

Factores logísticos que inciden en el aumento de la competitividad de las PyMES: una revisión de literatura

Tania Idalí Bailón García¹, Roberto Romero López¹, Alejandro Alvarado Iniesta¹,
Jaime Romero González¹, José Jair Guerrero Ávila¹

¹Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Resumen

En la actualidad, la alta competitividad entre las empresas ha generado que diversos expertos propongan modelos con el fin de elevarla, sin embargo, dichos modelos están dirigidos particularmente a las grandes empresas debido a su importancia económica, olvidando a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME's) y sus necesidades específicas. En México, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son PyMES que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo en el país, por lo que es conveniente apoyar a las PyME's para elevar sus niveles de competitividad que van en decadencia. Sin embargo, las estrategias que las PyME's han adoptado aún no se conocen con certeza debido a que no se encuentran documentadas; también se desconocen los factores utilizados para un mejor manejo de la empresa que permiten aprovechar sus recursos de la mejor manera y competir exitosamente en el mercado, logrando de esta manera superar las dificultades que se presentan en la actualidad, contribuyendo a su crecimiento. Esta investigación tiene como objetivo identificar los Modelos de Gestión Logística y sus factores que contribuyen al incremento de competitividad de las PyME's. Se consultaron diversas bases de datos como son: sciencedirect, emerald y springerlink, obteniendo como resultado la identificación de seis Modelos de Gestión con factores similares como son: el servicio al cliente, abastecimiento, compras, operación de almacén, administración del inventario, transporte, distribución y producción. Estos factores han sido utilizados por diversas empresas y han propiciado un aumento en su competitividad. Con base en la revisión de literatura se identificaron los factores similares utilizados en los modelos revisados que han contribuido al aumento de la competitividad en las PyMES.

Palabras Clave: Competitividad, Modelos, PyME's

Introducción

Los mercados se han vuelto altamente competitivos y debido a su rápido crecimiento, están en constante cambio, y pasan de ser simples a complejos, de estables a dinámicos (Gebauer, Gustafsson, & Witell, 2011), no importando el tamaño de las empresas que lo conformen. De acuerdo a la importancia que representan las PyME's en el crecimiento de un país (Ochoa, Jacobo, Leyva, & López, 2014), es

necesario adoptar estrategias para contrastar las exigencias de la supervivencia en el mercado (López-Mielgo, Montes-Peón, & Vázquez-Ordás, 2012).

La logística se ha convertido en un instrumento esencial para el éxito competitivo de las empresas y es una estrategia a seguir, en donde se tienen cortos ciclos de vida de los productos, el

desarrollo de nuevas líneas de productos, cadenas de distribución cambiantes y tecnologías nuevas (Christopher, 2003). Por lo tanto, la aplicación de la logística incrementa la necesidad de coordinación y conjunción de procesos y sistemas, lo que a su vez permite el surgimiento a segmentos de mercado con necesidades de variación constante de un producto o servicio final perfeccionado (Carranza, Sabria, Resende, & Maltz, 2005).

Para posicionar a una empresa, de tal forma que la distinga de sus rivales, es necesario aprovechar al máximo el valor de sus capacidades, así como implementar estrategias que las vuelvan competitivas (Porter, 1982). En este sentido, es claro que el diseño y aplicación de dichas estrategias

de crecimiento e innovación son las que permiten que las empresas alcancen una mejor posición (O & S, 2010); sin embargo, las estrategias que las PyME's han adoptado aún no se conocen con certeza debido a que no se encuentran documentadas (Ojeda, 2009). Así como también se desconocen los factores utilizados para un mejor manejo de la empresa que permiten aprovechar sus recursos de la mejor manera y competir exitosamente en el mercado, logrando de esta manera superar las dificultades que se presentan en la actualidad, contribuyendo a su crecimiento (Bonitto, 2010). Esto muestra una deficiencia de modelos logísticos para las PyME's que contribuyan a su competitividad, generando un área de oportunidad para el desarrollo de un modelo logístico para las PyME's de Ciudad Juárez.

