

Propuesta de un plan estratégico logístico para una empresa de carácter social sin ánimo de lucro (Seccional Cali)

Proposal of a strategic logistic plan for a non-profit social enterprise (Cali Branch)

Ana Carolina Peinado Aldana¹

Resumen

Con este trabajo se buscó proponer un plan estratégico logístico para la empresa de carácter social sin ánimo de lucro (ECSSAL) que se ajustara a la estrategia corporativa y potencializara el logro de sus objetivos organizacionales. Para esto, se procedió a realizar un diagnóstico de la empresa y su red de valor en cuanto a logística se refiere, caracterizando a la misma y evaluando su competitividad en integración. Con estos resultados, se formularon estrategias competitivas a corto, mediano y largo plazo, las cuales se pensaron con el fin de permitir a la empresa dar una reorientación empresarial, impactar en sus balances financieros, mejorar la gestión logística y la calidad del servicio al cliente. Para la recolección de la información se utilizaron dos instrumentos (fichas), los cuales, fueron diligenciados a partir de datos obtenidos en entrevistas, la observación y la información cruzada. Con esto, se propusieron unas estrategias competitivas, las cuales, se operativizan y se ponen en práctica a partir de la formulación de cuatro proyectos estratégicos, que hacen efectivo el plan estratégico logístico propuesto.

Palabras Claves

Logística, SCM, Competitividad en integración, Caracterización, estrategia logística, planeación estratégica logística.

Abstract

The purpose of this work was to develop a strategic logistics plan for the company of non-profit social nature (ECSSAL) that will adjust to the corporate strategy and potentiate the achievement of its organizational objectives. The first step was to proceed to make a diagnosis of the company in terms of logistics, characterizing it and evaluating its competitiveness in integration and logistics. From these results, competitive strategies were formulated in the short, medium and long term, which were thought with the purpose of allowing the company to give a business reorientation, impact on its financial balances, improve logistics management and the quality of service to the client. To obtain the information, two instruments were used, which were completed based on information obtained in interviews and cross-information. With the obtained data, competitive strategies were proposed, which are operationalized and put into practice from the formulation of four strategic projects, which make effective the proposed strategic logistics plan.

Keywords

Logistics, SCM, Competitiveness in integration, Characterization, logistics strategy, strategic logistics planning.

¹Ingeniera electrónica, especialista en administración y magister en administración.

Introducción

La Empresa de carácter social sin ánimo de lucro (ECCSAL) “es una asociación sin ánimo de lucro, conformada por esposas de oficiales activos y en uso de buen retiro de una institución militar colombiana, que trabajan de manera voluntaria buscando garantizar el bienestar integral de los hogares socioeconómicamente más necesitados de una institución militar”. Buscando la mejora continua de sus procesos y prestar un mejor servicio a las familias de la institución militar colombiana con sede en la ciudad de Cali, la empresa ha venido realizando un trabajo académico de revisión y diagnóstico de su situación administrativa y operativa. Esta, es consciente que la logística es un proceso integrado en la empresa, que asociado con la buena gestión y administración de los diferentes flujos (capital, bienes y servicios, información, personas) impacta en su desempeño y favorece la competitividad. De lo anterior, surgió el presente proyecto que buscó proponer un plan estratégico logístico que se ajustara a la estrategia corporativa y potencializara el logro de sus objetivos organizacionales.

Para lograr esto, se realizó un diagnóstico a la empresa y a su la red de valor en cuanto a logística se refiere, caracterizando a la misma y evaluando su competitividad en integración. Esta evaluación, permitió precisar el estado de la empresa en cuanto a competitividad y conocer cómo se desarrolla la logística a través de la caracterización del modelo referencial en logística. Con estos resultados, se formularon estrategias competitivas en el corto, mediano y largo plazo que buscan atacar las falencias de la empresa (debilidades) y potencializar las oportunidades y fortalezas identificadas. A partir de estas estrategias, se propusieron cuatro proyectos que enmarcan la propuesta de una planeación estratégica logística, la cual, pretende tocar los aspectos más relevantes identificados en los diagnósticos realizados, teniendo en cuenta las capacidades de la empresa y su red de valor.

