientos de liderazgo son amplios y están mal definidos. Como resultado de un estudio de decisiones en canales de distribución Lambert opinó: "la conclusión más significativa que puede obtenerse es que la administración conjunta de todo un canal de distribución no parece ser una realidad." (19) La administración del canal puede describirse como la ejecución de cuatro tareas separadas, aunque interrelacionadas:

- 1.- Desarrollo de Estrategias.- Determinación de una dirección para el sistema colectivo, estableciendo objetivos y desarrollando un programa que permita alcanzar las metas de promoción, comercialización de productos o servicios, precios y distribución física.
- 2.- Establecimiento de Liderazgo.- Proveer guías y control sobre los otros miembros del canal de comercialización, con la finalidad de lograr las metas definidas en la estrategia
- 3.- Diseño y Organización del Canal.- Planear el desarrollo del canal y seleccionar a los miembros que lo llevarán a cabo.
- 4.- Control del Canal.- Supervisar resultados y manejar los conflictos entre los miembros del canal.

Estrategia del Canal.- Este concepto parece aplicarse de manera no uniforme. La investigación de Lambert indica que los gerentes saben poco sobre la forma como se desarrollaron originalmente sus canales, donde las modificaciones se hicieron de acuerdo al ingreso de nuevos puntos de venta o intermediarios. (20) El diseño del canal se reconsidera sólo bajo la presión de los cambios en la competencia, nuevos productos, costos, nuevas actividades del canal e importantes cambios en el volumen de la operaciones; en otras palabras, en la práctica la mayoría de los cambios se realizan en forma fragmentada e incluso en el caso de nuevos productos, seis de la compañía de la muestra sobre un total de dieciocho, respondieron que seleccionarían los nuevos productos en base a lo bien que se ubicasen en los canales existentes, aunque no siempre se excluía a un producto por esta razón.

Liderazgo.- Es lógico que la empresa dirigente sea la más interesada en el desarrollo y resultados del canal. Sin embargo, el interés que tenga debe reforzarse con el poder y la capacidad para controlar las acciones de todos los miembros que constituyen el canal. Una fuente de poder se basa en la posibilidad de distribuir recompensas económicas, lo cual se emplea usualmente en combinación con otras fuentes, tales como el mayor conocimiento de mercados y productos. una vez que se ha constituido el canal, sus miembros pueden ser motivados en diferentes formas entre las cuales se pueden citar las siguientes: reconocimientos del liderazgo de la empresa dirigente; por la tradición o por posiciones legalmente establecidas; por intereses comunes; e incluso, por el ofrecimiento de lanzar productos rentables. El poder en el canal no es absoluto sino relativo con relación a los otros miembros que lo conforman.

Organización del Canal.- Basada en el poder, la empresa líder diseña el canal, selecciona sus miembros y asigna tareas. La capacidad para diseñar el canal es limitada, debiendo en muchos casos comenzar con lo que se tiene disponible, (21) por simple identificación de las tareas que normalmente realizan sus miembros para, a través del tiempo, convertir el diseño en un proceso de adaptación a presiones específicas.

Control,- El grado de control sobre los miembros del canal varía según su organización. Brown encontró que aunque la cooperación y la estandarización de procedimientos no variaba entre canales ligados contractual o administrativamente; si variaba la intensidad de sus relaciones, medida por la frecuencia de los contactos, según el grado de formalización de dichas relaciones dentro del canal; así los canales unidos a través de contratos, estaban más estrechamente coordinados que los independientes. (22)

El manejo de conflictos es un aspecto importante en el control de un canal de distribución. Los conflictos surgen como consecuencia de puntos de vista divergentes o contrarios entre los miembros de un mismo canal, con relación a sus ambientes de operación; objetivos y metas; o percepción de compensaciones relativas al trabajo realizado por otro u otros miembros: por κ; dicar algunos ejemplos. El-Ansary cita un caso de conflicto surgido en un canal de bicicletas y debido a la renuencia de los distribuidores a mantener inventarios para los minoristas, a pesar de los márgenes sustancialmente más altos que se les pagaba con ese fin.

Los problemas logísticos, principalmente los referentes a inventarios, despachos y entregas, y procesamiento de pedidos, constituyen una fuente común y constante de conflictos en los canales.

Aunque se reconoce .la existencia de cierto nivel de conflictos, como una característica necesaria de un canal activo, la administración del canal debe tratar de reducir dicho nivel, teniendo en cuenta que la incapacidad para resolver los puntos importantes en disputa, puede desorganizar las operaciones del canal e inducir a sus miembros a retirarse.

#### DISEÑO DE LA LOGÍSTICA DEL CANAL

Los canales de distribución se organizan alrededor de los cinco flujos siguientes:

- De transacciones
- De productos
- De información sobre condiciones del mercado
- De promoción
- De financiación de productos en el canal

los cuales son el resultado de las FUNCIONES DEL CANAL realizadas por miembros individuales de éste y que implica, cada flujo, un conjunto específico de actividades que deben realizarse en etapas determinadas y en las que los tipos de operaciones se definen por las funciones mencionadas. Por lo tanto, la labor de diseñar la logística del canal consiste en determinar qué funciones deben realizarse y cual es su ubicación dentro del flujo de productos.

#### Funciones del canal

El concepto de función de un canal tiene cuatro criterios: (24)

- 1.- Una función es un conjunto de actividades relacionadas de tal manera que puedan ser organizadas y dirigidas por un sólo miembro del canal.
- 2.- Cada actividad se identifica con una sola función.
- 3.- Las actividades deben ser económicamente significativas, es decir, incurrir en costos que es importante poder manejar.
- 4.- El alcance de las actividades debe ser de una amplitud tal que permita a cualquier miembro del canal especializarse en una sola función.

Los inventarios son un ejemplo de una sola función que incluye varias actividades significativas como: mantenimiento de las existencias a través del tiempo; almacenamiento; procesamiento de pedidos; registro de existencias y manipuleo o manejo de materiales. Estas actividades pueden ser realizadas por cada miembro del canal en forma individual, o estar a cargo de una sola empresa para todo el canal de distribución.

En los canales de distribución convencionales, los inventarios están en manos de los fabricantes, los mayoristas y los minoristas, abasteciendo a la siguiente etapa conforme reciben los pedidos. Los inventarios de ropa para damas son llevados sólo por los minoristas, pues los fabricantes producen a pedido y no tienen inventarios intermedios en el canal.