Revisión de Literatura

Con respecto a las estrategias aplicadas por las PyME's, la literatura aporta investigaciones orientadas a determinar los factores que ayudan al aumento de la competitividad de las empresas (Navarrete y Sansores, 2010), así como las acciones realizadas por una empresa, que a su vez aumentan la rentabilidad y ayudan a la generación de ventajas competitivas sostenibles, de esta manera la empresa que las aplica puede alcanzar una posición competitiva (Otero Neira & Varela Neira, 2008). Siendo la competitividad el objetivo de las empresas, en los últimos años se han generado diversos modelos propuestos por expertos con el fin de elevarla. De forma conceptual la competitividad se concibe como un fenómeno empresarial o patrón organizativo de la sociedad, relacionándose

con su comportamiento en el mercado en el que opera (Orozco-Rosas, Ahumada-Tello, & Zárate, 2010; Sánchez & Fajardo, 2008), manteniendo e incrementando su participación basada en nuevas estrategias (Mora-riapira & Vera-colina, 2015). En la mayoría de los casos depende de la productividad, rentabilidad, posición competitiva y participación en el mercado interno y externo (Saavedra & Tapia, 2012). Para Porter (1990), la competitividad es "La producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales". Uno de los procesos del sistema productivo que tienen una mayor relación con la

competitividad es la logística, a partir del cual se han propuesto diversos modelos, que forman parte de los modelos de gestión logística.

Modelos de Gestión Logística

La literatura presenta diferentes modelos de gestión logística que incluyen diferentes factores para el aumento de la competitividad, entre los que destacan: Modelo de la Secretaría de Economía de México, Modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro (SCOR- model: Supply Chain Council of North America), y otros modelos propuestos por Héctor Díaz, Rafael García y Néstor Porcell, Carlos Alberto González, José Luis Martínez, Claudia Malcón y Judith Cavazos, Andrés Velásquez Contreras y la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa de España (Olivos & Orue, 2015). Dichos modelos se presentan en la matriz de la Tabla 1.

Modelo de la Secretaría de Economía de México.

La Secretaría de Economía de México (2011), decidió impulsar un Sistema Nacional de Plataformas Logísticas en México que permita: verificar, respaldar y

promover la mejora de las prácticas logísticas a los largo de los procesos de la cadena de suministro y los niveles de servicio ofertados por las empresas en México. Utilizando un sello de confianza, esto es un modelo de verificación que beneficia el desempeño logístico mediante el diagnóstico de identificación de nichos de oportunidad de mejora al momento de ser evaluados, la implementación de la mejora logística en las actividades claves y de apoyo y la mejora continua para diseñar e implementar las categorías adecuadas del sello de confianza, esto en base en las necesidades y requerimientos de cada empresa, y tiene como objetivo buscar las mejoras en la calidad de los servicios logísticos ofrecidos en la cadena de suministros de las empresas. Evalúa las 16 capacidades del modelo: estrategia y desempeño de la organización, servicio al cliente, gestión de procesos, administración de la demanda, abastecimiento y compras, procesamiento de órdenes de clientes, operación del almacén, administración del inventario, transporte, logística inversa, seguridad en el transporte de mercancías, procesos de importación/exportación, capacidad financiera, conciencia ambiental, sistemas de información, gestión de datos, organización, personal y competencias.