Metodología

El tipo de investigación que se realizó es de tipo descriptiva. Se caracterizó la problemática con

el fin de brindar una solución a las dificultades identificadas. Para esto, se procedió a la realización de un diagnóstico estratégico en competitividad en integración y logística que comprende el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de la red de valor; asimismo, se realizó la evaluación de la situación actual en logística de la empresa, analizando el entorno y las capacidades de la misma, con el fin de caracterizar el sistema logístico. A partir de los resultados obtenidos, se formularon estrategias competitivas que buscan optimizar el logro de los objetivos organizacionales.

El enfoque de la investigación es cualitativo y cuantitativo (mixto), de modo que se pretendió conocer el estado actual de la empresa evaluando y midiendo las mejores prácticas en cuanto a logística se refiere con el fin de proponer y formular estrategias competitivas que le permitan brindar valor agregado a las necesidades del cliente.

Dentro de las fases metodológicas se implementaron las siguientes:

Fase 1. Documentación bibliográfica: Durante esta fase se realizó la búsqueda de documentos que ayudarán al planteamiento de ideas (elaboración del marco referencial, diseño de instrumentos, elaboración de preguntas que alimenten la entrevista, análisis de la información obtenida) con el fin de solucionar los problemas identificados. Las fuentes de información consultadas fueron material bibliográfico impreso tales como libros, revistas, etc., artículos e información técnica disponibles en internet, bases de datos, repositorios electrónicos, etc.

Fase 2. Diseño de instrumentos: Una vez se tuvo un conocimiento previo de la temática a abordar, se procedió a revisar, ajustar y actualizar el diseño en Excel de las herramientas para la evaluación de la competitividad en integración del SCM y la logística y la caracterización de la logística de la red de valor y de la empresa. Ambos instrumentos fueron facilitados por dos docentes (Feres Said y Fabiola Pinzón) de la Maestría en Gestión Logística de la ENAP. Dichos ajustes y actualización se hicieron te-

niendo en cuenta la información encontrada en la literatura sobre los cambios que se han presentado en logística en los últimos años.

Fase 3. Recolección de la información: En esta fase se procedió a recolectar información de fuentes primarias. Se realizaron entrevistas al personal encargado de la logística en las empresas de la red de valor (aguas arriba nivel II, aguas abajo nivel I) y al personal administrativo y de la junta directiva de la empresa objeto de estudio. Los datos obtenidos fueron contrastados con la observación y la información cruzada.

Fase 4. Análisis y procesamiento de la información: Con la información obtenida en las entrevistas y la contrastación con lo observado durante las visitas y la información cruzada, se procedió a evaluar a la red de valor y a la empresa en las herramientas de Excel diseñadas y con los resultados arrojados por estas a realizar un análisis descriptivo de la información.

Fase 5. Documentación de la información: En esta fase se organizó la información obtenida en los pasos anteriores y se redactó el capítulo de resultados, las conclusiones y las recomendaciones productos de la ejecución del proyecto de grado. En este sentido, se redactó el informe del diagnóstico interno y externo (Caracterización de la logística y el análisis de competitividad e integración de la logística en la empresa), la definición de las estrategias logísticas identificadas en los diagnósticos y por último, la formulación de los planes y proyectos estratégicos en logística.

Fase 6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información: Para la recolección de la información se procedió a realizar una entrevista al personal encargado de la logística en las empresas de la red de valor y al personal administrativo y de la junta directiva de la empresa objeto de estudio.

Fase 7. Población y muestra: Citando a Castro (2003), “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”. En este sentido, para este trabajo la muestra se toma igual que la población en la entrevista” Ediciones EFIM

(p.69). El personal entrevistado fue: La empresa líder y las empresas de la red de valor aguas arriba (Nivel II) y aguas abajo (Nivel I). Para ampliar la información, véase cuadro 1.

