

IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. "Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis. IAPCS UNVM, VILLA MARIA, 2020.

LA LOGÍSTICA COLABORATIVA COMO GENERADORA DE VALOR.

Villegas, Analía Erica.

Cita:

Villegas, Analía Erica (2020). *LA LOGÍSTICA COLABORATIVA COMO GENERADORA DE VALOR. IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. "Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis. IAPCS UNVM, VILLA MARIA.*

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/ix.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.rep.v.congreso.de.cs.economicas/21>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/ebdC/5Ka>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.



LA LOGÍSTICA COLABORATIVA COMO GENERADORA DE VALOR

Eje Temático: *Los desafíos de la pandemia para la gestión de las organizaciones y la cadena de abastecimiento*

Autor: VILLEGAS, Analía Erica – UNCuyo – FCE

– Roque Sáenz Peña 5300 – Vistalba – Luján de Cuyo – Mendoza

Mail: analia.villegas@fce.uncu.edu.ar

PALABRAS CLAVES

Logística colaborativa- Trabajo Colaborativo- Clusters

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos es necesario analizar y evaluar de qué manera las organizaciones pueden generar una ventaja competitiva en el mercado, no solamente para poder generar mayor ingresos sino para lograr sustentabilidad del negocio en el largo plazo, esto se basa no sólo por la alta competitividad sino por las múltiples amenazas de diversa índole, un ejemplo de ello lo estamos viviendo actualmente con la pandemia del COVID-19, situación que deben enfrentar las organizaciones tratando que produzca el mínimo impacto dentro de la organización.

Cuando hablamos de generar valor surgen palabras como la diferenciación y la disminución de los costos, es a partir de allí, que las organizaciones busquen generar valor para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.



Existen múltiples metodologías y estrategias que hoy en día están aplicando las organizaciones en búsqueda de esas ventajas, muchas de ellas coinciden en una palabra en común, que es la colaboración y la co-creación, más allá de los métodos aplicados, podríamos decir que se vislumbra una filosofía de gestión basada en la cooperación.

Dentro de esta filosofía encontramos diversas estrategias o formas de trabajos entre ellas mencionamos Logística colaborativa y Clústeres, temas que se vinculan y desarrollan en este trabajo.

GENERACIÓN DE VALOR

Si hablamos de generar valor para lograr una ventaja competitiva, cabe la mención de la teoría propuesta por Michael Porter en la cual divide a la organización en actividades en las cuales analiza para poder determinar en cada una de ellas

Michel Porter (1988) desarrolló la teoría de la cadena de valor, según la cual se divide a las actividades y funciones internas de una organización con el fin de analizarlas y poder identificar e implementar estrategias que generen valor. Desde el concepto de análisis de las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa, en términos de Porter, es importante distinguir de modo sistemático las distintas actividades que realiza una empresa y sobre todo, la interacción que surge entre ellas.

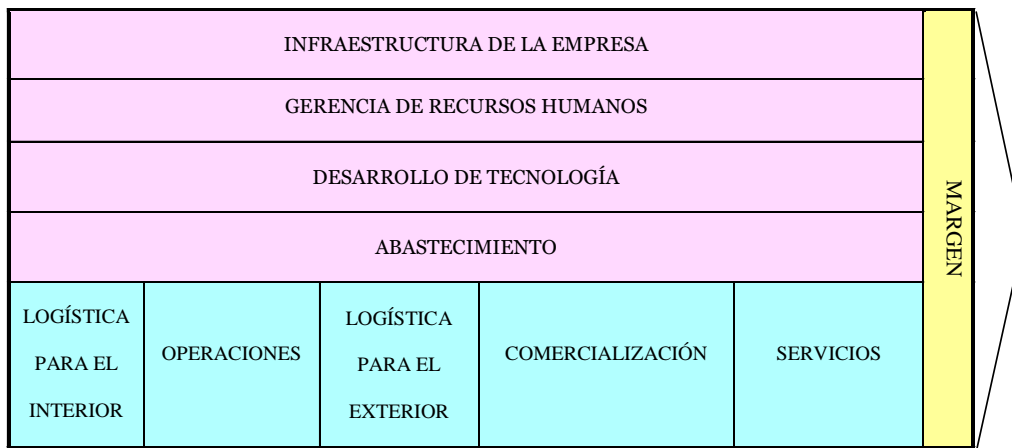
La cadena de valor se compone de distintos eslabones, y cada uno de ellos, a su vez, de actividades que generan valor y que de alguna manera tienen que ver con el hecho de diseñar, producir, publicitar, entregar y respaldar sus productos, sean éstos bienes o servicios. Cada una de estas actividades, en cuanto agreguen valor al todo, serán las responsables, en términos de Porter, de generar la ventaja competitiva del negocio.