Tabla 1. Matriz de modelos logísticos reportados en diversos estudios

Modelos Logísticos y/o Autores	Factores Identificados	Cita
La Secretaría de Economía de México	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia y desempeño de la organización 2. Servicio al cliente 3. Gestión de procesos 4. Administración de la demanda 5. Abastecimiento y compras 6. Procesamiento de órdenes de clientes 7. Operación del almacén 8. Administración del inventario 9. Transporte 10. Logística Inversa 11. Seguridad en el transporte de mercancías 12. Procesos de importación/exportación 13. Capacidad financiera 14. Conciencia ambiental 15. Sistemas de información 16. Gestión de datos, organización, personal y competencias 	(Secretaría de Economía de México, 2011)
SCOR-Model Supply Chain Council of North America	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso 2. Medición del desempeño 3. Implementación 4. Participantes 	(Ministerio de industria turismo y comercio, 2011), (Persson, 2011), (Calderón & Lario, 2005), (Palma-Mendoza, 2014), (Persson & Araldi, 2009), (Hwang, Lin, & Lyu, 2008), (Harelstad, Swartwood, & Mali, 2004), (Stephens, 2001), (Huan, Sheoran, & Wang, 2004), (Kevan, 2005), (Bolstorff, 2002), (Bolstorff, 2004), (Rolf, 2007), (Reichardt & Nichols, 2003), (Lee, Tzong-Ru, Jiun-Shen, Yi-Siang, & Sivakumar, 2012).
Héctor Díaz, Rafael García y Néstor Porcell	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provisión 2. Producción 3. Distribución 	(Díaz, García & Porcell, 2008), (García-contreras & Romero, 2003).
Carlos González, José Luis Martínez, Claudia Malcón y Judith Cavazos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovisionamiento 2. Almacenamiento 3. Transporte y Distribución 4. Costos Logísticos 5. Servicio al cliente 6. Inventario 	(Camargo, Martínez, Malcon, & Cavazos, 2013)
Andrés Velázquez	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción 2. Ventas 3. Logística 4. Planeación de materiales 5. Gestión de inventarios y almacenamiento de materia prima 6. Plan de compras y colocación de pedidos al proveedor 7. Plan de ventas 	(Contreras, 2003)
La Dirección General de Política de la PyME en España	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovisionamiento 2. Producción 3. Almacenamiento 4. Transporte 5. Distribución 6. Servicio al cliente 	(Ministerio de industria turismo y comercio, 2011), (Trullén, 2010)

Modelo de Referencia de Operaciones de la Cadena de Suministro (SCOR-MODEL)

El Ministerio de industria turismo y comercio (2011), así como Persson (2011), describen el modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministros o *supply chain operations reference-model* (SCOR por sus siglas en inglés), como una herramienta de gestión y estrategia reconocida y aprobada a nivel mundial por las organizaciones de excelencia logística, aplicable a todos los estudios, análisis y tratamientos de la cadena de suministros. Calderón & Lario (2005); Palma-Mendoza (2014); Persson & Araldi (2009), mencionan que además de ser una herramienta de gestión y estrategia, es una herramienta de diagnóstico estándar inter-industrias para la gestión de la cadena de suministro. Hwang, Lin & Lyu (2008), comentan que ha sido ampliamente adoptado por muchas organizaciones modernas para competir y sobrevivir en el mercado. Harelstad, Swartwood & Mali (2004); Stephens (2001) y Kevan (2005), mencionan que permite a las empresas examinar su proceso en la cadena de suministro, para determinar donde existen puntos débiles y poder identificar posibles mejoras. Huan, Sheoran & Wang (2004), analizaron las fortalezas y debilidades del modelo SCOR, para conocer la utilización en la toma de decisiones estratégicas. Bolstorff (2002); Rolf (2007); Reichardt & Nichols (2003), indican que el modelo SCOR se adopta a cualquier tipo de negocio, y está orientado al desarrollo de métricos que midan eficientemente el progreso de la cadena de suministro, y de esta manera poder visualizar el rendimiento

operativo y financiero. Los autores Lee, Tzong- Ru(Jiun-Shen), Yi-Siang & Svakumar (2012), dicen que SCOR se divide en cuatro partes: proceso, medición del desempeño, implementación y participantes, sin embargo, la implementación y el involucramiento de los participantes implican condiciones individuales, tales como las características de los profesionales y de las empresas.

Modelo propuesto por Héctor Díaz, Rafael García y Néstor Porcell.