Cuadro 1. Lista de proveedores y clientes ECSSAL.

Nombre de la empresa	Papel en la red de valor	Unidad de negocio	Nivel
ECSSAL	Empresa Líder	-	-
Distribuida La Costa S.A	Proveedor de productos de panadería	Panadería	II
La Recetta Soluciones	Proveedor de productos cárnicos		II
Huevos Santa Rita	Proveedor de huevos		II
Quesera Gabriel	Proveedor de productos lácteos		II
Colegio	Cliente		I
Disfruver	Cliente		I
Casino Militar	Cliente		II
Supermercados VIVEREX	Proveedor de víveres y abarrotes	Colegio	II
Copy Rent	Proveedor de equipos de impresión y fotocopiado		II
Panadería	Proveedor de bollería		I

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida en la empresa objeto de estudio.

Fase 8. Procesamiento de la Información: Con la información obtenida en las entrevistas y su contrastación con lo observado y la información cruzada, se procedió a realizar un análisis descriptivo de las respuestas obtenidas haciendo uso de la ponderación de las variables cuestionadas en una herramienta en Excel que permite el análisis de las mismas. En los archivos de Excel, se puede observar de manera gráfica y numérica los puntos fuertes y las debilidades de la red de valor de la empresa líder, logrando establecer las falencias de la misma y así entrever algunas propuestas de mejora.

El sistema de evaluación que se utilizó para el análisis de las variables y sus componentes es el siguiente (véase cuadro 2):

Cuadro 2. Sistema de evaluación.

Calificación	Cómo evaluar
1	Fuertemente en desacuerdo: La información se identifica en absolutamente nada con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del modelo referencial (no se aplica el concepto).
2	Desacuerdo: La información se identifica mínimamente con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del modelo referencial (se han tomado decisiones para aplicar el concepto y en tal sentido forma parte del desarrollo corporativo).
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo: La información se identifica parcialmente con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del modelo referencial (se aplica el concepto desde hace poco tiempo y sus resultados no han sido verificados).
4	De acuerdo: La información se identifica significativamente con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del modelo referencial (se aplica el concepto desde hace más de seis meses, con buenos resultados).
5	Fuertemente de acuerdo: La información se identifica absolutamente en todo con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del modelo referencial (se aplica el concepto desde hace más de un año con muy buenos resultados).

Fuente: Feres Said, 2014

Lo anterior, teniendo en cuenta que cada calificación podría ser catalogada como debilidad (absoluta, relativa) o fortaleza (relativa y absoluta), así: 1. Debilidad absoluta (Oportunidad muy grande); 2. Debilidad relativa (Oportunidad grande); 3. Debilidad (Oportunidad); 4. Fortaleza relativa (Mejorar) y 5. Fortaleza absoluta (Mantener y extender).

Resultados

De los resultados obtenidos, se puede vislumbrar el papel preponderante que cumple la logística al interior de las empresas y sus redes de valor. Esta, debe considerarse como una actividad estratégica de las organizaciones, pues es clave para establecer o consolidar ventajas competitivas a través de la aplicación de las mejores prácticas generándole un valor agregado al cliente.

Asimismo, se destaca la magnitud del impacto de la planeación estratégica logística en una empresa, planeación que debe hacerse extendida a la red de valor si se quiere que se constituya en una ventaja competitiva.

En el cuadro 3, se muestran los resultados generales (por competencias) del diagnóstico

de competitividad en integración de la supply chain y la logística.

Como se observa en el cuadro 5, el nivel de competitividad en integración de la supply chain es de 242,30 puntos y presenta un GAP de 174,69 puntos con respecto a Clase Mundial que alcanza 416,99 puntos. El nivel de competitividad en Logística es de 160,90 puntos y presenta un GAP de 128,14 puntos con respecto a Clase Mundial que alcanza 289,04 puntos. En estos resultados se puede vislumbrar la brecha significativa que hay entre las empresas de clase mundial y la red de valor de la empresa objeto de estudio.

