

**LA LOGÍSTICA COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN EL SECTOR DEL
RETAIL: CASO PRÁCTICO EN EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE WALMART.**

AUTORA: TANIA ARCHILA CEIJA

C.C 1.118.561.099

CÓDIGO: 2136432

PERIPLO INTERNACIONAL: HAMMOND – LOUISIANA

SOUTHEASTERN LOUISIANA UNIVERSITY - JULIO 2016

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN:	1
2. INTRODUCCIÓN:	2
3. OBJETIVO GENERAL:	4
3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS:	4
4. REVISIÓN DE LA LITERATURA:	4
4.1 LOGISTICA COMO FACTOR CLAVE DE COMPETITIVIDAD	4
4.2 LA LOGISTICA Y LA CADENA DE SUMINISTROS SON IMPORTANTES EN LA ESTRATEGIA.	5
4.3 LOGÍSTICA, HERRAMIENTA COMPETITIVA.	6
4.4 LA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA	6
4.5 ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS COMPARATIVAS:	7
4.6 OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA LOGÍSTICA:	7
5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:	8
6. RESULTADOS	9
7. CONCLUSIONES	12
8. ANEXOS	13
BIBLIOGRAFÍA	15

**LA LOGISTICA COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN EL SECTOR DEL
RETAIL: CASO PRÁCTICO EN EL CENTRO DE DISTRIBUCION DE WALMART.**

Tania Archila Ceija

Universidad Santo Tomás

Estudiante de Administración de Empresas

tania_archila@hotmail.com

1. RESUMEN:

La siguiente ponencia está enfocada en documentar la importancia que tiene hoy en día la logística en el sector del retail, tomando como ejemplo la empresa Wal-Mart que cuenta con una de las cadenas de centros de distribución más completas y eficientes del mundo. Además de ser especialistas en este tema, Wal-Mart tiene una serie de características únicas que lo han posicionado en este sector a nivel mundial, y su inversión en tecnología en los centros de distribución de Wal-Mart de México y Centroamérica ha reducido los costos y optimizado la logística convirtiéndola en una estrategia competitiva frente a sus rivales, en la cual hay una búsqueda constante de procesos de mejora de tal manera de hacer más con menos, dar un buen servicio a los proveedores y lograr reducir los costos de distribución que automáticamente se verán reflejados en el precio de exhibición en las tiendas.

Para la documentación de este trabajo se tuvieron en cuenta una serie de autores que contribuyeron con su punto de vista y respectivas investigaciones acerca de la logística como estrategia competitiva, además de haberse podido realizar una visita al centro de distribución de Wal-Mart ubicado en Louisiana – Estados Unidos, en el cual se aplicó el método de investigación cualitativo, ejecutado a través de dos técnicas de recolección de datos: la observación y la aplicación de una entrevista, todo esto realizado con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados a continuación.

Palabras claves: Logística, ventaja competitiva, retail, tecnología, optimizar, centros de distribución, método de investigación.

2. INTRODUCCIÓN:

El sector del retail debido a que está en mayor contacto con el consumidor, es el sector que tiene mayor accesibilidad de ofrecer un servicio que cumpla con todos sus requerimientos. Por lo cual trata de conseguir mayor poder de compra y de negociación, lo que en definitiva se resume en alcanzar buenas condiciones de precios frente a sus competidores y cumplir con su función principal; que es aproximar el producto al consumidor y producir servicios con valor agregado (Aymar, 2012) tal y como sucede en la empresa Wal-Mart, que no solo compite a través de sus precios sino que además está innovando en la logística dentro de sus centros de distribución.

De acuerdo a la European Logistics Association la logística es la organización, planificación, control y ejecución del flujo de materiales, desde el desarrollo y aprovisionamiento, pasando a través de la producción y hasta la distribución al cliente final, persiguiendo el objetivo de satisfacer los requerimientos del mercado al mínimo costo y con la mínima inversión de capital.

(García, Integración del enfoque logístico actual en el diagnóstico estratégico de las empresas en perfeccionamiento empresarial, 2010).