Autores como Díaz, García & Porcell (2008); García- Conteras & Romero (2003), describen un modelo para aumentar la vida de las empresas, enfocado a las PyME's para alcanzar su permanencia y competitividad. Además de encontrar las necesidades básicas, los indicadores y el costeo requerido para analizar y optimizar los recursos de la cadena de suministro. Lo más importante de este proceso, es el control de costos en toda la cadena logística, desde la etapa de provisión hasta la etapa de distribución, conocer estos costos y determinar los precios de venta de acuerdo con toda la información suministrada en el proceso, esto permitirá a la compañía obtener rentabilidad sobre sus operaciones y a su vez hacer sostenible su empresa. Este modelo se enfoca en la provisión, producción y distribución.

Modelo propuesto por Carlos González, José Luis Martínez, Claudia Malcón y Judith Cavazos.

Los creadores de este modelo propuesto lo utilizaron para conocer el procedimiento y evaluar el estado de la empresa utilizando la

logística por medio de indicadores para las áreas de aprovisionamiento, almacenamiento, transporte y distribución, inventario, servicio al cliente y costos logísticos, esta metodología permite el conocimiento de los costos logísticos de la empresa y las herramientas que permitirán mejorar los procesos por áreas, mejorando

la forma de operación logística de la organización, disminuyendo los costos y por lo tanto el aumento de la competitividad en las pequeñas empresas (Camargo, Martínez, Malcon, & Cavazos, 2013). Los indicadores se presentan en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2. Indicadores de evaluación para las áreas de aprovisionamiento, almacenamiento, transporte y distribución, servicio al cliente, inventario y costos logísticos.

Indicadores considerados para realizar el diagnóstico		
Aprovisionamiento	Servicio al cliente	Transporte y distribución
Pedidos efectivos	Entregas perfectas	Incidencias de pedido
Entregas a tiempo	Indicador de quejas de cliente	Costo de transporte
Desabastecimiento	Devoluciones	Seguridad industrial en el transporte
Nivel de intermediación	Revisión de órdenes de compra	
Almacenamiento	Inventario	Costos logísticos
Capacidad utilizada	Índice de rotación de mercancías	Costos logísticos totales
Costo por metro cuadrado	Índice de mercancía averiada	Ventas totales

Modelo propuesto por Andrés Velázquez Contreras

Este modelo fue propuesto por Andrés Velázquez y se enfoca en los sistemas de operaciones de las PyME's, para encontrar nuevas posibilidades, metodologías y alternativas de desarrollo estratégico que fortalezcan su competitividad, además de que ofrece una guía de acción coherente y sencilla para empresas innovadoras. Los propósitos del modelo son: administrar todos los factores relacionados con el proceso de manufacturera y la logística, replanificar con mayor rapidez y certeza, facilitar el desarrollo integral del sistema de información, plantear escenarios de

simulación para mejoramiento y prestar mejor servicio al cliente.

Los indicadores empleados para este modelo son: producción, ventas y logística, planeación de materiales, gestión de inventarios y almacenamiento de materia prima, plan de compras y la colocación de pedidos al proveedor y plan de ventas. El adecuado uso de los indicadores en las empresas, serán la base para generar ventajas competitivas sostenibles y posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional (Contreras, 2003).

Modelo de la Dirección General de Política de la PyME en España

Los creadores realizaron este modelo para mejorar la competitividad de las PyME's de Madrid, y de esta manera poder obtener un manual de buenas prácticas en la actividad logística. Este manual analizará los problemas más habituales a los que las PyME's se enfrentan en sus actividades y necesidades. Este modelo se basa en el modelo de SCOR, toma en cuenta las mejores prácticas y factores de gestión en

las tareas de logística principales para las empresas. Considera el aprovisionamiento, producción, almacenamiento, transporte y distribución y servicio al cliente. Estos factores son estudiados en su totalidad para encontrar una mejora en su manejo. Esta práctica sirve para definir más claramente la gestión logística dentro de las empresas, así como establecer asociación entre colaboradores de la cadena de suministro (Ministerio de industria turismo y comercio, 2011; Trullén, 2010).

Resultados

Con base en la revisión de literatura realizada se conocieron los factores similares utilizados en cada uno de los modelos obtenidos en la investigación los cuales son: el servicio al cliente, abastecimiento, compras, operación de

almacén, administración del inventario, transporte, distribución y producción. En la Tabla 3, se muestra la descripción de los factores considerados para el aumento de la competitividad.

