

03

Fecha de presentación: octubre, 2017

Fecha de aceptación: diciembre, 2017

Fecha de publicación: enero, 2018

AJUSTE ESTRATÉGICO

EN LA CADENA DE SUMINISTROS PARA LA CREACIÓN DE VALOR DE LA MARCA JEAN UP

STRATEGIC ADJUSTMENT IN THE SUPPLY CHAIN FOR CREATING THE VALUE OF THE JEAN UP MARK

MSc. Diana Verónica Ruiz Dalgo¹

E-mail: elandino2011@yahoo.es

MSc. Diego Mauricio Bonilla Jurado¹

E-mail: administracion@bhconsultores.com

MSc. Carlos Santiago Masaquiza Caiza¹

E-mail: ventas@bhconsultores.com

¹ BH Consultores. República del Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Ruiz Dalgo, D. V., Bonilla Jurado, D. M., & Masaquiza Caiza, C. S. (2018). Ajuste estratégico en la cadena de suministros para la creación de valor de la marca Jean Up. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 25-32. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

El ajuste estratégico incide en la creación de valor de Jean Up en el Ecuador, pues en la actualidad la marca registra un limitado crecimiento económico financiero a causa de diversos motivos. La población objeto de estudio estuvo conformada por los clientes de la marca Jean Up que según registro interno de la empresa cuenta con un total de 15.000 personas a nivel nacional, a quienes se les aplicó una encuesta estructurada para conocer la realidad del estudio. Bajo estos antecedentes se puede decir que Studio F es la marca preferida de las personas debido a las bondades que brinda el producto llámense calidad, diseño y precio, sin embargo, la marca Jean Up, es la segunda en la lista de preferencia por encima de otras marcas como Kancan y Stage. Para finalizar se diseñó un ajuste estratégico a la cadena de suministros como método para la creación de valor de la marca Jean Up, dentro del cual se realizó un modelo operativo con un diagnóstico de la situación actual de la cadena de suministros para analizar las actividades de valor que está realizando actualmente.

Palabras clave: Ajuste estratégico, posicionamiento de marca, creación de valor, limitado crecimiento, calidad, cliente, propuesta de valor, mercado, marca.

ABSTRACT

The strategic adjustment affects the creation of value of Jean Up in Ecuador, as the brand currently has limited economic and financial growth due to various reasons. The population under study was made up of customers of the Jean Up brand, which according to the company's internal register has a total of 15,000 people nationwide, who were given a structured survey to know the reality of the study. Under this background it can be said that Studio F is the preferred brand of the people due to the benefits offered by the product be quality, design and price, however, the brand Jean Up, is the second in the preference list above other brands like Kancan and Stage. Finally, a strategic adjustment to the supply chain was designed as a method for the creation of value of the Jean Up brand, within which an operational model was developed with a diagnosis of the current supply chain situation to analyze the activities of value you are currently performing.

Keywords: Strategic adjustment, brand positioning, value creation, limited growth, quality, customer, value proposition, market, brand.

INTRODUCCIÓN

La competitividad en la industria del Wholesaler de la marca JEAN UP se ha presentado desde sus inicios un enigma muy desconcertante (Nava, Nava & Nava, 2007), la gestión de la cadena de suministros es un arma fundamental para la mejora de la competitividad en las que se hallan inmersas la mayoría de empresas en este sector planea la producción desde un enfoque cualitativo pero ordenado con una serie de alternativas que busquen satisfacer los pedidos de una forma óptima en el menor tiempo posible (Díaz & Pérez, 2012), en la presente investigación se busca la manera de mejorar el flujo de material, la información y acciones que ayuden a la empresa a reducir costos, que se establecen a través de la cadena de suministros iniciando con los proveedores y terminando con el consumidor final (Zuluaga, Gómez & Fernández, 2014) la gestión logística desde su enfoque integral representa además de una obligación, una alternativa empresarial de soporte a la organización y sus actores de modo que se genere sinergias para la competitividad, se analiza también los eslabones de la cadena de suministros desde el diseño del producto, colocarlo en la sección del cliente apropiado, en el momento adecuado además de un precio cómodo y conveniente. De esta manera se mejorará la capacidad de respuesta para cumplir todos los pedidos.