Las cadenas, tal como hemos expresado anteriormente, se componen de eslabones, y éstos pueden ser más o menos sólidos. La integración vertical, que implica adquirir o bien convertirse en su propio proveedor, cuando es hacia el eslabón hacia atrás de la cadena, también puede ser hacia el siguiente eslabón, que implica ser su propio cliente, esto es, incorporar el eslabón de distribución, por ejemplo. De alguna manera, si

bien esta situación brinda un sentido de seguridad a la empresa, no siempre es la decisión más adecuada, dados los costos aparejados y otros aspectos conexos.

La cadena comienza con la actividad de suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y al detalle hasta llegar al usuario final del producto o servicio, como lo muestra la siguiente Figura.

Figura N° 1: Cadena de valor



Fuente :PORTER, Michel E., *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press,1985),p. 37

Una cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:

– *Las Actividades Primarias*, que se encuentran en la base de la figura, son aquellas que se relacionan directamente con la creación del producto o la prestación del servicio, y que incluye actividades como:

- **Logística interna:** recepción y almacenamiento de las materias primas y materiales de los proveedores y su posterior distribución según las necesidades de la actividad que lo requiera. Incluye tareas de inventarios, vehículos, devoluciones, entre otras.
- **Operaciones:** puede ser la fabricación, elaboración o montaje del producto final, o bien, la prestación del servicio. Será por lo tanto la



transformación de los inputs en el producto final y podrá incluir actividades tales como mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación.

- **Logística externa:** almacenamiento y distribución del producto final, lo cual incluye a los vehículos de reparto y actividades como la gestión de los pedidos de entrega y su programación.
- **Marketing y ventas:** actividades que pretenden persuadir al cliente para que compre el producto, y se relaciona con diversas acciones tales como la elección del medio de publicidad, la fijación del precio, la selección del canal para llegar al consumidor, las relaciones de canales, entre otros aspectos.
- **Servicio:** comprenderá la atención al cliente una vez que éste haya adquirido el producto y comprende tanto el servicio de posventa en sí como así también la atención y gestión de reclamos por parte de los consumidores, en resumen, actividades tales como la instalación, reparación, suministro de repuestos y ajustes del producto.

– *Las Actividades de Soporte o de apoyo*, en la parte superior de la figura, son las actividades que ayudan a mejorar la eficiencia o la efectividad de las actividades primarias. Éstas se componen por:

- **Abastecimiento:** incluye la compra de todos los bienes, materias primas, materiales y servicios para la creación de un producto o servicio, esto es las actividades que “crean valor”.
- **Desarrollo de tecnología:** incluye actividades de investigación y desarrollo, automatización, desarrollo de procesos y otros usos de la tecnología para apoyar las actividades que crean valor.
- **Administración de recursos humanos:** comprende la búsqueda y selección de empleados, su formación y desarrollo, motivación del personal y gestión de salarios y compensaciones.



- **Infraestructura de la empresa:** incluye la organización y control, finanzas, asuntos legales y tecnologías de la información.

– *El Margen*, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. Este valor no solamente es cuantificable desde el punto de vista económico sino también es el valor percibido por el consumidor.

El análisis de la cadena de valor puede ser de utilidad cuando se desea analizar el concepto de ventaja competitiva dado por Porter, así como también en lo referido a las estrategias genéricas que el autor plantea. Desde el punto de ser líder en costos, y en relación a la cadena de valor, la relación está en una mayor comprensión de los costos involucrados y de cómo poder reducirlos en algún punto clave de la cadena de valor, o bien plantear conceptos como el de costo objetivo o herramientas tales como el just in time. Por otra parte, un análisis concienzudo de la cadena de valor implicará para la empresa poner sobre el tablero aquéllas actividades que convendría externalizar. Esto implicará tomar decisiones para la empresa que pueden ir desde reducción de costos en actividades específicas de la cadena, o bien la propia reconfiguración de la cadena para ser más eficientes y efectivos. Reconfigurar la cadena en estos aspectos puede implicar por ejemplo, introducir un nuevo proceso de producción o nuevos canales de distribución.