Tabla 3. Factores similares en los modelos y su descripción

Factor	Descripción
Servicio al cliente	Contar con una alta disponibilidad y una amplia variedad de productos.
Abastecimiento	La cantidad de producto, así como el tiempo en que se realizará el abastecimiento.
Compras	Considera la selección de sus proveedores, ubicación, relación de comunicación y procesamiento de pedidos.
Operación de almacén	Es el tamaño de instalaciones, capacidad que puede almacenar y sistema de manejo de materiales.
Administración del inventario	Conocer el nivel de inventario, inventario de seguridad y la programación de compra y suministro.
Transporte	Tipo de transporte a utilizar para entregas de pedidos.
Distribución	Ubicación de almacenes, sistema de vigilancia y control de mercado, políticas de pedidos y almacenamiento y configuración de la distribución.
Producción	Facilidad de integración de nuevos pedidos, rapidez de cambio de producto y capacidad de producción.

Conclusiones

En base a la revisión de literatura se pudo constatar la poca información que existe referente a los modelos logísticos usados por las PyME's. Asimismo, se encontró que el modelo SCOR es el referente para los modelos propuestos por diversos autores. En la literatura se encontró coincidencia entre los factores propuestos por los autores, pero también no se tiene un consenso de ellos. De los modelos revisados, que son: Modelo de la Secretaría de Economía de México, Modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro (SCOR- model: Supply Chain Council of

North America), y otros modelos propuestos por Héctor Díaz, Rafael García y Néstor Porcell, Carlos Alberto González, José Luis Martínez, Claudia Malcón y Judith Cavazos, Andrés Velázquez Contreras y la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa de España. Se puede determinar una coincidencia en los siguientes factores: el servicio al cliente, abastecimiento, compras, operación de almacén, administración del inventario, transporte, distribución y producción.

Referencias

Bonitto, M. V. (2010). La cadena de valor como herramienta estratégica para las Pymes exportadoras colombianas, *8*(2), 65–70.

Bolstorff, P. (2002). How does SCOR measure up? *Supply Chain. Technology News May*, 22–25.

Bolstorff, P. (2004). Supply Chain by the numbers. *Logistics Today*, *7*, 46, 48–50.

Calderón, L., Lario, F., Organización, D. De, Universidad, D. E., Valencia, P. De, & Vera, C. De. (2005). Análisis del modelo SCOR para la Gestión de la Cadena de Suministro. *Work*, (4), 1–10.

Camargo, A., Martínez, J., Malcon, C., & Cavazos, J. (2013). Metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas, *6*(5), 121–129.

Carranza, O., Sabria, F., Resende, P., & Maltz, A. (2005). *Logística: Mejores prácticas en Latinoamérica*. México: International Thomson.

Christopher, M. (2003). *Logística: Aspectos Estratégicos*. México: Limusa.

Contreras, A. (2003). MODELO DE GESTIÓN DE OPERACIONES PARA PyMES INNOVADORAS. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, *47*(47), 66–87.

Díaz, H., García, R., & Porcell, N. (2008). Las PYMES: Costos en la cadena de abastecimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, mayo-agost.

García-contreras, R., & Romero, I. (2003). L As P Irofosfatasas ., *22*, 183–190.

Gebauer, H., Gustafsson, A., & Witell, L. (2011). Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*, *64*(12), 1270–1280. doi:10.1016/j.jbusres.2011.01.015

Harelstad, C., Swartwood, D., & Mali, J. (2004). The value of combining best practices ASQ Six sigma. *Forum Magazine*, 19–24.

Huan, S. H., Sheoran, S. K., & Wang, G. (2004). A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model supply chain management, *9(1)*, 23–29.

Hwang, Y. D., Lin, Y. C., & Lyu, J. (2008). The performance evaluation of SCOR sourcing process - The case study of Taiwan's TFT-LCD industry. *International Journal of Production Economics*, *115*, 411–423. doi:10.1016/j.ijpe.2007.09.014

Kevan, T. (2005). Modeling the future. *Frontline Solutions*, *6(1)*, 22–24.