DESARROLLO

De acuerdo con Ballina (2000), la administración puede ser definido como un proceso mediante el cual se administran tanto recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de ciertos objetivos pero, sin embargo muy especialmente, para mantener satisfecho al cliente que es la razón de ser de cualquier organización. Determinar el método de trabajo más eficiente con un alto grado a la motivación del factor humano genera una administración productiva y técnica (Nava, et al., 2007).

La cadena de suministro es definida como un conjunto de actividades funcionales que se repiten a lo largo del canal del flujo del producto a través de la cual la materia prima se convierte en producto terminado y de añade valor al cliente (Zuluaga et al., 2014) por otro lado se define como el conjunto de empresas integradas por proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores (mayoristas o detallistas) coordinados eficientemente por medio de relaciones de colaboración, para colocar los requerimientos de insumos o productos en cada eslabón de la cadena de tiempo preciso al menor costo, buscando el mayor impacto en las cadenas de valor de los integrantes con el propósito de satisfacer a los consumidores. Para Sánchez (2013) determina la CS como el conjunto de

funciones, procesos y actividades que permiten que la materia prima, productos o servicios sean transformados, entregados y consumidos por el cliente final.

La importancia de alinear el diseño de la CS establece el marco de diferenciación e identidad competitiva, saber quiénes somos, en que creemos y hacia dónde vamos es de valiosa información porque la cultura organizacional que se genera en cada etapa de la CS dependerá de la capacidad de dirección que tengan los directivos o jefes de áreas para optimizar y alcanzar de una manera eficiente cada una de estas etapas, por otro lado el análisis de las necesidades de la empresa conlleva en diagnosticar los proveedores, capacidad de instalada, minoristas, mayoristas, distribución de tiendas o boutiques, entregas al consumidor (Figura 1).



Figura 1. Diseño de la cadena de suministro.

Luego de realizar una revisión de los procesos que conforman la cadena de abastecimiento, el siguiente paso es comprender entre las estrategias de CS y las necesidades del cliente para lograr el éxito de JEAN UP (Chopra & Meindl, 2008) de esta manera la estrategia competitiva de una compañía: Es el conjunto de necesidades de los clientes que la empresa busca satisfacer, con respecto a sus competidores, a través de sus productos o servicios, por otro lado la estrategia de funcional de la cadena de suministro determina como se adquirirá la materia prima, el transporte, la fabricación del producto y la distribución al cliente. Para que una empresa tenga éxito, es crucial una alineación entre las estrategias competitivas y las de la CS (Ramírez & Peña, 2011). Igualmente lo que se prevé es ser compatibles con la necesidad del cliente como se refleja en la Figura 2.

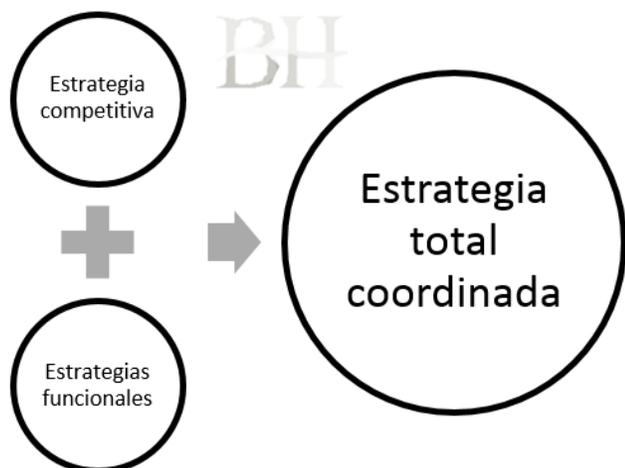


Figura 2. Elaboración de la estrategia total coordinada.

Durante este proceso, la organización decide la forma de estructurar su CS, su configuración, es decir la forma en que serán distribuidos los recursos y los procesos consecuentes que se realizará en la organización, asegurando que la configuración de la CS apoye los objetivos estratégicos de la organización así que se generará el incremento del estado del superávit (Hernández & Jiménez, 2002).