Algunas de las actividades pueden estar a cargo de intermediarios especializados como los agentes que representan a los fabricantes ante los clientes; o los almacenes públicos que mantienen inventarios y atienden pedidos pero no son propietarios de los artículos almacenados. Cada una de estas actividades tiene un costo significativo que puede valer como una especialidad de un miembro del canal.

Las funciones del canal son unidades fundamentales para diseñarlo. Cada fabricante, mayorista y minorista son considerados como un conjunto de funciones que, de acuerdo a la lógica económica, deben ubicarse donde contribuyan a la mayor eficiencia posible del canal.

Las funciones del canal deben estar relacionadas con los flujos del canal. Para los flujos de transacciones y de productos que constituyen el propósito central del canal, Bucklin identifica cinco tipos importantes de funciones que están de acuerdo con los cinco criterios que se usan para definir el canal como un sistema. (25)

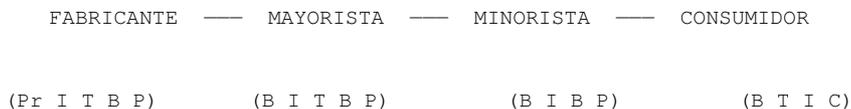
- 1.- Producción (Pr).- Realiza las actividades necesarias para crear la forma del producto con las características que los clientes desean. Esta función incluye no sólo las actividades netas de producción, tales como el procesamiento y el ensamblado, sino también el acabado, embalaje o empaclado, rotulado y otros pasos necesarios para que el producto tenga la forma final y esté listo para el uso.
- 2.- Inventarios (I).- Actividades relacionadas con la manipulación y el almacenamiento de bienes en cualquier etapa del canal, listos para emplearlos en la etapa siguiente.
- 3.- Tránsito (T).- Actividades que envuelven el movimiento, los cambios de ubicación (por ejemplo, la entrega de una fábrica a un mayorista) y las relacionadas con el manejo o manipuleo de materiales (operaciones de selección y ensamblado por ejemplo).
- 4.- Búsqueda (B).- Esta función, conocida también como Investigación, comprende actividades que involucran la compra y venta de los productos que circulan por el canal. La búsqueda implica los contactos de venta, la colocación de pedidos y la transferencia de la propiedad de los productos desde el proveedor hasta el consumidor final. En algunos libros de texto se le denomina: función contactual.
- 5.- Persuasión (P).- Incluye las actividades que se ocupan de influir en los compradores, incluyendo la publicidad, promoción de ventas y venta personal. También se incluye el Consumo (C) del producto, aunque sólo sea para completar la exposición sobre los canales de distribución.

Todas estas funciones juntas crean el valor de la distribución, esto es crean utilidad dentro del canal. Obsérvese que ponen el énfasis a las vinculaciones entre las etapas más que a las operaciones internas. La producción se ocupa de la utilidad de la forma: los inventarios están relacionados con el tiempo; el transporte con la utilidad del lugar; y la búsqueda y la persuasión están ligadas a la utilidad de la posesión. Puede parecer raro que se incluya a la producción en una explicación de los canales de distribución, sin embargo, actividades de la comercialización como el diseño y el embalaje de los productos, "son casi inseparables de los costos de producción." (26) La influencia de la forma del producto sobre los costos logísticos de transporte e inventarios es tan fuerte que muchos canales cambian las actividades de producción hacia otras etapas, incluso hasta el consumidor final, con la finalidad de reducir estos costos.

#### ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL CANAL

Los canales pueden describirse no sólo como instituciones sino también por las funciones que realiza. La hasta ahora clásica forma del canal, fabricante - mayorista - minorista - consumidor, puede también ser analizada como un sistemático conjunto de funciones que son independientes de las marcas institucionales; pudiendo reordenarse las funciones, si fuese necesario, como los bloques que constituyen el canal.

El punto de partida consiste en agrupar las funciones del canal por las instituciones que la realizan, apareciendo el clásico canal como el siguiente conjunto ordenado de funciones:



Las flechas indican la dirección de la actividad. En esta forma conceptual, se ordenarían estas funciones para maximizar las utilidades (o minimizar el costo) para el conjunto del canal una función se justifica, dentro del canal o en cualquier etapa específica, solo si su presencia contribuye a cualquiera de estos dos resultados: valorizar el canal o reducir los costos de todo el canal en su conjunto.

Basándose en estos criterios, determinados canales pueden adoptar una amplia variedad de arreglos funcionales, entre los cuales figura la aparición de intermediarios especializados o incluso de nuevos canales para realizar tareas específicas. Un ejemplo es la separación del canal de distribución física y el de intercambio. Un fabricante que trata con minoristas a través de intermediarios (agentes de venta o corredores) que no manejan las funciones de distribución física, debe abastecer su mercado a través de centros de distribución o de almacenes

públicos. La configuración funcional de este canal está reflejada en:

^

El conjunto completo de las funciones de distribución física bajo este sistema, puede ser aislado del resto del canal para analizarlo como un sistema especializado.

FABRICANTE — ALMACÉN — MINORISTA — CONSUMIDOR

(Pr I T)

(I T)

(I)

(T I C)

El examen del canal como un conjunto de funciones, revelará si las funciones específicas del canal son ineficientes o no e incluso si son redundantes. Permite ver desde un punto de vista más objetivo las actividades del canal, (27) mostrando su estructura básica. Un gerente de distribución, acuñó el término productística para describir este enfoque funcional. Él manifestó que aunque la productística ha existido desde hace muchos años, en su mayor parte es una fuente, no explorada ni utilizada para reducir costos de distribución. La productística no se ha utilizado, primero porque por lo general la gerencia no ha mirado más allá de los parámetros de la distribución tradicional para solucionar los problemas de logística y comercialización; y segundo la economía de una compañía que actúa sola puede desalentar la decisión; mientras que una combinación de compañías operando a través de un centro de distribución (CO) común, podría obtener economías bastante atractivas. (28)