Michael Porter (menciona que “*la competitividad de una nación o de una industria depende de la capacidad para innovar y mejorar permanentemente*” .Estas ventajas competitivas pueden generarse internamente dentro de las organizaciones a través de lo que él desarrollo y se mencionó anteriormente como cadena de valor. Sin embargo también es oportuno analizar de qué manera una industria o economías regionales podrían mejorar su competitividad.

Cuando se habla de competitividad en un sector se mencionan modelos de desarrollo que permiten desarrollar y consolidar esas industrias o economías locales que pertenecen al mismo negocio, con cierto grado de especialización, con presencia en diferentes



eslabones de la cadena productiva. Una de las mejoras competitiva dentro de esa cadena es a través de la Logística Colaborativa.

LOGISTICA COLABORATIVA

Para poder definir el concepto de Logística Colaborativa, comenzaremos con analizar la palabra colaboración, está la asignamos al trabajo conjunto que une a un equipo para alcanzar un objetivo desafiante que en forma individual no lo podría llegar a alcanzar. Cuando se habla de equipo se menciona la sinergia que se produce en el mismo, es decir que se produce un resultado mayor que la suma de los resultados individuales.

Cuando se menciona logística, podemos decir que es parte del proceso de abastecimiento de materiales e información que necesita una organización, de allí nace el concepto de *Administración de la cadena de suministros* (Ballou, 2004), por lo que abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la primera etapa del proceso productivo hasta la llegada del producto o servicio el usuario final, así como también incluye los flujos de información relacionados. Los materiales y la información que fluye en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros.

Algunos autores (Kerin,R; Hartley,S; Rudelius,W 2014) expresan que una administración de la cadena de suministro consiste en integrar y organizar la información y las actividades logísticas a través de las empresas de la cadena, a fin de crear y entregar bienes y servicios que brinden valor a los consumidores.

En síntesis, la cadena de suministro está compuesta por los enlaces físicos y de información entre los proveedores y la empresa en un extremo de la cadena, y entre la empresa y sus clientes en el otro. Por lo tanto, incluirá desde la planificación de la producción, compras, manejo de materiales, transporte y almacenamiento.

Si unimos los conceptos de logística y colaboración, podemos decir que la Logística colaborativa nace cuando existe cooperación entre dos o más organizaciones



independientes y autónomas, que trabajan en forma conjunta para lograr valor en la cadena de suministros, ese valor se refleja en los costos, en la flexibilidad y en la calidad de servicio.

El trabajo presentado por Foro Logístico de Buenos Aires, en 2020, define el concepto de Logística colaborativa como *compartir operaciones y/o recursos y/o servicios entre distintos actores de una o de distintas redes de suministro, sean estas competidoras o no, a efectos de mantener o mejorar el nivel de servicio logístico, con disminución de su costo y aumento de la flexibilidad operativa.*

Las colaboraciones entre organizaciones se deberían generar cuando existe un objetivo que no se puede lograr de manera individual, siendo necesario la ayuda mutua, pero es importante destacar que no se busca suplir las debilidades propias con las fortalezas de los otros, como tampoco el financiamiento o aprovechar una internacionalización. La principal misión es crear una cadena de valor diferenciada para lograr una ventaja competitiva que permita desarrollar mercados, prestar nuevos servicios, es decir, lograr un desarrollo armónico, participativo y sostenible de las organizaciones permitiendo también el desarrollo de las economías regionales.

Para desarrollar este tipo de estrategias colaborativas es fundamental compartir los siguientes valores, los mismos son la base de dicha estrategia:

- Confianza
- Transparencia
- Comunicación
- Solidaridad

Para que exista una colaboración entre partes, es decir una co-ayuda es necesario como primera medida establecer confianza en el rol que cada uno aportará a la actividad, esa confianza se construye a partir de una buena comunicación que brinde la transparencia necesaria en la relación y teniendo presente la solidaridad antes que el beneficio propio.