Wal-Mart comenzó en almacenes aislados en las afueras de pequeñas ciudades, tentando a los clientes para que dejaran las tiendas familiares de los antiguos centros comerciales. Sam Walton, fundador de Wal-Mart mostraba gran interés por las operaciones de su empresa, invirtió un millón de dólares en sistemas de computación para toda la organización que vinculaba las cajas registradoras con la dirección general, posibilitándole aprovisionar rápidamente los productos, adicionalmente a ello realizó inversiones en transporte y modernos centros de distribución. Además de aumentar su control en la cadena de suministros lo que produjo que se redujeran los costos. Walton apuntaba a los bajos precios para atraer clientes, y sus sofisticados sistemas de distribución, inventario y escáner lograron que los clientes casi nunca encontraran los estantes vacíos. Wal-Mart se ha enfocado en los asuntos de logística, a través de los cuales ha podido mantener sus precios bajos y clientes satisfechos que por lo general siempre regresan. (Ballou, Logística, Administración de la cadena de suministro, 2004)

Uno de tantos logros de la empresa ha sido la creación de la llamada Red Logística Walmart, en donde, preocupados por dar seguimiento adecuado a la cadena de frío, se procura que el almacenaje, distribución, embalajes, transporte, carga y descarga lleguen a buenos términos, con el fin de proveer los mejores productos a las familias. La Red está constituida actualmente por 14 centros de distribución, instalados en seis entidades de la República: Ciudad de México, uno; Estado de México, seis; Jalisco, dos; Nuevo León, dos; Tabasco, dos; Sinaloa, uno, lo que, en conjunto, representa para la cadena la capacidad de mover diariamente 2.25 millones de cajas y

21 mil 400 tarimas, para dar servicio a 1 mil 551 tiendas, clubes de precios, restaurantes y tiendas departamentales. (Acevedo, 2012)

En los últimos años se ha evidenciado un importante avance en los procesos logísticos de las empresas. Se constata no solo un debate sobre la importancia de la logística, sino además una serie de medidas estratégicas y operativas las cuales están enfocadas a mejorar la gestión de flujo de materiales y de información en los procesos de aprovisionamiento, de fabricación y de logística de distribución; a su vez se logra apreciar una considerable optimización de la gestión de la información que se deriva de ello, esto ocurre debido a que se descubre el potencial de la logística como generadora de evidentes ventajas competitivas encaminadas hacia el marketing. (School, 2004).

En la actualidad debido a que las empresas se encuentran en constante presión por sus competidores, y los clientes son cada vez más exigentes respecto al producto que se le está ofreciendo, se hace indispensable que tanto los países como las diferentes compañías se encuentren altamente capacitados para enviar y recibir toda clase de productos, y para garantizar que el trabajo sea de excelencia, empresas como Wal-Mart se preocupan por formar y profesionalizar a cada integrante de su equipo, orientando la formación y desarrollo para entregar mayor valor a cada una de las labores que pertenecen a la cadena de abastecimiento, la búsqueda de la excelencia y correcta gestión del producto que se va a comercializar. El objetivo es conseguir ventajas competitivas rediseñando modelos de negocio que aporten innovación y respuesta rápida a las nuevas líneas de productos y en general minimizar los costes tendentes a lograr el nivel de servicio deseado. (Sánchez, 2013).

3. OBJETIVO GENERAL:

Identificar dentro del centro de distribución de Wal-Mart que tipo de procesos logísticos son implementados y que beneficios a traído para la empresa dicha implementación.

3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✓ Documentar como se ve reflejada la incorporación de los procesos logísticos a la gestión empresarial.
- ✓ Indagar acerca de cómo se evidencia la gestión de la cadena de suministro y la logística en el centro de distribución.
- ✓ Establecer como se ha incorporado la tecnología para la optimización de las tareas en Wal-Mart.

4. REVISIÓN DE LA LITERATURA:

Con relación al objetivo número uno se encontró las siguientes referencias bibliográficas:

4.1 LOGISTICA COMO FACTOR CLAVE DE COMPETITIVIDAD

De acuerdo con este artículo sacado de la tesis del ingeniero José Manuel Leyva, la aplicación de los conceptos de logística a la gestión empresarial puede traducirse en la generación de ventajas competitivas sostenibles y estructurales. La aplicación de la logística en las empresas es una estrategia que sirve como un instrumento poderoso para obtener competitividad, y dado su enfoque en reducir costos, reducir capital y mejorar el servicio, se está alineando la logística con los objetivos de las empresas y a su vez se logran ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo. La logística utiliza 5 rutas para mejorar de forma significativa la ventaja competitiva de

la compañía, las cuales son: flexibilidad, innovación, bajo costo, superior atención al cliente y servicios de valor agregado. Además a través de la logística se puede llegar a tener una posición superior sobre la competencia en cuanto a preferencias del consumidor.