#### EL CONCEPTO DE TRANSFERENCIA DE FUNCIONES

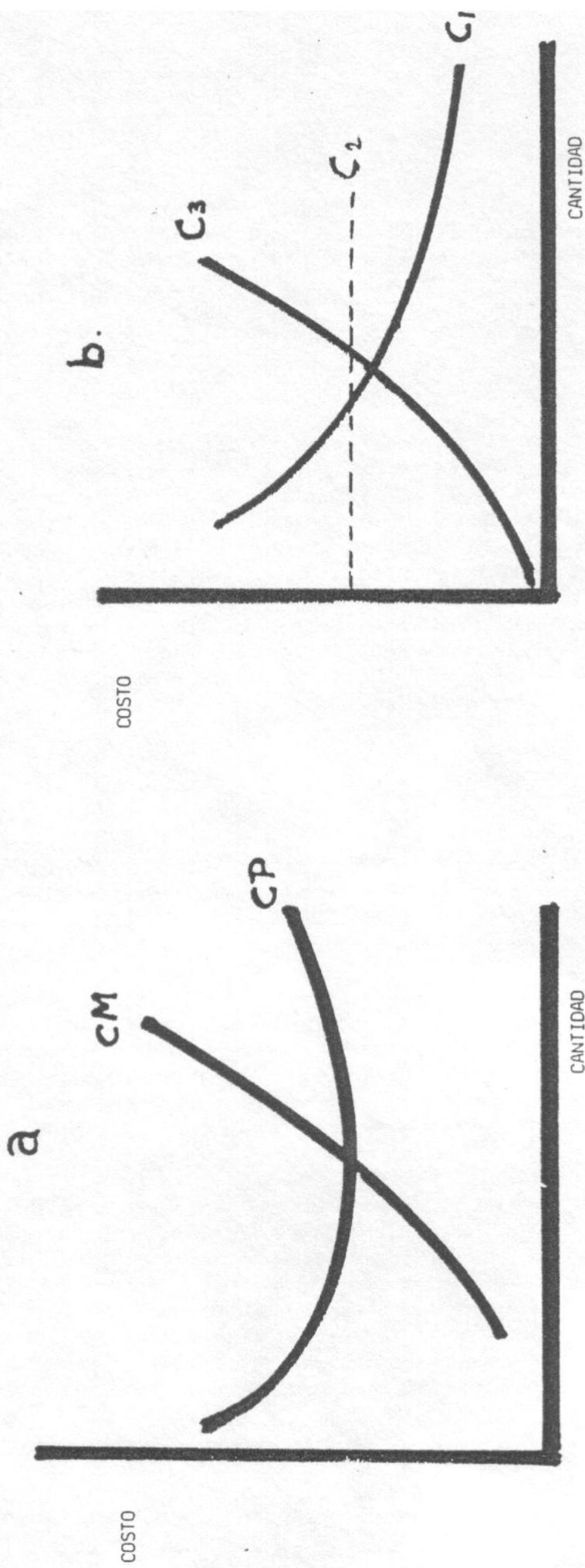
¿Cómo logra un canal el costo de operación más bajo posible? ¿Acaso, el comportamiento de minimización de costos, nos dice cuándo podemos esperar que aparezcan nuevos miembros para el canal? Los argumentos básicos inicialmente, fueron propuestos por Stigler (29) y desarrollados más por Mallen, en el contexto de un canal. (30)

Las curvas del costo promedio total de los miembros individuales de un canal, pueden comenzar a un nivel alto, declinar sobre una gama de productos hasta llegar a un punto mínimo y luego aumentar nuevamente. En relación con esto, hay una curva de costo marginal que también declina inicialmente, pero que después comienza a incrementar hasta un nivel de producción más alto. Esta descripción, muy conocida en teoría económica se muestra en la figura 2.7A.

La curva del costo promedio puede dividirse por ingresos (por ejemplo, capital y trabajo) y por las funciones que la empresa realiza. En la figura 2.7b, algunos costos promedio disminuyen con la producción, como en el caso de operaciones de centros de distribución con instalaciones de altos costos fijos. (C1) Otras funciones tienen costos constantes, sea cual fuere su producción, como es el caso de los costos de transportes sin brechas ni interrupciones por la tasa de volumen. (C2) Otros costos aumentan al elevarse la producción. (C3) Hipotéticamente, por lo menos, la cobranza y el procesamiento de pedidos podrían volverse menos eficientes, conforme crece el tamaño de la organización, elevando el costo de procesamiento de cada pedido.

Cuando una empresa ingresa a un nuevo mercado u ofrece un nuevo producto, puede verse en la obligación de realizar todas las funciones del canal por sí misma, si no hay intermediarios disponibles; conforme se desarrolla el mercado o la industria, sin embargo, aparecen los intermediarios. Cuando una función tiene economías de escala, la empresa productora puede hallar que sus costos son más altos que los del intermediario especializado en la función, entonces la tendencia será la de transferir esta función de la firma y dejar que un intermediario se encargue de la tarea, el cual puede combinar las producciones de otros fabricantes

FIGURA 2.7 .- COMPORTAMIENTO DEL COSTO EN LA EMPRESA



y así lograr posibles economías de escala. Si un centro de distribución no es utilizado eficientemente por un fabricante, la combinación del almacenaje de productos de varios fabricantes, reduce los costos promedio de operar el negocio, tal como se aprecia en la figura 2.8a.

Es posible procesar los pedidos muy eficientemente en pequeña escala pero, siguiendo los argumentos mencionados, conforme se amplían las operaciones y el negocio se extiende, aparecen y se establecen nuevos tomadores de pedidos para realizar este trabajo, operando a una escala más eficiente y reduciendo los costos de la firma original como se muestra en la figura 2.8b.

Al aumentar el volumen de producción de la empresa, ésta puede desear volver a asumir algunas de las funciones, absorbiéndolas nuevamente debido a que hay suficiente volumen interno de producción para que sea económicamente conveniente para la empresa. Las funciones que tienen costos constantes, aparentemente no ofrecen incentivos para cambiar del fabricante o productor al intermediario; en el caso de funciones con costos crecientes, el productor las realiza ría al inicio por los volúmenes bajos, pero las transferiría a otras pequeñas empresas conforme aumenta la producción, subcontratando a pequeños especialistas con el fin de mantener los costos bajos.

Esta exposición es resumida en la figura 2.9, donde se puede apreciar que hasta el volumen Q1, es conveniente que la empresa transfiera la función a un intermediario, entre Q1 y Q2, puede desear asumir nuevamente la función, debido a la ventaja que significa que el control directo se ejerza por la gerencia; después de Q2, el productor trataría de buscar intermediarios suficientemente pequeños con la finalidad de reducir costos.