TIPOS DE COLABORACIONES DE ACUERDO AL MERCADO OBJETIVO

El trabajo presentado por el Foro Logístico de Buenos Aires, (2020), expone una clasificación de los tipos de colaboración en 4 tipos, mencionando los siguientes:

- **Tipo 1: Entre empresas y/o redes de suministros que compiten entre sí por el mismo mercado.**

Un ejemplo, de este tipo de colaboración se ve cuando existen dificultades de entrega de productos al consumidor final y los costos son elevados, este es la problemática de la “última milla”. La Logística colaborativa genera puntos de entregas entre varias empresas para usarlo de manera unificada. Esto mejora el servicio ofrecido al consumidor final y se bajan los costos de las entregas. Este tipo de colaboración resulta una solución a la problemática de la última milla, sobre todo si tenemos en cuenta el creciente aumento del e-commerce.

- **Tipo 2: Entre empresas y/o redes de suministros que no compiten entre sí por el mismo mercado.**

Se da cuando se usan recursos o capacidad ociosa de otra organización. Un ejemplo de este tipo de colaboración se visualizó cuando durante la pandemia cuando algunas empresas logísticas para poder atender el volumen producido por el e-commerce lo cubrieron con colaboración de infraestructura de otras empresas que tenían capacidad ociosa por los efectos de la pandemia.



- **Tipo 3: Entre actores de una misma red de suministros, ya sea para aprovisionamiento, almacenamiento y/o distribución.**

Se desarrolla cuando existe una coordinación de utilización de transporte, almacenamiento entre proveedores y clientes para eficientizar los ruteos, las cargas y los tiempos logísticos.

- **Tipo 4: Una combinación de empresas y/o redes que pertenecen simultáneamente a alguno de los otros tres tipos.**

Este tipo de colaboración se observa en las empresas residentes en Parques Logísticos cuyos recursos se comparten, por ejemplo; autoelevadores, pallets, y todos los servicios de apoyo.

FACTORES NECESARIOS PARA LA COLABORACIÓN

Cuando hablamos de colaboración entre organizaciones se puede pensar que es sencillo y que se genera en forma espontánea, sin embargo es necesario poder coordinar diversas variables dentro de cada una de las organizaciones. Con el objetivo final que es lograr una sinergia en la cadena de abastecimiento y generar valor para todos los actores de dicha cadena. Si analizamos cuáles son las variables o procesos que se deben cumplir para lograr el éxito dentro de esta colaboración, se pueden mencionar los siguientes:

- ***Cultura colaborativa:*** es necesario que las organizaciones posean dentro de sus propias culturas valores colaborativos, donde se generen relaciones de confianza, debido a que una alianza entre organizaciones competidoras o no, se deben basarse en la confianza mutua.



- **Visión y Misión alineadas:** si bien la definición del rumbo de cada organización es propio de cada una, es preciso que ambas o todas las que participen en la colaboración reflejen en sus planificaciones a largo plazo la actitud y el compromiso de colaboración. De esta manera sus objetivos, estrategias y reglas estarán bajo una política de colaboración.
- **Estructura similares:** el trabajo buenas prácticas para logística colaborativa (FLBA,2020), hace mención a que debería existir estructuras organizativa y estructuras financieras similares para evitar abusos de poder entre las organizaciones. Se podría agregar que en un comienzo podría existir ciertas diferencias pero que ellas no sean permanentes no solo por el poder de negociación sino por el riesgo de absorción que se puede dar. Hay que tener presente que las relaciones entre las organizaciones deberían tener un resultado de ganar- ganar, es decir el fin último de la colaboración entre ambas es que ambas se beneficien.
- **Tiempos en los procesos:** es necesario que las personas entiendan los procesos de adaptación y los tiempos que se deben de llevar a cabo para lograr la colaboración, es parte de los ajustes mutuos operativos y culturales que se deben llevar a cabo. Al igual que compartir sistemas informáticos que permitan un mayor flujo de información y coordinación.
- **Liderazgo:** debe emanar desde la dirección una actitud positiva hacia la colaboración y difundirla en todos los sentidos y de modo permanente para generar los mecanismos de ajuste mutuo entre las organizaciones. Es necesario que toda la organización este motivada y comprometida con el espíritu colaborativo.
- **Formalización de los acuerdos:** es necesario no sólo formalizar los acuerdos colaborativos, sino también los procesos que se llevarán a cabo, como así también



las soluciones que se aplicaran ante situaciones problemáticas que se puedan presentar. Esto disminuirá situaciones de conflictos entre las organizaciones.