Cuadro 3. Diagnóstico en competitividad en integración de la supply chain y la logística.

COMPETITIVIDAD EN INTEGRACIÓN DE LA SUPPLY CHAIN Y LOGÍSTICA				
COMPETITIVIDAD EN INTEGRACION DE LA SUPPLY CHAIN	EMPRESAS	C.M	GAP	G/CM (%)
	242,3	416,99	174,69	41,89%
Integración con los clientes	38,4	66,2	27,8	41,99
Integración interna	52,7	85,5	32,8	38,36
Integración con proveedores	40,1	63,38	23,28	36,73
Integración de la tecnología y la planeación	34,7	68,21	33,51	49,13
Medidas del nivel de integración	35,3	67,2	31,9	47,47
Integración de las relaciones	41,1	66,5	25,4	38,2

COMPETITIVIDAD EN LOGISTICA	EMPRESAS	C.M	GAP	G/CM (%)
	160,9	289,04	128,14	44,33%
Competitividad en posicionamiento	40,2	70,19	29,99	42,73
Competitividad en integración	68,2	117,47	49,27	36,01
Competitividad en agilidad	28,2	50,68	22,48	37,85
En medidas del desempeño logístico	24,3	50,7	26,4	52,07

Fuente: Ficha de competitividad en integración de la supply chain y la logística.

En los cuadros 4 y 5 se pueden observar los resultados específicos y desglosados para la competitividad en integración de la supply chain y para la competitividad en logística.

Cuadro 4. Diagnóstico en competitividad en integración de la supply chain.

COMPETITIVIDAD EN INTEGRACIÓN DE LA	EMPRESA	CM	GAP	G/CM
SUPPLY CHAIN	242,3	416,99	174,69	41,89%
INTEGRACION CON LOS CLIENTES	38,4	66,2	27,8	41,99%
Segmentación de clientes	10,2	16,44	6,24	37,96%
Relevancia	9,3	17,26	7,96	46,12%
Capacidad de respuesta	10,2	16,15	5,95	36,84%
Flexibilidad	8,7	16,35	7,65	46,79%
INTEGRACION INTERNA	52,7	85,5	32,8	38,36%
Unificación interfuncional	8,9	17,68	8,78	49,66%
Estandarización	10,2	16,8	6,6	39,29%
Simplificación	10,1	16,49	6,39	38,75%
Aceptación de normas y su cumplimiento	12	16,78	4,78	28,49%
Adaptación estructural	11,5	17,75	6,25	35,21%
INTEGRACION CON PROVEEDORES	40,1	63,38	23,28	36,73%
Alineamiento estratégico	11,6	17,09	5,49	32,12%
Fusión Operacional	9,8	16,08	6,28	39,05%
Encadenamiento financiero	9,8	14,84	5,04	33,96%
Adm de proveedores	8,9	15,37	6,47	42,09%
INTEGRACION DE LA TECNOLOGIA Y PLANEACIÓN	34,7	68,21	33,51	49,13%
Administración de la información	8,7	17,62	8,92	50,62%
Comunicaciones internas	9	16,61	7,61	45,82%
Conectividad	8,2	17,83	9,63	54,01%
Cooperación en la Formulación de pronósticos y en Planeación	8,8	16,15	7,35	45,51%
MEDIDAS DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN	35,3	67,2	31,9	47,47%
Evaluación funcional	8	18,57	10,57	56,92%
Metodología del ABC y costo total	9,2	15,32	6,12	39,95%
Indicadores de desempeño	8,1	17,06	8,96	52,52%
Impacto financiero	10	16,25	6,25	38,46%
INTEGRACION DE LAS RELACIONES	41,1	66,5	25,4	38,20%
Especificidad de los roles	11,8	16,3	4,5	27,61%
Protocolos	9,7	16,32	6,62	40,56%
Habilidad para compartir información	9,7	17,09	7,39	43,24%
Ganancias y riesgos compartidos	9,9	16,79	6,89	41,04%