Para demostrar las aplicaciones de este concepto en el canal de distribución, veamos algunos ejemplos hipotéticos: Un fabricante de artículos de consumo en cajas, está estableciendo un nuevo mercado y requiere un nuevo centro de distribución. Si tiene costos fijos altos, sus costos promedio declinarán conforme se incremente el volumen; si el volumen es menor que Q1, la empresa en vez de construir un almacén propio, se beneficiará entregando sus productos a un almacén público desde el cual se abastecerá a sus clientes; más allá de Q1, la firma consideraría la posibilidad de construir su propio centro de distribución para atender directamente a sus clientes; más allá de Q2, tendría en cuenta la posibilidad de dividir su territorio y construir dos centros de distribución. El concepto de transperencia explica también la creación de intermediarios. Los distribuidores industriales se crean por que ellos son más eficientes que los fabricantes. Cuando varios productores tienen volúmenes bajos y costos altos, la combinación de sus producciones pueden sumar un volumen suficiente como para lograr una distribución rentable. La transferencia de funciones individuales origina intermediarios especializados; transferir las funciones de almacenamiento de origen al almacén público, un distribuidor de repuestos de automóviles que tenía demasiados clientes para atenderlos económica mente, creó distribuidores que llamó intermediarios, para atender al gran número de pequeñas cuentas dentro de áreas geográficas separadas. Un procesador nacional de alimentos que vendía en el noroeste, encontró que no tenía un volumen suficiente como para que su centro de distribución fuera económico, de manera que transfirió esa labor a un distribuidor independiente de alimentos.

Estos ejemplos demuestran que las funciones del canal, incluyendo las logísticas, pueden ser intercambiadas entre las instituciones del canal bajo ciertas condiciones.

FIGURA 2.8 .- EFECTOS DE TRANSFERENCIAS SOBRE LOS COSTOS

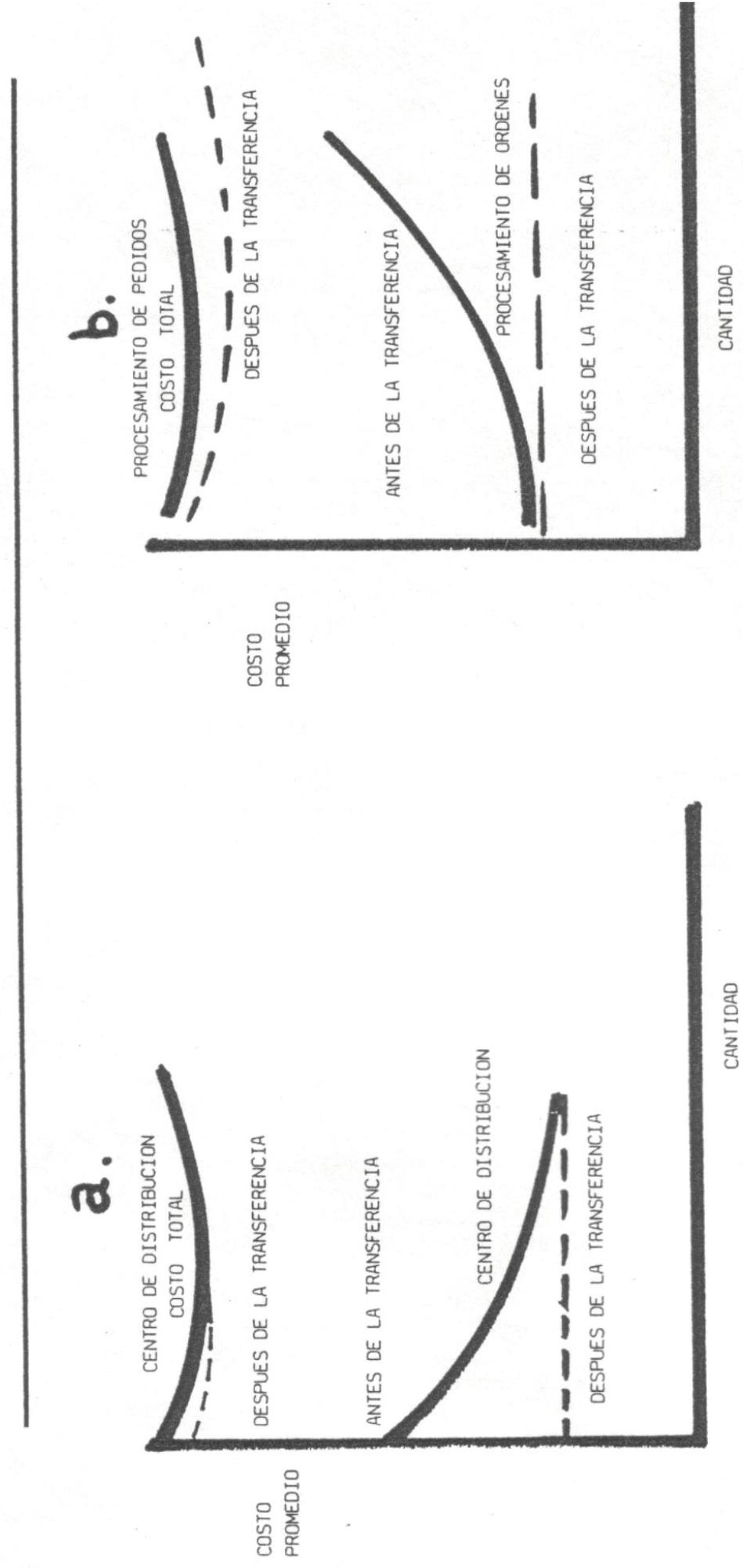
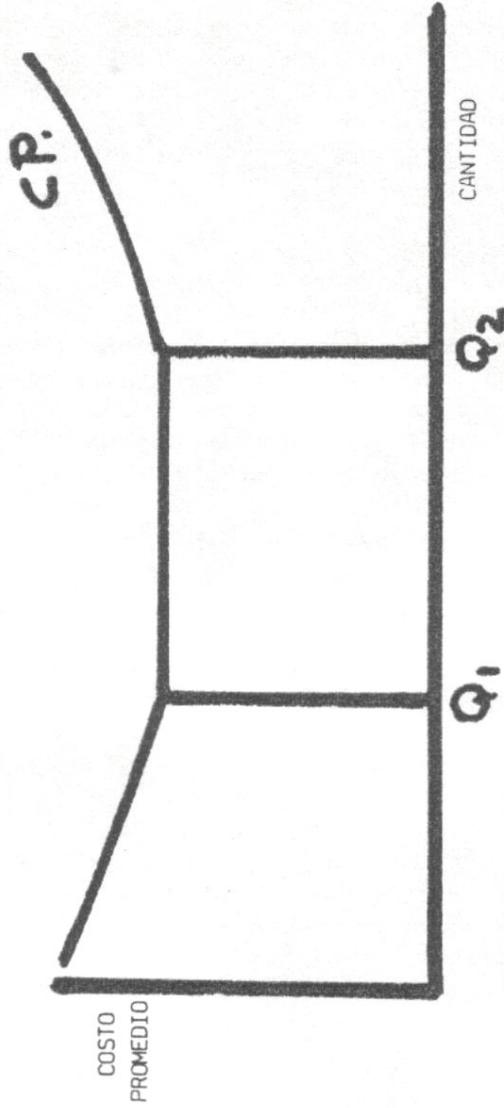


FIGURA 2.9 .- ESCALA DE TRANSFERENCIAS FUNCIONALES



FUENTE : Bruce E. Mullen, "Functional Spin-Off: A Key to Anticipating Change in Distribution Structures", Journal of Marketing 47 (July 1973), pp. 21.

