

Marco de innovación en logística y operaciones: evaluación de un modelo de distribución latinoamericano

Framework of innovation in logistics and operations: evaluation of a latin american distribution model

Juan Asterio, Castillo-Salamín

Universidad de Panamá. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Panamá

juan.castillo-s@up.ac.pa; <https://orcid.org/0000-0002-9254-1028>

Artículo recibido: 18 de marzo de 2025

Artículo aceptado: 23 de septiembre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.colegiada.v7n1.a8397>

RESUMEN

La efectividad de los modelos de distribución en Latinoamérica se ve limitada por desafíos estructurales únicos, como la heterogeneidad de los mercados, las deficiencias de infraestructura y la alta informalidad, que invalidan la aplicación directa de paradigmas logísticos de economías desarrolladas. Esta realidad evidencia una brecha significativa en la literatura académica: la ausencia de un marco de evaluación holístico que integre métricas operativas con dimensiones socioculturales y de inclusión, especialmente para el vital canal de las tiendas de proximidad ("nanostores"). En respuesta a esta necesidad, el objetivo principal de este estudio es proponer y desarrollar el Marco de Evaluación Integral para Modelos de Distribución en Latinoamérica (MEIMDL). Para su construcción, se llevó a cabo una investigación de enfoque cualitativo, mediante una revisión narrativa de la literatura científica y reportes especializados, sintetizando el conocimiento existente para formular un marco conceptual robusto y contextualizado. El resultado es el MEIMDL, un modelo multidimensional que se articula en cinco dimensiones interconectadas: Aceptabilidad (alineación con las expectativas del consumidor), Asequibilidad (equilibrio entre precio y valor percibido), Accesibilidad (disponibilidad física y logística del producto), Conciencia (comunicación efectiva de la propuesta de valor) y Adaptabilidad (flexibilidad ante cambios del entorno y capacidad de integración de prácticas sostenibles). Este marco, complementado por la teoría de la contingencia, permite una evaluación profunda y adaptativa. En conclusión, el MEIMDL no es solo una herramienta de medición, sino una guía estratégica que permite a las empresas y formuladores de políticas públicas diseñar y optimizar sistemas de distribución que sean eficientes, rentables, inclusivos y resilientes, contribuyendo así al desarrollo económico y social sostenible de la región.

PALABRAS CLAVE: Pequeña empresa, canales de distribución, evaluación, América Latina.



ABSTRACT

The effectiveness of distribution models in Latin America is constrained by unique structural challenges, such as market heterogeneity, infrastructure deficiencies, and high levels of informality, which invalidate the direct application of logistical paradigms from developed economies. This reality highlights a significant gap in the academical literature: the absence of a holistic evaluation framework that integrates operational metrics with sociocultural and inclusion dimensions, especially for the vital proximity store ("nanostore") channel. In response to this need, the main objective of this study is to propose and develop the Comprehensive Evaluation Framework for Distribution Models in Latin America (MEIMDL). To construct it, a qualitative research approach was undertaken through a narrative review of scientific literature and specialized reports, synthesizing existing knowledge to formulate a robust and contextualized conceptual framework. The result is the MEIMDL, a multidimensional model articulated around five interconnected dimensions: Acceptability (alignment with consumer expectations), Affordability (balance between price and perceived value), Accessibility (physical and logistical product availability), Awareness (effective communication of the value proposition), and Adaptability (flexibility to environmental changes and capacity to integrate sustainable practices). This framework, complemented by contingency theory, allows for a deep and adaptive evaluation. In conclusion, MEIMDL is not merely a measurement tool but a strategic guide that enables companies and policymakers to design and optimize distribution systems that are efficient, profitable, inclusive, and resilient, thereby contributing to the region's sustainable economic and social development.

KEYWORDS: Small business, distribution channels, evaluation, Latin America.

INTRODUCCIÓN

La gestión de la cadena de suministro y los modelos de distribución constituyen pilares fundamentales para el desarrollo económico y la competitividad global. Sin embargo, su eficacia no depende de la aplicación de fórmulas universales, sino de la capacidad de adaptarse a contextos específicos. En América Latina, la heterogeneidad económica y social, junto con las deficiencias de infraestructura y los elevados niveles de informalidad, limitan la transferencia directa de paradigmas logísticos diseñados en economías desarrolladas.