Fuente: Ficha de competitividad en integración de la supply chain y la logística. 2018

Como se puede observar en el cuadro 4, en cuanto a competitividad en integración de la supply chain, las competencias que necesitan ser trabajadas (tienen un GAP significativo) son la de integración interna, medidas del nivel de integración e integración de la tecnología y la planeación. Lo anterior, permite denotar que se debe aunar esfuerzos que busquen aumentar la capacidad de integración de los miembros de la red de valor, desde los procesos internos hasta los externos. Esto, se logra potencializando las relaciones o vínculos entre los socios de negocio a través del establecimiento de relaciones de confianza, basadas en el principio C3 (relaciones cooperadas, colaborativas y coordinadas) y estableciendo políticas y procedimientos que permitan y faciliten la sincronización de sus operaciones, adoptando mejores prácticas en SCM. Por otro lado, se debe aprovechar las fortalezas en tecnologías y sistemas de información con las que cuentan los miembros de la red de valor, de tal forma, que se faciliten y potencialicen las relaciones mencionadas anteriormente. Asimismo, se debe trabajar en desarrollar capacidades que permitan enunciar y mantener sistemas de métricas (indicadores), que faciliten la formulación de estrategias en conjunto y optimizar los procesos de negocio.

Cuadro 5. Diagnóstico en competitividad en logística.

COMPETITIVIDAD EN LOGÍSTICA	EMPRESA	CM	GAP	G/CM
	160,9	289,04	128,14	44,33%
COMPETITIVIDAD EN POSICIONAMIENTO	40,2	70,19	29,99	42,73%
Formulación de estrategia logísticas	9,4	17,41	8,01	46,01%
Integración logística en la supply chain	10,4	17,9	7,5	41,90%
Red logística	11,5	17,75	6,25	35,21%
Organización	8,9	17,13	8,23	48,04%
COMPETITIVIDAD EN INTEGRACION	68,2	117,47	49,27	36,01%
Unificación de la supply chain	8,3	16,01	7,71	39,62%
Tecnología de la información	8,3	16,61	8,31	50,03%
Información compartida	9,7	17,09	7,39	43,24%
Conectividad	9,6	16,46	6,86	41,68%
Estandarización	10,2	17,27	7,07	40,94%
Simplificación	10,1	16,6	6,5	39,16%
Disciplina	12	17,43	5,43	31,15%
COMPETITIVIDAD EN AGILIDAD	28,2	50,68	22,48	37,85%
Relevancia	9,3	17,65	8,35	25,40%
Ajuste al cliente	10,2	16,35	6,15	37,61%
Flexibilidad	8,7	16,68	7,98	47,84%
EN MEDIDAS DEL DESEMPEÑO LOGISTICO	24,3	50,7	26,4	52,07%
Valoración funcional	8	18,57	10,57	46,15%
Valoración de procesos	8,1	16,35	8,25	50,46%
Benchmarking	8,2	15,78	7,58	48,04%

Fuente: Ficha de competitividad en integración de la supply chain y la logística. 2018

Con respecto a la competitividad en logística, se hace necesario trabajar en la integración de la gestión logística y su posicionamiento, buscando la forma correcta de utilizar los recursos logísticos y estructurando las operaciones logísticas para alinearlos a la estrategia de negocio de la supply chain. Lo anterior, se logra intercambiando información con los socios de negocio (potencializando e invirtiendo en SI y TIC para el intercambio de información y para la toma de decisiones, generando indicadores que permitan monitorear el desempeño de los procesos logísticos, diseñando rutinas y procedimientos de trabajo que mejoran la eficiencia, eficacia y efectividad del sistema logístico y teniendo siempre comprometido y actualizado al recurso humano vinculado a los procesos logísticos.