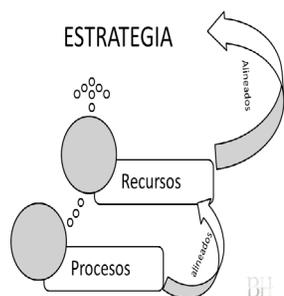


Figura 3. Estrategia de la cadena de suministros.

Para desarrollar y ejecutar la estrategia competitiva de la organización, las actividades determinadas en la Figura 3 el precio será el que realice la promoción del producto y su posterior relación en la distribución de la CS (Jurburg, 2012).

El objetivo del ajuste estratégico de la CS para cualquier organización en relación a su éxito con su estrategia competitiva debe existir el alineamiento de ambas, tomando en cuenta a los requerimientos prioritarios de los clientes (Arango Palacio & Zuluaga Mazo, 2014) que a través de la estrategia competitiva la organización buscara satisfacer y a su vez la capacidad de la CS en construir la estrategia (Figura 3).

Esto a su vez (Paris & Viltard, 2017), contribuye que la cadena de valor de una organización contribuye de manera significativa en el éxito o fracaso de la organización, con este punto se puede decir que nadie puede atribuir que la cadena obtendrá un éxito rotundo, todo dependerá de la visión empresarial ya que si el capital humano no se encuentra direccionada hacia la misma visión generará un problema significativo a la organización, sin embargo el error de cualquier elemento incluido en la cadena de valor conllevará al fracaso de la organización.

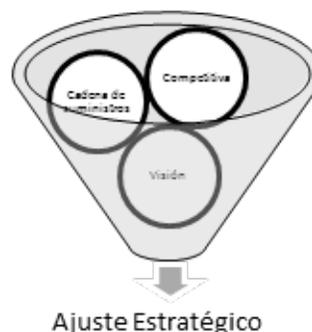


Figura 4. Elementos inmersos en el ajuste estratégico.

El valor para el consumidor (Correa Malagón & Duque Oliva, 2012), es determinado como un factor estratégico en la administración, muchas veces está relacionado con la creación y entrega de un valor superior a la competencia, siendo sinónimo de términos como calidad y satisfacción. Es decir, la creación de valor constituye una importante herramienta para el análisis del comportamiento del consumidor ya que es parte fundamental en el desarrollo de las relaciones a largo plazo con los clientes.

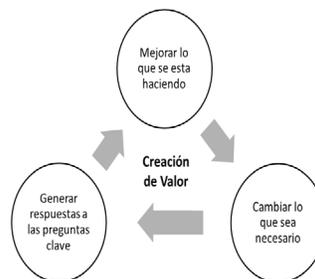


Figura 5. Creación de valor en la CS.

Tal cual se muestra en la Figura 5, las estrategias de generación de valor basan su funcionamiento en el conjunto de estrategias y acciones que tienen como objetivo superar las expectativas de los clientes, teniendo como origen el propio cliente según lo da conocer (Martínez Crespo, 2002).

Para corroborar la hipótesis planteada se aplicó un enfoque cualitativo con una modalidad bibliográfica y de campo, el alcance es descriptivo y correlacional, en mínimo porcentaje fue exploratorio ya que no hubo mucha información y esta es una de las primeras investigaciones en el sector de la empresa moda azul.

Se elaboró un cuestionario previamente estructurado, el cual está compuesto estrictamente de preguntas cerradas, con el fin de obtener respuestas que faciliten su tabulación y análisis. Se tomó como muestra de estudio 375 clientes, de esta forma la encuesta fue elaborada para los clientes directos de la empresa, conservando el nivel de confiabilidad del 95% y un margen de error del $\pm 5\%$, a razón que la población de estudio son personas y dirigida a las ciencias sociales.

Tabla 1. Lugar de procedencia.