La solución para lograr un adecuado nivel de competitividad está en situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención de los sistemas productivos, y lograr la coordinación de estos últimos a través del enfoque logístico, ya que obtener una respuesta eficiente al cliente excede los límites del sistema productivo y requiere integrar todo el sistema logístico como una cadena de procesos continuos que se activan en el instante en que el cliente demanda el producto-servicio. (García, Logística como factor clave de competitividad, 2010).

4.2 LOGÍSTICA, HERRAMIENTA COMPETITIVA.

Tomando como punto de partida el concepto de Michael Porter sobre las ventajas competitivas que las empresas deben estar en la capacidad de generar para hacerle frente a sus competidores y a su vez mantener a los clientes, se concibe la logística como una actividad que genera valor al producto, en términos de oportunidad y reducción de costos ya anteriormente mencionados por los otros autores. Cada día más organizaciones reconocen el papel que juega la logística en el desarrollo industrial puesto que es un equivalente a: satisfacción completa del cliente, aplicación de nuevas tecnologías, mejoramiento constante de procesos, rápida adaptación al cambio y generación de ventajas competitivas. (García, 2010).

4.3 ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS COMPARATIVAS:

El autor Andrés Castellanos Ramírez en su libro sobre logística comercial internacional menciona como en las empresas el papel del mercadeo consiste en estimular la demanda y para ello es importante que se incorpore estrategias logísticas que permitan satisfacerla, esto quiere

decir que las empresas deben desarrollar un minucioso análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo, con el fin de establecer el punto de partida para el logro del resultado final de la operación logística que se base principalmente en duplicar dicha demanda en cuanto a efectividad y costos. Y debido a la incorporación de dichos procesos logísticos, las estrategias deben ir enfocadas en: el nivel de inventario, procesamiento de pedidos, transporte y gestión de inventarios. Si se logran incorporar las estrategias en estas actividades se logra llegar a la satisfacción del cliente y la empresa obtendrá reducción de costos de la cadena, que es una de las razones por las cuales las organizaciones se enfocan en la logística. (Ramirez, 2015).

4.4 LA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA

Según los autores del libro “Gestión logística y comercial” la logística en la empresa no depende ni del tamaño ni del sector de actividad, depende de la necesidad que tienen las empresas de aprovisionarse de forma adecuada y de dar una respuesta eficiente y a tiempo a los consumidores. A diferencia de los otros autores mencionados anteriormente, este nuevo concepto de logística va más allá de reducción de costos y tiempo. En la actualidad la logística se entiende como un sistema integral que puede tomar distintas formas organizativas pero que, en cualquier caso, debe incidir en tres áreas diferentes las cuales son: Aprovisionamiento, logística interna y logística externa. Se puede concluir entonces que el objetivo general de la logística es responder a las necesidades de la distribución interna y externa, con eficiencia. (Villagrà, 2010).

Con relación al objetivo número dos es pertinente tener en cuenta la siguiente referencia bibliográfica:

4.4 LA LOGISTICA Y LA CADENA DE SUMINISTROS SON IMPORTANTES EN LA ESTRATEGIA.

Este fragmento sacado del libro de “Logística, administración de la cadena de suministro” corrobora lo explicado por el anterior autor acerca de la importancia de incorporar la logística como estrategia en las empresas, ya que gastan mucho tiempo buscando la manera de diferenciar sus productos de sus competidores, cuando la administración reconoce que la logística y la cadena de suministros afectan a una parte importante de los costos de una empresa, y que el resultado de la decisiones que se toman en relación con los otros procesos de la cadena de suministro, beneficia en diferentes niveles la atención al cliente, y se encuentra en posición de usar esto de manera efectiva para penetrar nuevos mercados, para incrementar la cuota de dicho mercado y aumentar los beneficios.

En conclusión se podría decir que una buena dirección de la cadena de suministros, además de reducir costos podría generar ventas. Considérese como Wal-Mart usó la logística como el núcleo de su estrategia competitiva para ser el número uno en venta de mercancías al menudeo. (Ballou, Logística, administración de la cadena de suministro, 2004).