#### POSTERGACION-ESPECULACION

Definida la necesidad de las funciones particulares, la siguiente tarea consiste en determinar donde deben realizarse dichas funciones, lo que es particularmente crítico en el caso de los inventarios, pues los canales existen para poner los productos a disposición del cliente o consumidor final, lo que hace necesario que se mantengan existencias en alguna de las etapas del canal, sea esta el fabricante, el minorista, otro intermediario o el propio cliente. La ubicación de los inventarios intermedios, entre el fabricante y el cliente final, implica una compensación entre el costo de posesión y el de esperar la llegada de los productos. Dicha compensación se conoce bajo el concepto de postergación-especulación. (31)

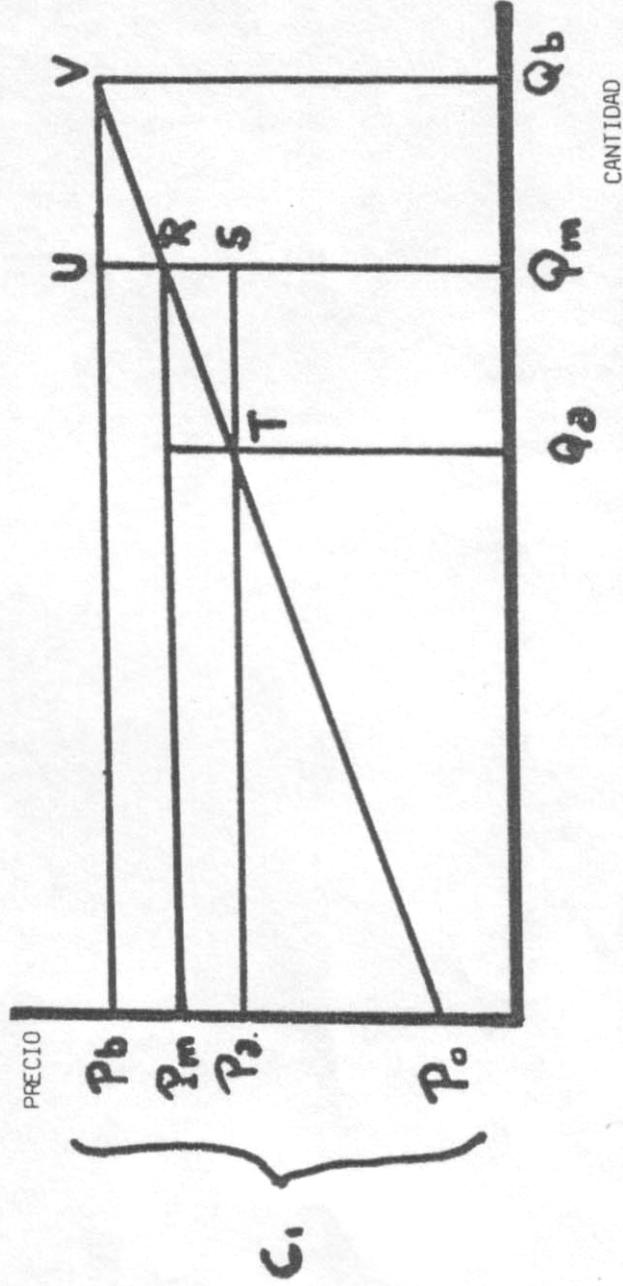
Este principio modifica esencialmente el riesgo entre proveedores (vendedores) y usuarios (clientes) y está basado en la existencia de dos fuerzas opuestas dentro del canal de distribución: las que tratan de evitar el compromiso de disponer de inventarios para satisfacer al mercado, sea cual fuere su ubicación, conocidas como las fuerzas de la postergación; y aquellas que tratan de colocar los inventarios en la forma y lugar en que puedan venderse o usarse con un mínimo de demora, que son las fuerzas de la especulación. Estas últimas consideran necesaria la inversión en inventarios o en capacidad de producción para atender las necesidades reales o potenciales de los usuarios o clientes; mientras que las otras, disminuyen el riesgo de sobrestimar los requerimientos de inversión, asumiendo el de hacer esperar a los clientes. Estos principios se junta y producen un equilibrio o balance entre ellos, pues el uso de uno, limita la total aplicación del otro.

una interpretación analítica puede apreciarse en un típico ejemplo de mercados con muchos productos de consumo. En la figura 2.10, un proveedor adquiere un producto que envía luego a un mercado separado del punto de origen, por el tiempo y por el espacio. Si asumimos que las variables en éste mercado son únicamente los precios y las cantidades, y que el embarcador no tiene otro mercado como alternativa; su precio de compra,  $P_o$ , más el costo de transporte,  $C_1$ , aumentará conforme se incrementa la cantidad embarcada, debido a la competencia entre los compradores y los embarcadores que ofertan por un recurso escaso. Los embarcadores continuarán aumentando la cantidad hasta que su precio de compra más el costo de transporte iguale al precio de venta. En un mercado donde los precios sean seguros totalmente, la cantidad mencionada en el párrafo anterior, sería:  $Q_m$ , al precio  $P_o + C_1 = P_m$ , indicada por la intersección R. (Fig. 2.10).

En la cantidad  $Q_m$ , el embarcador enfrenta dos posibilidades: la de una pérdida especulativa si el precio baja a  $P_a$ ; o la de una pérdida de oportunidad, debida a la postergación, si en un mercado fuerte el precio es empujado hasta  $P_b$ . La primera posibilidad, implica la pérdida tangible en efectivo,  $SRT P_m P_a$ ; y en la segunda involucra el costo de oportunidad,  $RUV$ . La decisión que tome el embarcador debe equilibrar los dos riesgos mencionados.

En el canal también puede aplicarse el equilibrio o balance de los riesgos en otras áreas, como por ejemplo: tener inventarios en ubicaciones equivocadas, hace incurrir en costos de transporte hacia otros lugares, o tener productos mal almacenados que afecten sus características, pueden originar desperdicios u obsolescencias. Estos constituyen costos de especulación.

FIGURA 2.10 .- ESPECULACION Y POSTERGACION



FUENTE: Philip B. Schary, "The Dimensions of Physical Distribution". Transportation Journal 10 (Fall 1970). p. 7, by permission of the American Society of Traffic and Transportation.