Nº de locales	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
2	Guayaquil	68	18%
2	Quito	68	18%
2	Ambato	69	18%
1	Riobamba	34	9%
1	Latacunga	34	9%
1	Cuenca	34	9%
1	Loja	34	9%
1	Ibarra	34	9%
11	Total	375	100%

Fuente: elaborada por los autores.

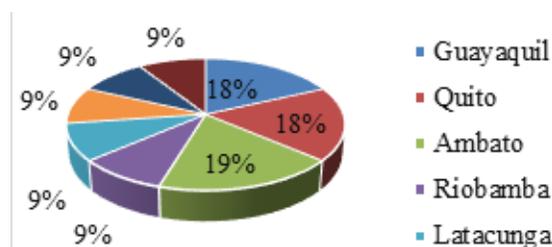


Figura 6. Lugar de procedencia.

Bajo esta perspectiva se puede indicar que Guayaquil, Ambato y Quito constituyen las ciudades con mayor número de locales (2), es por ello que en estas tres ciudades se aplicó la mayor cantidad de encuestas.

De la misma manera se determinó las variables de estudio que en este caso se muestran como el ajuste estratégico de la cadena de suministros y la generación de la cadena de valor que a su vez fueron plasmadas en una encuesta, esta a su vez contó con 16 ítems que fueron conformados por Ballesteros & Ballesteros (2004); y Hernández & Jiménez (2002), para su posterior medición.

Por otro lado, 2 fueron las preguntas que midieron los resultados, del instrumento de optimización logrado en la aplicación de campo que al mismo tiempo fueron tabulados en el software estadístico SPSS 2.0 (Pucheta-martínez, 2015). Posteriormente después de la comprobación de hipótesis se procedió a generar la relación de las preguntas que fueron elaboradas en la encuesta, las cuales son detalladas a continuación: Pregunta N° 9: ¿Qué factor considera usted que necesita la empresa en el servicio al cliente?, Pregunta N° 16: ¿Cómo calificaría a los factores que influye en el servicio de la empresa?

Tabla 2. Factor de valor.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar en la calidad	46	12%
Mejorar en el precio	97	26%
Mejorar en la distribución	232	62%
Total	375	100%

Fuente: elaborada por los autores.

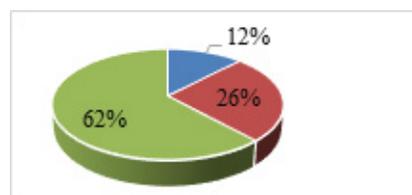
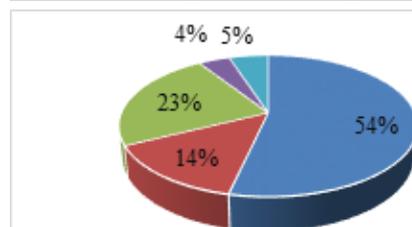


Figura 7. Factor de valor.

Tabla 3. Atención al cliente.

Alternativas	Atención al cliente	
	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	200	53%
Muy bueno	54	14%
Neutral	87	23%
Bueno	15	4%
Deficiente	19	5%
Total	375	100%



Fuente: elaborada por los autores.

Figura 8. Atención al cliente.

Tabla 4. Frecuencias observadas.

Mejorar la calidad		¿Cómo calificaría a los factores que influye en el servicio de la empresa?			Total
		Mejorar el precio	Mejorar la distribución		
¿Qué factor considera usted que necesita la empresa en el servicio al cliente?	Excelente	26	68	106	200
	Muy bueno	7	4	43	54
	Neutral	9	17	61	87
	Bueno	2	4	9	15
	Deficiente	2	4	13	19
Total		46	97	232	375

Tabla 5. Frecuencias esperadas.

Mejorar la calidad		¿Cómo calificaría a los factores que influye en el servicio de la empresa?			Total
		Mejorar el precio	Mejorar la distribución		
¿Qué factor considera usted que necesita la empresa en el servicio al cliente?	Excelente	24,5	51,7	123,7	200
	Muy bueno	6,6	14,0	33,4	54
	Neutral	10,7	22,5	53,8	87
	Bueno	1,8	3,9	9,3	15
	Deficiente	2,3	4,9	11,8	19
Total		46	97	232	375

Posteriormente se realizó la comprobación de hipótesis a través del estadígrafo Chi cuadrado, que su relacionan que nos permiten reconocer la asociación entre el ajuste estratégico en la CS y la creación de valor.