- **Herramientas de control:** es fundamental que exista una metodología de control no sólo para identificar los desvíos o resultados generados por ambas o todas las organizaciones. Es preciso medir cuáles son los beneficios de la colaboración, para establecer correcciones y para cuantificar el aporte de la colaboración a los resultados de cada organización. Esta cuantificación debería afianzar más el espíritu colaborativo al mostrar los resultados de la colaboración.

GENERACIÓN DE VINCULOS COLABORATIVOS

Dentro del desarrollo del tema de Logística Colaborativa, es oportuno identificar las maneras de comenzar a generar esos vínculos para la generación de valor. ¿Cómo el mercado puede crear o generar las oportunidades de colaboración? Existen diversos caminos, entre ellos mencionamos:

- **Situación de contexto:** situaciones adversas dentro del contexto o la industria que obligan a generar esos vínculos colaborativos para poder sobrevivir, un claro ejemplo ha sido la situación de la pandemia, esta llevó a que empresas logísticas tuvieran que generar vínculos entre ellas para poder satisfacer la demanda del mercado. Pero estas situaciones son el comienzo de la colaboración, el desafío es sostenerlo en el tiempo.
- **Asociaciones o Instituciones relacionadas con la industria:** estas organizaciones están conformadas por los directivos, propietarios y actores del mercado, por lo tanto son en realidad una de las principales fuentes de generación de éstos vínculos



colaborativos. Al igual de la generación de una planificación estratégica del sector basada en el espíritu colaborativo.

- ***Instituciones gubernamentales y educativas:*** tanto los gobiernos provinciales, municipales, a su vez las Universidades pueden generar espacios de diálogo y situaciones favorables para generar esos vínculos. Es importante que no quede sólo en meras enunciaciones.
- ***Líderes visionarios:*** personal en las organizaciones que posean la visión de las ventajas colaborativas e identifiquen los contextos y situaciones que se pueden aprovechar de esas ventajas.
- ***Contactos personales:*** existencia de contactos informales del personal de las distintas organizaciones con influencia en las decisiones logísticas que promuevan los vínculos entre ambas.

Más allá de los estímulos a la generación de contactos entre organizaciones logísticas para la generación de colaboración, hay que poseer una actitud hacia la colaboración por parte de las organizaciones como así también de intereses que se puedan amalgamar para el trabajo conjunto. Pueden existir muchas personas e instituciones que sirvan de puente y faciliten los contactos pero debe existir una visión común de colaboración y confianza mutua. Y sobre todo una visión a largo plazo de colaboración.

Cuando se habla de colaboración, otras de las oportunidades de ejercer la colaboración entre organizaciones dentro de una industria o de un sector productivo son los denominados clusters que desarrollaremos seguidamente.



CLUSTERS Y SU RELACIÓN CON LA LOGÍSTICA COLABORATIVA

Los clusters para Michael Porter “*son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo*”. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Se pueden mencionar a proveedores de insumos críticos, entre ellos componentes, maquinarias y servicios. También, se pueden incluir proveedores de infraestructura especializada. A su vez, dentro de esta concentración se suman los canales de comercialización, es decir una integración hacia adelante, de la misma manera se suman fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías o insumos comunes. Es muy importante sumar instituciones relacionadas con universidades, cámaras empresariales y organismos gubernamentales para brindar entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico.

Para que se produzca una sinergia dentro del cluster es necesario que se establezcan verdaderas relaciones de *colaboración* dentro del mismo. Si hablamos de relaciones de colaboración podemos definirlos en dos sentidos. Por un lado las relaciones de colaboración verticales, las que implica analizar la cadena de abastecimiento, es decir la manera que las empresas se interrelacionan con sus propios clientes y proveedores estableciendo alianzas. La cadena de abastecimiento, o también llamada de suministro.