Asimismo, se debe tener claro el uso y aprovechamiento de los SI y como estos se imbrican a la red de valor; hay que alinear los recursos y hacer alianzas estratégicas, formulando y alcanzando objetivos logísticos para analizarlos con los alcanzados por los socios de negocio; se debe participar en el diseño de la estructura de la red logística y en la disposición física de los recursos logísticos a lo largo de la red de valor, de manera que se mantenga de forma efectiva el sistema logístico.

Conclusiones

De los resultados obtenidos, se puede vislumbrar el papel preponderante que cumple la logística al interior de las empresas y sus redes de valor. Ésta, debe considerarse como una actividad estratégica de las organizaciones, pues es clave para establecer o consolidar ventajas competitivas a través de la aplicación de las mejores prácticas generándole un valor agregado al cliente.

Del diagnóstico en competitividad en integración de la supply chain management y logística, se puede concluir que deben realizarse cambios en la gestión logística de la empresa y la manera como está se integra a la red de valor. Se puede observar una empresa con una gestión organizacional vertical con falencias para migrar a otros modelos administrativos con enfoques en supply chain management; no existe una sección o coordinación logística que centre, controle e integre todos los procesos logísticos de la empresa. La integración con los socios de negocio es prácticamente inexistente. No se manejan relaciones de confianza basadas en el enfoque C³ (relaciones cooperadas, colaborativas y coordinadas), lo que se ha visto reflejado en la competitividad y en el servicio al cliente. Se hace necesario desarrollar estrategias conjuntas con los socios de negocio que permitan obtener mejoras continuas en la logística empresarial. Asimismo, se vislumbran falencias en cuanto al uso de tecnologías para el manejo de la gestión logística, lo que se considera también un punto negativo para facilitar la integración a la red de valor.

La caracterización en logística, así como el diagnóstico en competitividad, dejan entrever una empresa que tiene desconocimiento de las ventajas competitivas de la gestión logística y de la red de valor. Esta se centra en la realización de actividades administrativas en el día a día (de manera tácita) tratando de solucionar los problemas que se presentan, ejecutando procesos que no están debidamente documentados. Sin embargo, se resalta el trabajo, de una u otra forma, interfuncional que realiza el personal administrativo y operativo de la empresa para sacar adelante los procesos logísticos, así como su compromiso y dedicación. Asimismo, los in-

Ediciones EFIM

Ediciones EFIM

tentos por elaborar los procedimientos de las actividades claves del negocio que han tenido. En este estudio, también se evidenció la falencia de SI y TIC que permitan integrar los procesos logísticos de la empresa en la red de valor. Pero se destaca las herramientas tecnológicas con las que cuentan los socios de negocio aguas arriba, las cuales, pueden ser aprovechadas por la empresa para facilitar la gestión logística en la red de valor.

Tanto el diagnóstico en competitividad como la caracterización en logística, han permitido proponer estrategias que van enfocadas hacia la integración de la empresa con su red de valor, de tal forma que estas alianzas estratégicas y relaciones basadas en confianza y en el concepto de relaciones C³ le permitan ser más productiva y competitiva. A partir de estas estrategias se han vislumbrado cuatro proyectos que operativizan las metas y los alcances de la planeación estratégica logística propuesta.

Estos proyectos estratégicos se han formulado con el fin de que la empresa pueda mejorar la gestión logística interna y está sea extendida hacia su red de valor, con una concientización y cultura plena y extensible del concepto de logística y supply chain management no solo en el ámbito empresarial, sino también en la red de valor; se fomenten alianzas estratégicas y relaciones gana-gana coordinadas, cooperadas y colaborativas con los proveedores y clientes potencializadas por el uso de SI y TIC actualizados y acordes con las capacidades de la empresa y los socios de negocio. Todo lo anterior, buscando el sostenimiento, ser más productiva y el desarrollo de la empresa en el mundo competitivo.