Una tienda minorista que almacena equipos de aire acondicionado para el verano, está especulando que el verano será caluroso; pero si el tiempo resulta frío, el minorista se puede ver forzado a vender los equipos en existencia a alguien que esté en un lugar más cálido. El desembolso de caja neto  $\wedge$  (después de costos e ingresos por ventas) es una pérdida especulativa. El riesgo opuesto, constituido por la imposibilidad de satisfacer las necesidades o demandas del mercado, ni en cantidad ni en las características del producto, es más difícil de medir y posiblemente es más grave. ¿Cuánto tiempo esperará un cliente? ¿Cuál es el costo de enviar o tramitar un pedido atrasado? ¿Cuántas ventas se han perdido? Estos son costos de postergación producidos por la subestimación del mercado que concluye en pérdida de ventas.

Los costos de postergación van haciendo olas por el canal, pues apenas se produce un agotamiento de stock en un producto el minorista corre el riesgo de perder la venta y aunque es posible que los clientes esperen a que se les abastezca, es más probable que se vayan a otra parte, especialmente si el mayorista que atiende al minorista también está sin inventarios, lo que da lugar a que se pierdan dos ventas.

El tiempo está relacionado con la exposición al riesgo. Para el vendedor, el grado de postergación se relaciona con el tiempo de entrega. Como se puede apreciar en la curva  $V_p$  de la figura 2.11a, el grado de postergación aumenta conforme se incrementa el tiempo de entrega. Todos los aspectos de la demora aumentan la postergación en la entrega y, por lo tanto, un fabricante puede utilizar medios de transporte lentos, consolidar pedidos, e incluso quedarse deliberadamente sin existencias, si esto le permite postergar la entrega; todas estas acciones reducen los costos, como se muestra en la figura 2.11b, curva  $V_e$ .

Para el comprador, sin embargo, la situación es a la inversa: el grado de postergación disminuye conforme aumenta o se alarga el tiempo de entrega; si el comprador puede conseguir una entrega inmediata, es factible que espere hasta el último minuto para hacer su pedido; en cambio, si sabe que tendrá que esperar mucho, colocará sus pedidos con la debida anticipación. Esta relación se presenta también en la figura 2.11a, mediante la curva  $C_p$ . Los tiempos de entrega cortos evitan los costos de tener inventarios o de tomar decisiones que impliquen riesgo, pero conforme aumenta el tiempo de entrega, el comprador se ve obligado a tener más inventarios y a tomar decisiones más arriesgadas, lo que aumenta sus costos, tal como se aprecia en la curva  $C_c$  de la figura 2.11b.

El modelo de postergación-especulación establece que existirán inventarios intermedios en los canales, siempre y cuando los costos de los productos sean inferiores que la combinación de los costos de postergación del vendedor y del comprador. El uso del modelo se puede demostrar en el diagrama de la figura 2.12. donde los costos del canal se dividen en aquellos que están relacionados con el proveedor, designados por  $C_v$ , y los relacionados con el cliente,  $C_c$ , estando ambos relacionados con el tiempo de entrega. Los costos del proveedor incluyen transporte, manipulación física y los inventarios necesarios para efectuar las entregas, mientras los costos del cliente incluyen el mantenimiento de los inventarios y otros costos de esperar hasta que se realice la entrega en el lugar adecuado.

En el diagrama de la figura 2.12, el proveedor tiene dos opciones:

- entregar directamente al cliente, o
- - usar inventarios intermedios

FIGURA 2.11 POSTERGACION PARA VENEDOR Y COMPRADOR

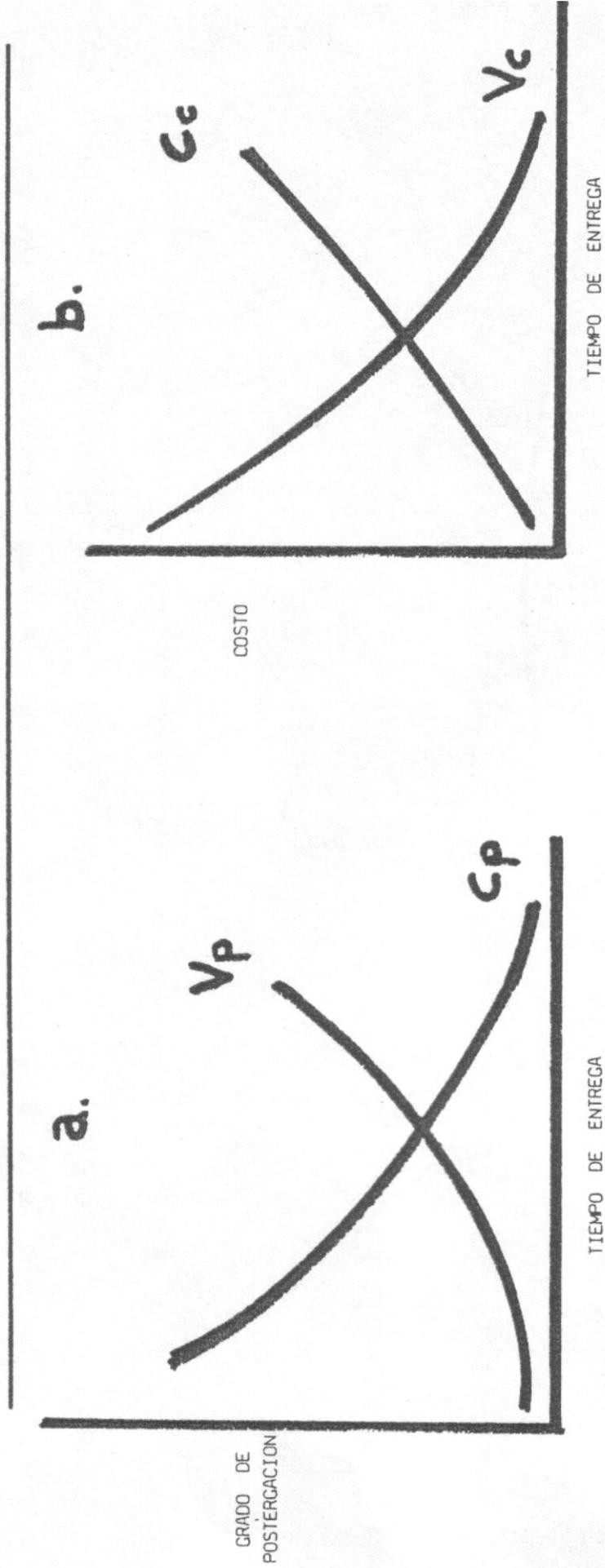
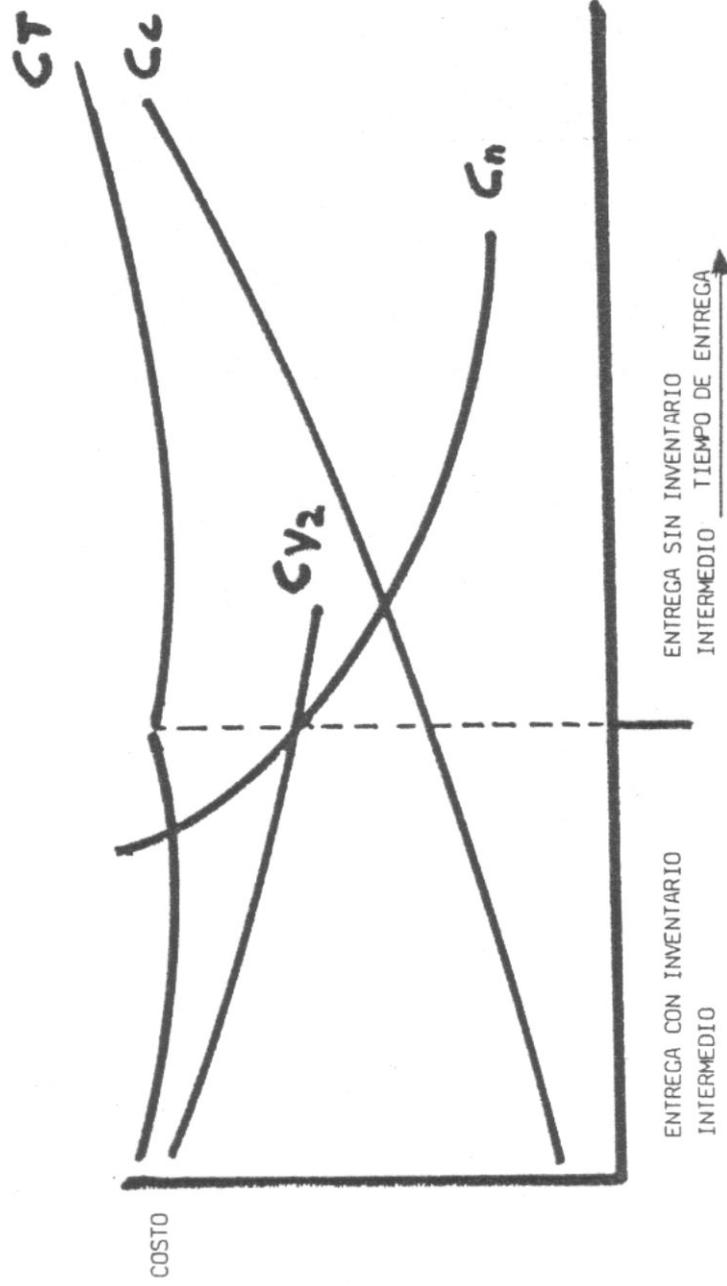


FIGURA 2.12 DETERMINACION DEL INVENTARIO INTERMEDIO.



FUENTE: Louis Bucklin, "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels",  
Journal of Marketing Research 2 (February 1965), p. 29.

Al elegir una de estas opciones, el tiempo de entrega puede cambiarse, pero los costos también cambian. En la entrega directa al cliente, el proveedor puede elegir un medio de transporte rápido a un precio alto o un transporte lento con un menor precio; puede también decidir que se mantengan altos niveles de inventarios o que en algunas oportunidades se queden sin existencias y que los clientes esperen. La curva resultante del costo de entrega se muestra como  $Cv_1$  y como  $Cv_2$ , la otra posibilidad de agregar inventarios intermedios, donde el costo será mayor en razón del manipuleo e inventarios extras implicados. Mientras tanto el cliente sólo tiene la opción de esperar la entrega, teniendo en cuenta que el costo de esperar ( $C_e$ ) aumenta, conforme se incrementa el tiempo de entrega ( $t$ ), y que el costo total para el canal es la combinación de los costos de entrega y de espera reflejados en la curva de costo total ( $C_t$ ). El tiempo ( $t^*$ ) relacionado con el costo total más bajo determina la combinación específica de ubicación intermedia, transporte de los inventarios y otros factores relaciona dos con los costos del tiempo.

La capacidad para producir puede sustituirse por los inventarios. Si el cliente está esperando por producción, una mayor capacidad reduce obviamente el tiempo de espera por el producto; si el producto se vende del stock, una mayor capacidad de los inventarios significa que disminuye el tiempo total implicado en el procesamiento del pedido, lo que a su vez reduce la cantidad en existencia, la cual debe mantenerse para atender a los clientes o los pedidos atrasados. una mayor capacidad de producción, es de por si como un inventario, que incurre en los costos de mantenimiento de las maquinarias y de la mano de obra.

#### RESUMEN

Las decisiones de comercialización para la elección de mercados y productos se extienden más allá de su misma actividad, pues guían a la empresa y la comprometen para abastecer el mercado mediante las actividades de producción y logística, una para fabricar los productos y otra para llegar con los artículos a todos los puntos de distribución, incluyendo muchas veces a los clientes finales.

Estas mismas decisiones al determinar el marketing-mix, influyen en las decisiones de logística y en las estrategias específicas de productos, promoción, precios y canales; además, influyen en las características del sistema logístico a través de la densidad física y la densidad del i valor de los productos, aunque las decisiones logísticas limiten las oportunidades de la actividad de comercialización.

La intervención más directa de la logística en las decisiones de comercialización está en los canales de distribución, por cuanto estos constituyen el entorno de la logística y son una extensión del sistema logístico, en el cuál la gerencia debe tratar con clientes establecidos, algunos de los cuales proporcionan ciertos servicios intermedios entre el fabricante o proveedor original y el usuario final, muchas veces realizando funciones logísticas en las que sustituyen o complementan las tareas que, de otro modo, debería ejecutar el proveedor.

El canal de distribución debe estar organizado de tal manera que alcance el nivel más alto de eficiencia y reduzca al mínimo posible los costos del sistema. Muchos de los conceptos para diseñar el canal como los de postergación-especulación y el de transferencia de funciones, se

originan en la comercialización y son directamente pertinentes a las actividades y funciones del canal. Algunas empresas que tienen el poder suficiente, organizan todo el canal para movilizar sus productos del proveedor hasta el cliente final, con el propósito de reducir al mínimo posible los costos del sistema logístico; con éste fin, pueden persuadir a otras empresas para que se encarguen de algunas funciones, cuyas tareas podrán realizar ellas mismas o las asignarán a nuevos intermediarios, establecidos por ellas. Otras empresas, en cambio, se limitan a responder las solicitudes de los miembros del canal y organizan el sistema logístico, únicamente, dentro de sus propios límites corporativos.