Se encontró el grado de libertad correspondiente: $gl = 8$; por lo tanto, el valor tabulado del X^2_t con 8 grados de libertad y un nivel de significancia de 0,05 es de 15,5073.

Tabla 6. Tabla de contingencia.

	O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
Studio F/Si	26	24,5	1,5	2,2	0,09
Studio F/Solo algunos	68	51,7	16,3	264,6	5,11
Studio F/No	106	123,7	-17,7	314,5	2,54
Kancan/Si	7	6,6	0,4	0,1	0,02
Kancan/Solo algunos	4	14,0	-10,0	99,4	7,11
Kancan/No	43	33,4	9,6	92,0	2,75
Jean Up/Si	9	10,7	-1,7	2,8	0,26
Jean Up/Solo algunos	17	22,5	-5,5	30,3	1,35
Jean Up/No	61	53,8	7,2	51,5	0,96
Zara/Si	1,8	1,8	0,0	0,0	0,00
Zara/Solo algunos	4	3,9	0,1	0,0	0,00
Zara/No	9	9,3	-0,3	0,1	0,01
Stage/Si	2	2,3	-0,3	0,1	0,05
Stage/Solo algunos	4	4,9	-0,9	0,8	0,17
Stage/No	13	11,8	1,2	1,6	0,13
					20,56

A través del cálculo matemático del chi cuadrado se obtendrá la comprobación de la hipótesis planteada. De acuerdo con los cálculos realizados en las tablas de frecuencias observadas y esperadas, se obtuvo un valor de X^2_c de 20,56.

Decisión final

El valor de $X^2_t = 15,5073$

El valor de $X^2_c = 20,56$

$X^2_c 20,56 > X^2_t 15,5073$

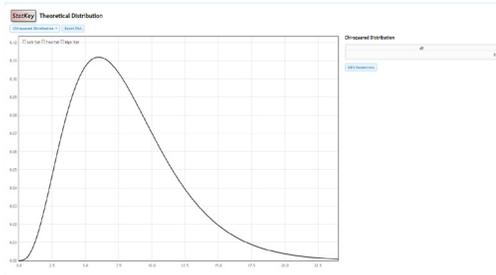


Figura 9. Representación gráfica X^2 .

Dado que el valor de X^2_c calculado (20,56) es mayor que el valor de X^2_t (15,5073). Por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o del investigador, es decir que “El ajuste estratégico de la cadena de suministros SI incide en la cadena de valor de la empresa Mundo Azul”.

Después del análisis del modelo teórico, se utilizó el software SPSS 2.0 (Sánchez, Swinnen, & Iniesta, 2013). Se generó un sistema de ecuaciones que accedieron a comparar las hipótesis que inicialmente se plantearon. Posteriormente el modelo teórico fue validado nomológicamente y examinado por medio del estadígrafo de Chi Cuadrado. En el valor de X^2_c calculado (20,56) es mayor que el valor de X^2_t (15,5073). Por consiguiente se rechaza la hipótesis nula de (15,5073) y se procede aceptar la hipótesis alternativa que fue planteada por el equipo investigador (20,56) (Arango, Zapata, & Gómez, 2010; Díaz & Pérez, 2012; Hernández & Jiménez, 2002).

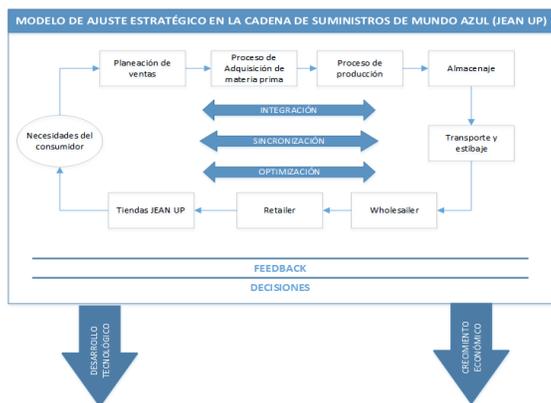


Figura 10. Modelo propuesto como resultado de la investigación.