Uno de los actores más relevantes en este ecosistema es la tienda de proximidad o *nanostore*, que representa la principal fuente de acceso a bienes de consumo básico para millones de personas. A pesar de su importancia, estas unidades minoristas enfrentan cadenas de suministro fragmentadas, ineficientes y costosas, lo que restringe su sostenibilidad y competitividad. La literatura académica sobre logística en la región ha explorado aspectos como la optimización de rutas, la gestión de inventarios y la integración de sostenibilidad en las cadenas de suministro. No obstante, persiste una brecha significativa: la ausencia de un marco de evaluación integral que combine métricas operativas con dimensiones socioculturales, de inclusión y de adaptabilidad. Esta limitación impide analizar de manera holística la efectividad de los modelos de distribución en mercados emergentes.

En este contexto, resulta necesario desarrollar herramientas diagnósticas que permitan a empresas y formuladores de políticas diseñar sistemas de distribución no solo eficientes y rentables, sino también resilientes, inclusivos y sostenibles. El objetivo de este estudio es proponer y desarrollar el Marco de Evaluación Integral para Modelos de Distribución en América Latina (MEIMDL), un enfoque multidimensional que articula cinco dimensiones clave: aceptabilidad, asequibilidad, accesibilidad, conciencia y adaptabilidad, complementadas con la teoría de la contingencia.

El artículo se organiza de la siguiente manera: primero, se revisa la literatura sobre los modelos de distribución y sus desafíos en América Latina; luego se presenta el marco conceptual que sustenta el MEIMDL; a continuación, se describe la metodología utilizada para su

construcción; y, finalmente, se discuten los resultados y se presentan las conclusiones, destacando las contribuciones teóricas y prácticas del modelo.

La evaluación de modelos de distribución en el contexto latinoamericano requiere una comprensión integral de los desafíos y oportunidades específicos de la región. La CEPAL subraya que el análisis de estos modelos debe considerar las disparidades económicas y las limitaciones de infraestructura en la región. Además, recientes estudios señalan que la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en las economías de América Latina, complicando la capacidad de los modelos de distribución para adaptarse de manera efectiva y fomentar la inclusión social (CEPAL, 2021).

Por otra parte, Blanco y Fransoo (2013) documentan la transformación de la distribución minorista en las megaciudades de Latinoamérica, destacando la relevancia de las 'nanostores' o tiendas de proximidad y su papel en la configuración de los sistemas de distribución. Estos autores resaltan que la rápida urbanización y los cambios en los patrones de consumo han impulsado la necesidad de modelos de distribución más ágiles y eficientes para satisfacer las demandas de los consumidores. Mejía Argueta y Agudelo (2019) destacan la evolución de los canales de distribución en Latinoamérica hacia modelos más integrados y avanzados. No obstante, enfatizan que esta evolución no se presenta de manera homogénea en toda la región, ya que algunos países han experimentado avances más acelerados en la modernización de sus sistemas de distribución, mientras que otros enfrentan retrasos significativos.

Chopra y Meindl (2016) proponen un marco integral para evaluar el desempeño de la cadena de suministro que incluye métricas de eficiencia operativa, capacidad de respuesta al cliente y flexibilidad. Aunque este enfoque tiene un carácter global, es una base sólida para analizar modelos de distribución en cualquier contexto.

En el ámbito latinoamericano, Gutiérrez et al. (2017) adaptan estos criterios al enfatizar la importancia de elementos específicos como la informalidad del mercado y las limitaciones de infraestructura, aspectos característicos de la región. En su estudio en Colombia, subrayan que, para maximizar el impacto de los modelos de distribución, es esencial equilibrar la eficiencia operativa con la capacidad de servir a mercados que son, a menudo, dispersos y diversos, lo cual requiere una atención especial en la evaluación de los modelos.

El contexto de la distribución en Latinoamérica está influido por factores específicos que van más allá de la eficiencia y la capacidad de respuesta. Bretos et al. (2018) abordan el papel de las cooperativas en la región, destacando cómo estas organizaciones pueden servir como mecanismos efectivos para enfrentar desafíos particulares, como la inclusión de pequeños productores y la distribución en zonas rurales.