Con relación al objetivo número tres se tuvieron en cuenta el aporte del siguiente autor:

4.6 OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA LOGÍSTICA:

Debido a que la logística tiene un gran campo de investigación y análisis en las empresas, es pertinente mencionar cual es la mejor manera de realizar las actividades que se llevan a cabo dentro de los procesos logísticos, el autor Javier Fernández de los Ríos menciona en su libro las buenas prácticas dentro de la gestión logística tales como el orden y la limpieza; el buen diseño del almacenaje, contar con personal motivado, el establecimiento de propuestas de mejora y

contar con tecnología adecuada. Un punto importante que se resalta del texto de este autor es la incorporación de nuevas tecnologías, gracias a ellas se pueden desarrollar sistemas de software para mejorar la gestión de los almacenes y obtener ventajas tales como: una eficiencia mucho mayor en la gestión de las tareas más repetitivas del almacén, mayor rapidez a la hora de elaborar las tareas del almacén, entre otros. (Ríos, 2014)

5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

Para la realización de este trabajo se optó por utilizar el método de investigación cualitativo aplicado en concordancia con los objetivos planteados. De acuerdo a la definición de Taylor y Bogdan; se refiere en un sentido más amplio a la investigación que producen datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. (Picado, 2006). Con el fin de comprobar si efectivamente los objetivos planteados en esta ponencia tienen relación con los procesos logísticos que se llevan a cabo dentro del centro de distribución de Wal-Mart.

La ejecución de este método se realizó a través de dos técnicas de recolección de datos: la observación y la aplicación de una entrevista, realizadas el día miércoles 20 de julio a la 1:30 pm en el centro de distribución de Wal-Mart, localizado en Estados Unidos en el estado de Hammond – Louisiana.

Para poder dar respuesta al objetivo número uno, dos y tres se aplicaron los siguientes métodos:

- **Técnica de Observación:** A través de esta técnica de trabajo se registró en el diario de campo cada uno de los escenarios a los que fue posible el acceso en el centro de

distribución, y junto con el apoyo de las personas que se encargaron de proporcionar las debidas explicaciones se recolectaron los primeros datos relevantes para la ponencia.

- **La entrevista:** Para la realización de la entrevista se elaboraron una serie de ocho preguntas a los tres trabajadores de la empresa, que se encargaron del recorrido dentro del centro de distribución. Por temas de tiempo no fue posible aplicar todas preguntas formuladas pero se logró obtener una idea general sobre el tema de logística.

6. RESULTADOS

A partir del método de investigación cualitativo aplicado en la empresa Wal-Mart en Hammond – Louisiana y utilizando las dos técnicas de recolección de datos se obtuvieron los siguientes resultados:

La siguiente información junto con el recorrido fue suministrada por tres empleados del centro de distribución: Moe, Greta y Brandon.

6.1 La inversión en tecnología en el centro de distribución de Wal-Mart se puede evidenciar a través de las modernas máquinas que se encargan desde el proceso del empaque del producto hasta su almacenaje, la planta se divide en diferentes áreas dependiendo del almacenaje de cada producto. Se encuentra un área para alimentos tales como frutas donde la temperatura puede llegar a ser de menos 36 grados centígrados, propicio para conservar alimentos como las sandías.

6.2 El almacenamiento de los productos se lleva a cabo de una forma específica, ya que cada caja debe contener una cantidad exacta de alimentos con un tamaño similar, en el caso de las frutas. Por ejemplo para el cuidado de las bananas que es el artículo que más se vende, se

maneja un proceso especial. La caja de bananas debe contener 45 libras, las reciben tres días después de ser cortadas, y se demoran 24 horas para madurar. El proceso de maduración de las bananas es inducido a través de gases especiales que hacen que se maduren en ese tiempo exactamente, tal y como sucede con los pimentones, es un proceso que se realiza para alimentos que vienen muy verdes.

6.3 El centro de distribución de Wal-Mart entrega medio millón de artículos diarios debido a los requerimientos que deben suplir con las tiendas.

6.4 Debido a la presencia de huracanes en esa zona de Louisiana, idearon nuevas maneras de protección de los alimentos a través de la madera, utilizada para aislar el sol.