Los otros tipos de relaciones de colaboración son en forma horizontal entre las empresas competidoras del sector o entre las empresas de sectores adyacentes, que pueden compartir tecnología, canales o alguna interfaz vinculada con su negocio. Es decir, las organizaciones se vinculan con otros actores económicos que se encuentran dentro de la cadena de abastecimiento, con el objetivo de generar oportunidades de mercado, en cuanto al desarrollo de productos o alternativas de comercialización o también para el uso de infraestructura de uso común.



Las similitudes que tienen los clusters y la Logística Colaborativa, son varias, por un lado comparten el espíritu colaborativo de las organizaciones que lo integran, también comparten un sistema complejo de relaciones de colaboración.

Pero de todas maneras si analizamos detenidamente un cluster debería poseer actividades de logística colaborativa, sobre todo en aquellas colaboraciones en forma vertical.

CONCLUSIONES

En los tiempos actuales en los cuales no sólo se debe generar ventajas competitivas en los mercados, sino que estas ventajas se deben sostener a una escala global, es cuando se debe innovar en forma permanente tanto en los productos y servicios como en la gestión de los recursos.

Para poder competir es necesario unir fuerzas, esa sinergia que se logra debería estar basada sobre todo en valores individuales y organizacionales de cooperación. A su vez, esta cooperación no nace en forma espontánea sino se basa en valores de transparencia y confianza apoyados en buenos procesos de comunicación.

La Logística colaborativa, es una de las herramientas que tiene el mercado para lograr una ventaja competitiva sobre todo en las circunstancias en las cuales estamos viviendo actualmente; con una situación económica adversa, con el transcurso de una pandemia y; con mayores exigencias y expectativas por parte de los clientes.

No cabe duda, que llevar a cabo un nivel de integración y colaboración de la cadena de abastecimiento significa un reto importante, sin embargo, no es algo que sea imposible. Pero sí, significa un compromiso, no sólo de las organizaciones logísticas sino también por parte del gobierno, de entidades vinculadas e instituciones educativas. Ellas deberían establecer los mecanismos y reglamentaciones necesarias que brinden mayor



interacción y disminuir las dificultades a las que se enfrentan las organizaciones que aplican la Logística colaborativa.

Destacamos que primordialmente debe haber un profundo sentimiento colaborativo entre los protagonistas y alinear toda la gestión de las organizaciones en sentido de permitir las articulaciones para el logro de los objetivos.

Como conclusión se puede mencionar que la Logística Colaborativa genera una ventaja competitiva, a través de la integración de la gestión de la cadena de suministro, por parte de organizaciones que basan su accionar en la ayuda y cooperación mutua. Logrando una participación más equitativa de todos los actores de un mercado evitando la concentración del mercado en unos pocos.

BIBLIOGRAFÍA

- **BALLOU, Ronald**, Logística. Administración de la cadena de suministro, 5ª ed., Pearson Prentice Hall, 2004.
- **FORO LOGÍSTICO BUENOS AIRES**, Buenas Prácticas para lograr la logística colaborativa, el (1/10/2020) en <http://www.logisticasud.enfasis.com/articulos/86689-buenas-practicas-lograr-la-logistica-colaborativa>.
- **KERFANT, Antonie** en <https://crearmiempresa.es/que-es-la-logistica-colaborativa.html> (1/10/2020)
- **KERIN, HARTLEY y RUDELIUS**, Marketing, 11ª ed., McGraw Hill, 2014
- **PORTER, Michel E.**, Competitive Advantage (Nueva York: Free Press, 1985)
- **PANNAGGIO, Marcos** , La Logística Colaborativa (1/10/2020) en <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/operaciones-y-logistica/la-logistica-colaborativa>



V Congreso de Ciencias Económicas
IX Congreso de Administración
VI Encuentro Internacional de Administración
DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

- [https://tradenews.com.ar/la-oportunidad-de-la-pandemia-despertar-el-potencial-de-la-logistica-colaborativa/\(1/10/2020\)](https://tradenews.com.ar/la-oportunidad-de-la-pandemia-despertar-el-potencial-de-la-logistica-colaborativa/(1/10/2020))
- [https://webpicking.com/buenas-practicas-para-lograr-la-logistica-colaborativa/\(1/10/2020\)](https://webpicking.com/buenas-practicas-para-lograr-la-logistica-colaborativa/(1/10/2020))