Por su parte, Machado et al. (2021) examinan la creciente integración de la sostenibilidad en las cadenas de suministro brasileñas y señalan que las empresas enfrentan una presión cada vez mayor para adoptar prácticas sostenibles. Esta tendencia es un aspecto crucial que debe considerarse al evaluar modelos de distribución, ya que refleja un cambio hacia un enfoque más responsable con el medio ambiente y las comunidades. Batista et al. (2019) aportan una perspectiva comparativa entre Brasil y China sobre la economía circular¹ en las cadenas de suministro, subrayando la importancia de la recuperación de envases y la logística inversa² como componentes de una evaluación integral de los modelos de distribución en la región. Sus hallazgos refuerzan la relevancia de incorporar prácticas de sostenibilidad y la economía circular como parte fundamental de la evaluación de modelos de distribución en contextos emergentes.

Todo esto pone de manifiesto la necesidad de un marco de evaluación que no solo se base en criterios de desempeño tradicionales, como la eficiencia y la capacidad de respuesta,

¹ **Logística inversa:** Proceso de recuperar productos y materiales para su reciclaje, reutilización o disposición adecuada.

² **Economía circular:** Modelo económico que busca reducir el desperdicio mediante la reutilización, reciclaje y regeneración de recursos.

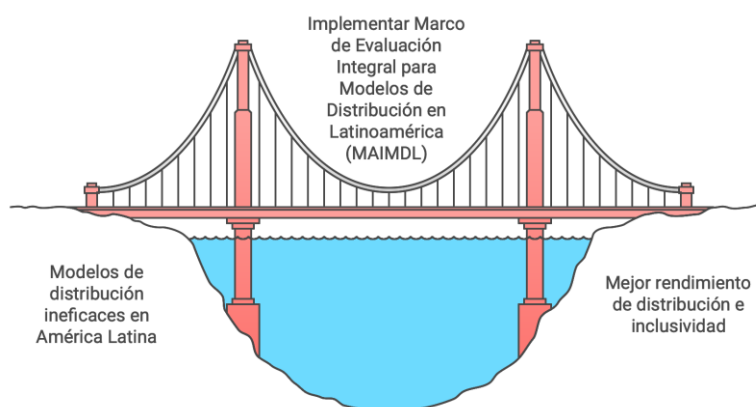
sino que también integre aspectos clave del contexto latinoamericano, tales como la sostenibilidad, la inclusión social y la adaptabilidad a mercados que son diversos y, a menudo, informales. Dicho marco permitiría una evaluación más comprensiva y efectiva de los modelos de distribución, asegurando su relevancia y aplicabilidad en la región.

La evaluación de modelos de distribución en Latinoamérica requiere un marco conceptual que considere tanto los aspectos tradicionales del desempeño como las particularidades de la región.

En este contexto, proponemos el uso de un marco basado en las “5 A’s”, una adaptación ampliada del modelo de Sheth y Sisodia (2012), que nos permite evaluar de forma integral los sistemas de distribución. Las “5 A’s” incluyen:

Figura 1

Mejora del modelo de Distribución para América Latina



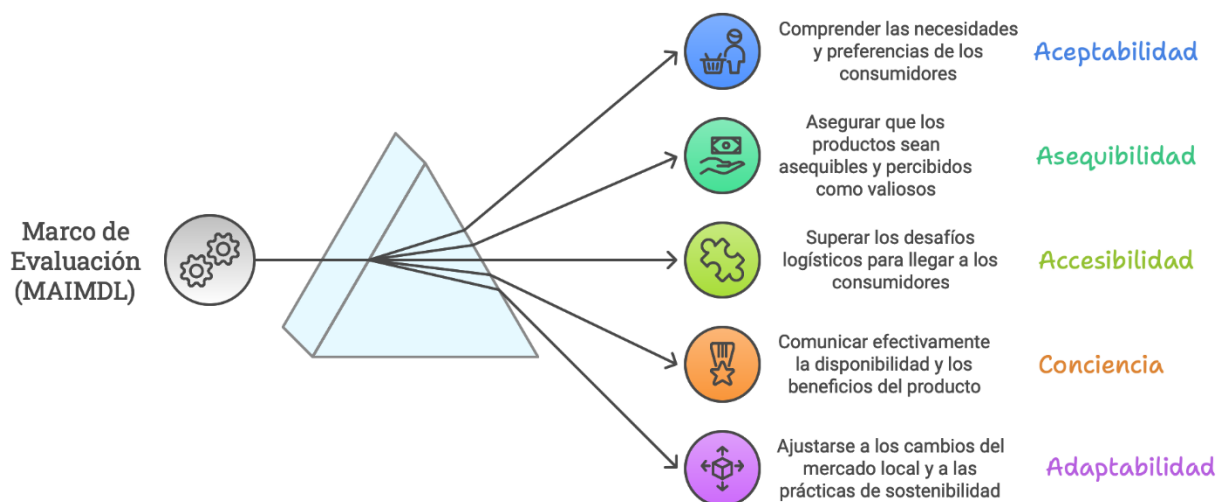
1. **Aceptabilidad:** Esta dimensión se refiere a la capacidad del modelo de distribución para satisfacer las expectativas y necesidades de los consumidores y minoristas. En el contexto latinoamericano, la diversidad de preferencias de consumo y la segmentación del mercado exigen que los modelos sean flexibles y alineados con las demandas locales. La aceptabilidad implica una comprensión profunda del comportamiento del consumidor y de cómo los modelos de distribución pueden integrarse en las dinámicas socioeconómicas de la región.
2. **Asequibilidad:** Evalúa la capacidad del modelo para ofrecer productos a precios accesibles. En Latinoamérica, donde la disparidad económica es una realidad, la asequibilidad se vuelve crucial para garantizar que los productos lleguen a una base amplia de consumidores. Esto no solo implica precios bajos, sino también la percepción de valor por parte del consumidor, un factor que influye directamente en la competitividad de los modelos de distribución.
3. **Accesibilidad:** Esta dimensión se centra en la facilidad con la que los productos llegan a los puntos de venta y a los consumidores finales. La infraestructura y la logística en muchos países de la región presentan retos significativos, como la falta de conectividad en áreas rurales y la dispersión de la población. La accesibilidad también incluye la capacidad del modelo de responder ágilmente a los cambios en la demanda y a las condiciones del entorno.
4. **Conciencia:** Esta dimensión evalúa la efectividad con la que se comunica la disponibilidad y los beneficios de los productos. En Latinoamérica, los canales de comunicación pueden variar significativamente, desde métodos tradicionales como la radio y la televisión, hasta el uso creciente de plataformas digitales. Un modelo de distribución efectivo debe

considerar estrategias de comunicación adaptadas al contexto local para maximizar su alcance y efectividad.

5. **Adaptabilidad:** La capacidad de un modelo de distribución para ajustarse a las particularidades y cambios del mercado local es esencial. Latinoamérica es una región caracterizada por su heterogeneidad, lo que implica que los modelos deben ser flexibles para poder operar eficientemente en distintos entornos. Esto incluye la capacidad de incorporar prácticas sostenibles y de responder a factores externos como cambios regulatorios, económicos y sociales.
6. **Integración de la Teoría de la Contingencia:** La teoría de la contingencia aplicada a la gestión de la cadena de suministro, como la propuesta por Flynn et al. (2010), complementa el marco de las “5 A’s” al enfatizar que no existe un modelo de distribución universalmente aplicable. La efectividad de un modelo depende de su capacidad para alinearse con los factores contextuales específicos, tales como la informalidad del mercado y las limitaciones en infraestructura. Este enfoque permite reconocer la necesidad de adaptar los modelos a las condiciones locales para maximizar su rendimiento y sostenibilidad.
7. **Evaluación Integral para Latinoamérica:** El marco de evaluación busca examinar cómo los modelos de distribución en la región se desempeñan bajo las “5 A’s”, integrando las lecciones de la teoría de la contingencia para evaluar la alineación con los factores contextuales. Esta combinación proporciona una herramienta holística que no solo mide el desempeño, sino que también promueve la adaptabilidad y la innovación en los modelos de distribución. Tal enfoque asegura que se tomen en cuenta tanto los retos como las oportunidades únicas del mercado latinoamericano, mejorando así la inclusión social y el desarrollo económico sostenible.