Proceso actual de producción de la Empresa

Se analiza el primer proceso de la cadena de suministros, actividad que realiza el departamento de ventas con los datos históricos de ventas años anteriores, emitido por el sistema “Microplus”.

El departamento de diseño estudia los datos cualitativos y cuantitativos de ventas del período anterior y elige el producto más vendido para producirlo nuevamente, complementando con diseños de nuevas tendencias, adicionalmente realiza la Ficha Técnica que contiene las especificaciones para fabricar los jeans.

Además, se realiza control de inventarios para verificar la existencia de referencia que se va a repetir en la producción, para no fabricar un stock excesivo.

Con toda la información recolectada se calcula el pronóstico y se emite el Reporte de Pedido para fabricación.

Una vez recibida la orden de pedido, se procede a verificar el stock de materiales existentes.

Se eligen solamente proveedores nacionales, considerando: Precios, Disponibilidad de Stock, Plazos de Pago

Designado el proveedor se emite la orden de compra respectiva.

Producción

El jefe de producción recibe:

La Orden de producción aprobada por gerencia, la ficha técnica aprobada por el Departamento de diseño, la materia prima para la fabricación del pedido, conjuntamente con la nota de entrega de materiales.

En la línea de producción se efectúan las siguientes Actividades como corte, cosido, lavado, estampado, bordado, terminadas.

El control de calidad se lo realiza en cada punto de la línea de producción. Se procede al empaquetado del producto, y es enviado a la Bodega de Productos terminados.

Distribución a tiendas

En la Bodega de productos terminados se procede preparar el pedido para cada tienda.

La entrega a cada tienda se la realiza por medio de una Compañía de transporte externa.

Entrega al consumidor

En cada almacén se verifica el stock recibido y se coloca el producto para exhibición y venta de acuerdo al manual de procedimiento de la empresa.

Uno de los parámetros de la estrategia de elección de proveedores es que éstos deben tener una logística de distribución y stock que asegure la disponibilidad inmediata de materias primas e insumos necesarios para la producción, por lo que no se necesita de una bodega de almacenaje de materia prima en otro lugar del país, sino solamente en la planta de Modas Mundo Azul.

De la misma manera ya que Modas Mundo Azul tiene un convenio con una empresa especializada de transporte que garantiza la entrega de las prendas en máximo 12 horas en cualquiera de sus locales a nivel nacional, no es necesario contar con otro centro de distribución que no sea la bodega de productos terminados que está instalada en la planta central.

CONCLUSIONES

La mejor manera de penetrar en la mente del consumidor es siendo el primero en llegar, hacerlo con un buen nombre que lo identifique y entregando un producto novedoso de calidad, -Jean Up- es el primer fabricante de jeans que ofrece la particularidad de ser "Levanta colas".

La empresa posicionará su producto explotando los atributos que tiene la prenda, y por los cuales las mujeres lo preferirán sobre el resto:

La empresa posicionará su producto explotando los atributos que tiene la prenda, y por los cuales las mujeres lo preferirán sobre el resto:

Adicionalmente la marca Jean Up se posicionará en el mercado porque su diseño, corte y estilo va a satisfacer la necesidad de elegancia distinción y confort (Cedillo-Campos, Martínez-Hernández, Villa-Araujo & Cantu-Sifuentes, 2015), en un ambiente social en el cual se busca exaltar la belleza física femenina, por lo que el valor percibido por los clientes al usar el producto.