Lee, Tzong-Ru(Jiun-Shen), Yi-Siang, S., & Sivakumar, P. (2012). The Applications of SCOR in Manufacturing: Two Cases in Taiwan. *Procedia Engineering*, *38*, 2548–2563. doi:10.1016/j.proeng.2012.06.300

López-Mielgo, N., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. (2012). ¿qué necesita una empresa para innovar? Investigación, experiencia y persistencia. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, *21(3)*, 266–281. doi:10.1016/j.redee.2012.05.005

México, S. de M. (2011). Índice 1) Agenda de Competitividad en Logística 2) Proyectos de impacto nacional.

Ministerio de industria turismo y comercio. (2011). Logística y competitividad de las PYME, 7–18.

Mora-riapira, E. H., & Vera-colina, M. a. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, *31(134)*, 79–87. doi:10.1016/j.estger.2014.08.001

Navarrete, E., Sansores, E. (2010). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: Un análisis Multivariante. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, *5*, 1169–1173.

O, L. U. Z. S. R. D. E., & S, P. P. B. (2010). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGISTICA

PARA UN HOLDING EMPRESARIAL Logistical strategic planning for an Enterprise holding company, (44), 90–95.

Ochoa, S., Jacobo, C., Leyva, B., & López, J. (2014). Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las pymes manufactureras mexicanas, 75–91.

Ojeda Gómez, J. (2009). La Cooperación Empresarial Como Estrategia de Las Pymes del Sector Ambiental. *Estudios Gerenciales*, *25*, 39–61. doi:10.1016/S0123-5923(09)70061-0

Olivos, P. C., & Orue, F. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México, *60(1)*, 181–203.

Orozco-Rosas, U., Ahumada-Tello, E., & Zárate, R. (2010). Factores en el desarrollo de la competitividad: El modelo de competitividad sistémica en la industria del software en Baja California. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, *5*, 1236–1245.

Otero Neira, M. C., & Varela Neira, M. C. (2008). Influencia En Las Reacciones Competitivas De Las Características De La Acción Y Del Liderazgo De La Empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*. doi:10.1016/S1135-2523(12)60010-0

Palma-Mendoza, J. a. (2014). Analytical hierarchy process and SCOR model to support supply chain re-design. *International Journal of Information Management*, *34(5)*, 634–638. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2014.06.002

Persson, F. (2011). SCOR template - A simulation based dynamic supply chain analysis tool. *International Journal of Production Economics*, *131(1)*, 288–294. doi:10.1016/j.ijpe.2010.09.029

Persson, F., & Araldi, M. (2009). The development of a dynamic supply chain analysis tool-Integration of SCOR and discrete event simulation. *International Journal of Production Economics*, *121(2)*, 574–583. doi:10.1016/j.ijpe.2006.12.064

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Trigesima, p. 384). México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M., E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, in *Harvard Business Review* (pp. 74–91).

Rolf, P. (2007). *Application of the SCOR - model in Supply Chain Management*. United States of America.

Sanchez, M., & Fajardo, M. (2008). La Competitividad De Los Destinos Turísticos: Un Análisis Cuantitativo Mediante Modelos Logísticos. Aplicación a Los Municipios Extremeños, 21. Retrieved from <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/ec>

onomía del turismo/mercados turísticos/competitividad de los destinos turísticos.pdf

Saavedra, M. L., & Tapia, B. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México. (Spanish). *The Sociocultural Environment and the Competitiveness of SMEs in Mexico. (English)*, 30(Julio), 4–24.

Stephens, S. (2001). Supply Chain Operations Reference Model Version 5.0: A New Tool to Improve Supply Chain Efficiency and Achieve Best Practice. *Information Systems Frontiers*, 3, 471–476. doi:10.1023/A:1012881006783

Trullén, J. (2010). La Nueva Política Industrial Española: Y Productividad.