6.5 El centro de distribución de Wal-Mart cuenta además con un cuarto de baterías para el funcionamiento de todas sus máquinas, y en ese mismo sitio tiene ubicado el taller de reparación en caso de que se averíe alguna maquina se repara ahí mismo, y de esta manera se evita retrasar los procesos.

6.6 Wal-Mart posee el centro de sostenibilidad más grande del mundo.

A partir de la entrevista realizada a los tres trabajadores que estuvieron en el recorrido por el centro de distribución se obtuvieron los siguientes datos de manera general ya que debido al tiempo del recorrido no fue posible aplicar la totalidad de la entrevista.

Frente al objetivo número uno se obtuvo los siguientes resultados:

- ✓ Wal-Mart maneja los mismos procesos logísticos en todos sus centros de distribución tales como distribución y almacenaje.
- ✓ La aplicación de la logística se encuentra inmersa en cada uno de los procesos que se realizan dentro del centro de distribución, ya sea en el área de alimentos enlatados o en el área de alimentos que requieren mayor cuidado como frutas y verduras, la administración eficiente de los productos es el día a día para los que trabajan allí, desde el momento que entra el producto hasta que es entregado a los tiendas.
- ✓ Wal-Mart se encarga de llevar una buena relación con sus proveedores a través de la cual existe un gana – gana para las dos partes.
- ✓ El liderazgo de Wal-Mart frente a sus competidores se evidencia en las tiendas ya que los clientes tienden siempre a regresar y ello se debe a que Wal-Mart se encarga de hacer del producto el mejor y más económico empezando desde su llegada al centro de distribución.

Con relación al objetivo número dos se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ La cadena de suministro en Wal-Mart está ligada a la logística, ya que se pueden distinguir actividades tales como el proceso de aprovisionamiento en donde se ve reflejada la gestión con los proveedores, y el proceso de distribución a las tiendas entre otras actividades. A lo largo de los años Wal-Mart ha empezado a trabajar directamente con fabricantes para disminuir costos y al mismo tiempo administrar eficientemente su cadena de suministros.

En concordancia con el objetivo número tres se obtuvieron los siguientes resultados

- ✓ Dentro de sus avances en tecnología está la inversión en etiquetas de identificación de radio frecuencia y el uso de códigos de barra UPC.
- ✓ Los trabajadores cuentan con una gran capacitación en manejo de la maquinaria y aunque el termino de logística no es muy común entre los operarios, se encargan también de contribuir con su trabajo en la gestión logística dependiendo de su área.

7. CONCLUSIONES

- ✓ De acuerdo al objetivo número uno, es importante resaltar la incorporación de los procesos logísticos a la gestión empresarial tal y como lo ha hecho la empresa Wal-Mart y el trabajo de su fundador Sam Walton que dedicó sus esfuerzos a invertir en las operaciones de su empresa. El resultado de dicha incorporación se ve reflejado en el interés de sus clientes y la recurrencia con la cual compran sus productos, es ahí donde se puede apreciar el bajo de costo de adquisición como resultado de la eficiencia en sus procesos.
- ✓ En relación con el objetivo número dos, la gestión de la cadena de suministro y la logística a través de procesos de automatización de tareas se evidencia en cada fase de preparación del producto observado dentro del centro de distribución. Pero para lograr mantener una gestión eficiente es importante poner en una balanza el crecimiento de la empresa y la optimización. Wal-Mart posee un modelo de negocio en donde existe una disminución de sus costos en la cadena de suministro y logra que sus consumidores ahorren al comprar y a su vez vivan mejor.

- ✓ Es importante resaltar en concordancia con el objetivo número tres de esta ponencia, que aunque en la visita realiza no se pudieron responder todas las preguntas sobre la incorporación de la logística en la estrategia competitiva de Wal-Mart, si se pudo evidenciar dentro del centro de distribución la mecanización de los procesos gracias a todas sus máquinas y estructuras tecnológicas, las cuales se encargaban de un manejo de grandes cantidades de alimentos en segundos, tal y como ocurría con la maquina empacadora de productos, esto se debe a que Wal-Mart tiene que cumplir con un gran volumen de suministros para las tiendas cada día y necesita contar tecnología de alta gama. Con la incorporación de estas máquinas la realización de estas tareas se reduce así como también el costo que estas generan, y tal como lo mencionan los autores citados en esta investigación, el precio del producto disminuye y se convierte en una ventaja competitiva para Wal-Mart.