Para la toma de decisiones en la empresa, las áreas importantes incluyen las operaciones de los centros de distribución, el transporte, los inventarios y todo el sistema como un conjunto; aunque la gerencia concentre su atención específicamente en el sistema logístico, las tareas o funciones que cada elemento del sistema desempeña, están determinadas por las relaciones variables de comercialización dentro del canal de distribución.

#### PREGUNTAS PARA EXAMINARSE

- 1.- Cómo interpretar el enunciado de que la comercialización y la logística desempeñan funciones complementarias en el proceso de ventas.
- 2.- A Usted, gerente de logística, se le ha pedido que explique como su dependencia puede contribuir a los beneficios o utilidades de la empresa, en vez de incurrir sólo en costos. ¿Qué argumentos presentaría?
- 3.-< Cómo influyen en la toma de decisiones de comercialización los 3 roles de la estrategia logística: apoyo o soporte, restrictivo y activa participación?
- 4.- Cómo influye la densidad física en el desarrollo del sistema logístico?
- 5.- Cómo influye la densidad de valor en el desarrollo del sistema logístico?
- 6.- Compare la distribución de productos de cemento con la de computadoras. ¿Cómo influirían las características de estos productos en el sistema de distribución física?
- 7.- Bucklin describe el nuevo modelo para fijar precios en conjunto a los minoristas, que favorece a los precios netos en lugar del descuento comercial tradicional. ¿Cómo podría eso afectar el planeamiento de la logística del proveedor?
- 8.- Por qué el concepto de comercialización vertical, es importante para la gerencia de logística?
- 9.- Un distribuidor que procesaba alimentos, atendía su parte del mercado desde su propio centro de distribución; posteriormente se une a un mayorista independiente en productos alimenticios. Explique la decisión en términos de transferencia de funciones.
- 10.- Algunas empresas realizan las operaciones de embalaje de sus artículos después que estos han salido de la fábrica. Aplicando el concepto de postergación-especulación, explique porqué sucede esto.
- 11.- Porqué la distribución de mercadería de moda, evita el empleo de inventarios intermedios especulativos entre fabricante y comprador?

LLAMADAS DE PIE DE PAGINA

- (1) James L. Heskett, "Ferment in Marketing's Oldest Area", Journal of Marketing 26 (Octubre 1962), pp. 40-45.
- (2) Donald F. McClure, "How Marketing Views Physical Distribution", Proceedings of the National Council of Physical Distribution Management (Chicago: NCPDM 1978), p. 452.
- (5) John P. Magee, Industrial Logistics (New York: McGraw-Hill, 1968) p. 33.
- (4) "Physical Distribution: The Right Time, the right place". Sales and Marketing Management (14 de Junio de 1976), p. 47.
- (5) Theodore Leavitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review 45, (Julio-Agosto de 1965), pp. 26-44. 173-181.
- (6) John F. Magee, op. cit., p. 33.
- (7) "High Cost of Shipping Water to Spur Dry Food Forms", Marketing News (28 de Diciembre de 1979), pp. 1,5.
- (8) "Distribution-Marketing Interface", Distribution Worldwide (Junio de 1973). pp. 32-33.
- (9) John U. Farley, "Why does Brand Loyalty vary over products?", Journal of Marketing Research 1 (Agosto de 1964), pp. 9-14.
- (10) Rober G. Brown, "A Model for Measuring the influence of promotion on inventory and consumer demand", Journal of Marketing Research 10 (Noviembre de 1975), pp. 380-89.
- (11) Comentario hecho al autor.
- (12) John F. Magee, Op. cit., p. 270.
- (15) Louis P. Buclin, "The New Math of Distribution Channel Control" en Geraid Zaltrnan y Thomas Y. Bonoma, Editores, Review of Marketing 1978 (Chicago: American Marketing Association), pp. 453-70.
- (14) John F. Magee, Op.cit., p. 271.
- (15) John F. Magee, Op. cit., p. 288.
- (16) 15 U.S.C. 13.
- (17) Louis P. Buckling, Competition and Evolution in the Distributive Trades (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972), pp. 28-29.
- (18) Ronald D. Michman, "Trends Affecting Industrial Distribution", Industrial Marketing Management 9 (Julio de 1980) pp. 213-16.
- (19) Douglas M. Lambert, The Oistribution Channel Decision, (New York: National Association Accountants, 1978), p. 120.
- (20) Id. Pag. 53.

- (21) Phillip McVey, "Are Marketing Channels what the textbooks say?", Journal of Marketing -26 (Octubre de 1962), pp. 40-45.
- (22) James R. Brown, "A Cross Channel Comparison of Supplier-Retailer Relations", Journal of Retailing 57 (Invierno de 1981), pp. 3-14.
- (25) Abel Y. El-Ansary, "Understanding Channel Management", en Michael G. Harvey y Robert F. Lusch, Editores, Marketing Channels: Domestic and International Perspectives (Norman, Okla: Center for Economics and Management Research, Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Okiahoma, 1982), p. 118.
- (24) Adaptado de Louis P. Bucklin, "The Economic Structure of Channels of Distribution", en Martin L. Bell, Editor, Marketing: A Changing Discipline, Actas dei American Marketing Association (Chicago: AMA 1960), pp. 379-85.
- (25) Ibid.
- (26) Louis P. Bucklin, A Theory of Distribution Channel Structure (Berkeley, Cal.: Institute for Business and Economic Research, 1966), p. 64.
- (27) Este enfoque es desarrollado y aplicado en Mary A. Higby, An evaluation fo Alternative Channel of Distribution (East Lansing, Mich. Michigan State University Business Studies, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, 1977).
- (28) Ron Ray, "We can cut Food Costs", Distribution Worldwide (Abril de 1974), p. 57.
- (29) George A. Stigler, "The División of Labor is Limited by The Extent of the Market". Journal of Political Economy 54 (junio de 1951). pp. 185-95.
- (30) Bruce E. Mallen, "Functional Spin-off: A Key to Anticipating Change in Distribution Structure". Journal of Marketing 37 (Julio de 1975) pp. 18-25.
- (51) Louis P. Bucklin, "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels", Journal of Marketing Research 2 (Febrero de 1965), p. 26-31.