De lo anterior, se evidencia la magnitud del impacto de la planeación estratégica logística en una empresa, planeación que deberá hacerse extendida a la red de valor si se quiere constituir en una ventaja competitiva. Con los proyectos estratégicos propuestos dentro de la planeación estratégica logística, se espera haber tocado los aspectos y las problemáticas más significativas que se deben atacar y controlar en la empresa con el fin de aportar y potencializar el logro de los objetivos corporativos.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, L. (2009, enero). Distribución y logística: Claves en la rentabilidad. Recuperado de <http://www.gestion.com.do/index.php/ediciones/enero-2009/item/225-distribucion-y-logistica-claves-en-la-rentabilidad>. Revista Gestión.
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. 5ª ed. Monterrey: Pearson.
- Bowersox, D. J. (1974). *Logistical Management*. New York: Macmillan Publishing Co.
- Bowersox, D. J; Closs, D. J. & Bixby Cooper, M. (2006). *Supply Chain Logistics Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cárdenas Aguirre, D; Urquiaga Rodríguez, A. (2007). *Logística de operaciones: Integrando las decisiones estratégicas para la competitividad*.
- La Habana, Cuba. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562006>. Revista de Ingeniería Industrial, 28(01) Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, pp. 37- 41.
- Casanovas, y Cuatrecasa, L. (2011). *Logística integral, lean supply chain management*. Barcelona: PROFIT.
- Espinosa, R. (14, 12, 2012). *Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa*. [Entrada de blog]. Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>.
- Evert-Jan, V. (2008). *Logistics innovation in global supply chains: an empirical test of dynamic transaction-cost theory*. *GeoJournal* 70, 213-226.
- Garay S, L. J. (1967-1996.). *Colombia: estructura industrial e internacionalización*. Recuperado <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industralatina/246.htm>.
- Gorchels, M., E. y West, C. (2004). *The managers guide to distributions channels*. Boston: Mc Graw Hill.
- Lambert, D; Cooper M. (1998). *Supply Chain Management implementations: Issues and Research opportunities*. *The international Journal of Logistics Management*, 9.
- Maldonado, J. (2014). *Estrategia empresarial: Formulación, planeación e implementación*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>.
- Manso Coronado, F. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Madrid:-Díaz de Santos S.A.
- Mentzer, J. T; Min, S. & Bobbitt, L. M. (2004). *Toward a unified theory of logistics*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 606-627.
- Ocampo, P. (2009). *Gerencia Logística y global*. *Revista EAN*, 66. 113-136.
- Ogliastri, E. (1990). *Manual de planeación estratégica: Teoría, aplicaciones y casos*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Ortiz, A. (2008). *Syllabus Planeación estratégica logística*. Maestría en Gestión Logística. Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla. Cartagena D.T y P. Colombia.
- Ramírez Gastón, C. (2005). *Estrategia empresarial y tipos de estrategias*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-tipos-estrategias/>.
- Said C, F. E. (2009). *Supply Chain Management y logística: De cadenas a redes adaptativas*. Documento de trabajo. Maestría en Gestión logística. Escuela Naval de cadetes Almirante Padilla. Cartagena, Colombia.

Said C, F. E. (2007). Modelo Referencial en logística. . Documento de trabajo. Centro de investigaciones y asistencia técnica internación John F. Kennedy – CIATI. Bogotá D.C.

Said C. F. E; Pinzón Hoyos, F; Rodríguez, J. C; Narváez, G. (2003). Competitividad en integración del supply chain y logística en la industrial astillera de Colombia. Recuperado de <https://es.slideshare.net/ErnestoUlbrich/ct2-11-competitividad-en-integracion-gap>.

Serna Gómez, H. (2000). Gerencia estratégica: Planeación y gestión teórica y metodología. 8ª ed, Bogotá: 3R editores, 385 pág.