- ✓ Cada uno de los procesos que se realizan dentro de la logística en las empresas son importantes y a veces decisivos en cuanto a costo y tiempo, por eso es importante prestar atención a que área de la empresa y cerciorarse que efectivamente todo esté trabajando en conjunto. Los retrasos en las entregas muchas veces se deben a que se pasó por alto algún proceso ya sea de recibido del producto, almacenaje, despacho, entre otros. La participación de los empleados es crucial para evitar fallas, porque aunque cada día se tecnifican más los procesos, la mano de obra sigue teniendo gran relevancia, se debe invertir en tecnología y en capacitación de la misma para los colaboradores.

8. ANEXOS

Entrevista elaborada para aplicación dentro del centro de distribución.

- 8.1 ¿El centro de distribución de Wal-Mart ubicado en Hammond maneja los mismos procesos logísticos que los que se realizan en Centro América?
- 8.2 ¿Cuál ha sido el papel de los trabajadores dentro de la incorporación de la innovación de los procesos logísticos en la empresa?
- 8.3 ¿Cómo ha sido la evolución de los procesos logísticos y cuál ha sido su impacto?
- 8.4 ¿La logística empleada en este centro de distribución se ha convertido es una estrategia competitiva en el sector del retail?
- 8.5 ¿Cuál es la relación que existe entre la cadena de suministro y la logística para la contribución a la estrategia competitiva de la empresa?
- 8.6 ¿Cuál ha sido el papel de la tecnología dentro de los procesos logísticos?
- 8.7 ¿Los proveedores que tiene Wal-Mart actualmente también han empezado a automatizar sus procesos con la inversión de tecnología?
- 8.8 ¿Qué hace de Wal-Mart una de la empresas más innovadores en términos de cadena de suministros y logística?

Fotografías tomadas en la visita al centro de distribución de Wal-Mart en Hammond – Louisiana.



Fotografía tomada por: Tania Archila Ceija.



Fotografía tomada por: Tania Archila Ceija.



BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, G. (2012). La red logística de Walmart, majestuosa. *Mundo HVAC&R*, 1.

Aymar, J. D. (2012). *Gestión de calidad total en el retail: con la implicación de personas y la satisfacción del cliente y la sociedad*. Madrid : Larousse - Ediciones Pirámide Retrieved from <http://www.ebrary.com>.

Ballou, R. H. (2004). Logística, administración de la cadena de suministro. En *La logística y la cadena de suministros son importantes en la estrategia*. (pág. 816). México: Pearson Educación.

- Ballou, R. H. (2004). Logística, Administración de la cadena de suministro. México: Pearson Educación .
- García, J. M. (2010). Integración del enfoque logístico actual en el diagnóstico estratégico de las empresas en perfeccionamiento empresarial. La Habana: D - Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría - Retrieved from <http://www.ebrary.com>.
- García, J. M. (2010). Logística como factor clave de competitividad. En *Integración del enfoque logístico actual en el diagnóstico estratégico de las empresas en perfeccionamiento empresarial* (pág. 165). D - Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. CUJAE from <http://www.ebrary.com>.
- García, L. A. (2010). Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos. En *Logística, herramienta competitiva* (pág. 384). Ecoe Ediciones from <http://www.ebrary.com>.
- Picado, L. N. (2006). Aportes y desafíos de la escuela de Bibliotecología, documentación e información de la Universidad Nacional: período 1977-2005. . San José: Red Universidad Nacional de Costa Rica.
- Ramírez, A. C. (2015). Logística comercial internacional. Bogotá: Universidad del norte - Retrieved from <http://www.ebrary.com> from <http://www.ebrary.com>.
- Ríos, J. F. (2014). Optimización de la cadena logística. Madrid: CEP, S.L - Retrieved from <http://www.ebrary.com>.

Sánchez, J. V. (2013). Gestión de la logística en la empresa: planificación de la cadena de suministros. En *Objetivos de la logística de los negocios y de la cadena de suministros* (pág. 208). Larousse - Ediciones Pirámide - from <http://www.ebrary.com>.

School, E. B. (2004). Guías de gestión de la innovación Producción y logística. Barcelona: Generalitat de Catalunya CIDEM - from <http://www.ebrary.com>.

Villagrà, F. L. (2010). Gestión logística y comercial. Macmillan Iberia, S.A from <http://www.ebrary.com>.