Finalmente, los clientes de Jean Up determinan los siguientes valores percibidos como son: Alta autoestima, elegancia, sensualidad, confort, exclusividad, feminidad, reconocimiento, seguridad, confianza en sí misma y la distinción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arango Palacio, I., & Zuluaga Mazo, A. (2014). Modelo de gestión para el suministro de materiales e insumos basado en la demanda. *Ing. USBMed*, 5(2), 62–79. Recuperado de <http://revistas.usb.edu.co/index.php/IngUSBmed/article/download/312/223>

Arango, M., Zapata, J., & Gómez, R. (2010). Minero de amagá supply chain strategies for the amagá ' s mining district. Recuperado de <https://id.scribd.com/document/350843650/4-0210b>

Ballesteros, D. P., & Ballesteros, P. P. (2004). La logística competitiva y la administración de la cadena de suministros, 10 (24), 201–206. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84912053030.pdf>

Ballina, F. (2000). *Teoría de la Administración. Un enfoque alternativo*. México D.F.: McGrawHill.

Correa Malagón, C. M., & Duque Oliva, E. J.(2012). Evaluación del concepto de valor para el consumidor en el marketing y el diseño. Una revisión conceptual. *Criterio Libre* , 10(17), 193-216. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/17/art09.pdf>.

Cedillo-Campos, M. G., Martínez-Hernández, A., Villa-Araujo, J. C., & Cantu-Sifuentes, M. (2015). Método para la Mejora del desempeño de Cadenas de suministro del Servicio: El caso de la Selección de Proveedores en el Sector Metalúrgico Service Supply Chains Performance Improvement Method : The Case of Supplier Selection in the Metallurgical Sector. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 17(4). Recuperado de <http://novascientia.delasalle.edu.mx/ojs/index.php/Nova/article/view/288>

Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. (L. M. C. Castillo, Ed.) (Tercera). México: Pearson Educación.

Díaz, J. A., & Pérez, D. (2012). Optimización de los niveles de inventario en una cadena de suministro Inventory levels optimization in a supply chain, 33(2), 126–132. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200004

Hernández, S., & Jiménez, J. (2002). Marco conceptual de la cadena de suministro: Un nuevo enfoque logístico, (215). Recuperado de <https://www.azc.uam.mx/alumnos/tradeoff/docu/marco.pdf>

Jurburg, D. (2012). Diagnosis of the supply chains of Uruguayan companies. Memoria de Trabajos de Difusión Científica y Técnica, 10, 97–107. Recuperado de <http://www.um.edu.uy/docs/8 diagnostico de las cadenas de suministros de empresas uruguayas.pdf>

Martínez Crespo, J. (2002). Administración y Organizaciones. Semestre Económico, 8(16), 67-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>

- Nava, A., Nava, M., & Nava, R. (2007). La Gestión de la Cadena de Suministro en el Proceso de Creación de Valor. *Formación Gerencial*, 6(7). Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Formaciongerencial/2007/vol6/no7/1.pdf>
- Paris, J., & Viltard, L. (2017). Innovación y Creación de Valor Compartido (CVC), 25–44. Recuperado de http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr15/PBR_15_02_Paris-Viltard.pdf
- Santamaría Peraza, R. (2012). La cadena de suministro en el perfil del Ingeniero Industrial : una aproximación al estado del arte. Actualidad y Nuevas Tendencias, 3(8), 39-50. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114004.pdf>
- Pucheta-Martínez, M. C. (2015). El papel del Consejo de Administración en la creación de valor en la empresa. *Revista de Contabilidad* 18 (2), 148-161. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/129788/65066.pdf?sequence=1>
- Pucheta, S., & Peña, G. (2011). Análisis de comportamiento caótico en variables de la cadena de suministro. *J. Econ. Finance Adm. Sci.*, 16(31). Recuperado de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/11/11/journal_31_ramirez.pdf
- Sánchez, R., Swinnen, G., & Iniesta, M. Á. (2013). La creación de valor en servicios : una aproximación a las dimensiones utilitarista y hedonista en el ámbito de la restauración. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 16(2), 83–94. Recuperado de <http://www.elsevier.es/en-revista-cuadernos-economia-direccion-empresa-cede-324-articulo-la-creacion-valor-servicios-una-S1138575812000552>
- Sánchez Gómez, G. (2013). *Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida*. León: Del Blanco.
- Zuluaga, A., Gómez, R., & Fernández, S. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo scor. *Revista Clío América*, 8(15), 90–110. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/832>