Figura 2

Marco de Evaluación Integral para Modelos de Distribución en Latinoamérica (MAIMDL)



Nota. La figura ilustra el Marco de Evaluación Integral para Modelos de Distribución en Latinoamérica (MEIMDL), destacando las cinco dimensiones clave: Aceptabilidad, Asequibilidad, Accesibilidad, Conciencia y Adaptabilidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño de investigación

La investigación se planteó como un estudio descriptivo y exploratorio, con un enfoque cualitativo orientado a la construcción de un marco conceptual. Se optó por la metodología de revisión narrativa de literatura, dado que permite integrar hallazgos dispersos, contextualizarlos en relación con la realidad latinoamericana y generar un modelo evaluativo aplicable a sistemas de distribución.

Fuentes de información

La población de estudio estuvo compuesta por literatura académica y reportes técnicos especializados vinculados a logística, distribución y cadenas de suministro. Se consultaron artículos científicos revisados por pares, documentos institucionales (ej. CEPAL, ONU) y literatura gris de carácter relevante.

La búsqueda se realizó en bases de datos académicas internacionales como Scopus, Web of Science, ScienceDirect y Google Scholar, además de repositorios regionales como Redalyc, Scielo y Dialnet. Para garantizar diversidad y rigor, se incluyeron fuentes tanto en español como en inglés, publicadas entre **2003 y 2023**, periodo que abarca dos décadas de transformación logística y tecnológica en América Latina.

Estrategia de búsqueda

Se emplearon combinaciones de palabras clave en ambos idiomas, entre ellas: *“distribution systems”, “supply chains”, “nanostores”, “performance evaluation”, “sustainability”, “Latin America logistics”,* y sus equivalentes en español (*“sistemas de distribución”, “cadenas de suministro”, “tiendas de proximidad”, “evaluación del desempeño”, “sostenibilidad”*).

Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión: artículos y reportes que abordaran explícitamente la logística y la distribución en América Latina, con enfoque en desempeño, inclusión social, sostenibilidad o adaptación al contexto regional.

- **Exclusión:** documentos de opinión sin base empírica, estudios centrados en otras regiones sin vinculación comparativa, y literatura redundante que no aportara nuevas perspectivas.

Procedimiento de análisis

El proceso de análisis siguió cuatro fases:

1. **Selección inicial:** identificación de 180 documentos a partir de las búsquedas.
2. **Cribado:** lectura de títulos y resúmenes, reduciendo el corpus a 85 fuentes pertinentes.
3. **Lectura completa y codificación:** categorización de la información de acuerdo con las variables de estudio: aceptabilidad, asequibilidad, accesibilidad, conciencia y adaptabilidad.
4. **Síntesis y comparación:** integración de patrones y tendencias en un marco conceptual, considerando también la **teoría de la contingencia** como lente transversal para evaluar la pertinencia contextual de los modelos.

Rigor metodológico

Se adoptaron lineamientos de revisiones narrativas propuestos por Green et al. (2006) y Tranfield et al. (2003), lo que permitió minimizar sesgos en la selección de fuentes y asegurar la coherencia en la interpretación de hallazgos.

Limitaciones metodológicas

Al tratarse de una **revisión narrativa** y no sistemática, el estudio depende en gran medida de la calidad y disponibilidad de las fuentes secundarias. Esto implica que los resultados se enmarcan en un plano conceptual y requieren validación empírica en futuras investigaciones mediante estudios de caso y aplicaciones prácticas del MEIMDL en contextos reales.

RESULTADOS

A partir de la revisión narrativa de la literatura y la síntesis del conocimiento existente, el principal resultado de esta investigación es la formulación del **Marco de Evaluación Integral para Modelos de Distribución en Latinoamérica (MEIMDL)**. Este marco se estructura en cinco dimensiones interconectadas, diseñadas para analizar de manera holística la efectividad de los sistemas de distribución en el contexto regional (ver Figura 2). A continuación, se presentan los componentes fundamentales de este marco:

1. **Dimensión de Aceptabilidad:** La literatura analizada revela que la alineación con las expectativas socioculturales del consumidor y del minorista es un factor determinante para el éxito. Los modelos de distribución deben ser diseñados considerando la diversidad de preferencias, los hábitos de compra locales y la importancia del componente social en la relación entre el tendero y su comunidad.
2. **Dimensión de Asequibilidad:** Se identificó que el equilibrio entre el costo del producto y el valor percibido es crucial en mercados con alta sensibilidad al precio. Los resultados indican que un modelo efectivo no solo debe minimizar los costos logísticos para ofrecer precios competitivos, sino también estructurar sistemas de pago y crédito adaptados a la capacidad económica de las tiendas de proximidad.
3. **Dimensión de Accesibilidad:** El análisis evidencia que la disponibilidad física y logística del producto es uno de los mayores desafíos. Un modelo de distribución exitoso, según los hallazgos, debe superar las barreras de infraestructura deficiente y la dispersión geográfica mediante estrategias como la optimización de rutas, la micro-distribución y el uso de centros logísticos urbanos.
4. **Dimensión de Conciencia (Awareness):** Se encontró que la comunicación efectiva de la propuesta de valor es un componente a menudo subestimado. El marco resultante incorpora la necesidad de estrategias de comunicación bidireccionales que no solo informen al minorista sobre productos y promociones, sino que también recojan información valiosa del punto de venta para mejorar la planificación de la demanda.
5. **Dimensión de Adaptabilidad:** La síntesis de la literatura subraya que la flexibilidad es la cualidad más importante para la sostenibilidad a largo plazo. Esta dimensión del marco integra la capacidad de respuesta a la volatilidad del mercado, la habilidad para operar en entornos formales e informales y, crecientemente, la incorporación de prácticas de sostenibilidad y economía circular, como la logística inversa.

Finalmente, un resultado clave es la integración de la **teoría de la contingencia** como un principio transversal al marco. Esto significa que la efectividad de un modelo de distribución no puede evaluarse con métricas universales, sino que el desempeño en cada una de las cinco dimensiones depende de su alineación con factores contextuales específicos de cada mercado, como el nivel de urbanización, el marco regulatorio y la estructura socioeconómica.

DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación, materializados en el MEIMDL, ofrecen una contribución significativa al campo de la logística en mercados emergentes. A diferencia de los

marcos tradicionales, a menudo centrados en la eficiencia operativa (costo y tiempo), el MEIMDL propone una perspectiva multidimensional que responde directamente a las complejidades identificadas en la introducción y la revisión de la literatura. Mientras que enfoques como el de Chopra y Meindl (2016) proporcionan una base sólida en eficiencia y capacidad de respuesta, el MEIMDL la enriquece al incorporar dimensiones como la Aceptabilidad y la Adaptabilidad, cruciales para un entorno tan heterogéneo como el latinoamericano.

La importancia de la dimensión de Adaptabilidad no puede ser subestimada. Resuena con los hallazgos de Gutiérrez et al. (2017), quienes señalaron la informalidad y las limitaciones de infraestructura como variables críticas en Colombia. El MEIMDL no solo reconoce estos factores, sino que los formaliza como un elemento central de la evaluación, instando a las empresas a diseñar cadenas de suministro resilientes y flexibles, capaces de pivotar ante la incertidumbre económica o los cambios regulatorios.

Desde una perspectiva práctica, el MEIMDL puede ser utilizado como una herramienta diagnóstica por gerentes de logística. Por ejemplo, una empresa puede tener un desempeño excelente en Accesibilidad (llegando a muchos puntos de venta) pero deficiente en Asequibilidad (con costos que el minorista no puede asumir). El marco obliga a una visión equilibrada, evitando la optimización de una dimensión a expensas de otra y fomentando modelos de negocio más sostenibles e inclusivos, como los que involucran a cooperativas de pequeños productores mencionadas por (Bretos et al., 2018).

Asimismo, la inclusión de la dimensión de Conciencia destaca la importancia de considerar el canal de distribución no solo como una tubería para productos, sino como una fuente de inteligencia de mercado. Para las "nanostores", que operan en el corazón de las comunidades, esta retroalimentación es vital y puede ofrecer a las empresas una ventaja competitiva inestimable.

Este estudio, no obstante, presenta limitaciones. Al basarse en una revisión narrativa, el MEIMDL es un marco conceptual que requiere validación empírica. Futuras líneas de investigación deberían enfocarse en aplicar este marco a través de estudios de caso en diferentes países de Latinoamérica, desarrollando métricas específicas (KPIs) para cada una de las cinco dimensiones. Esto permitiría cuantificar el desempeño y comparar la efectividad de diferentes modelos de distribución en la práctica, consolidando al MEIMDL como un estándar para la gestión logística en la región.

CONCLUSIONES

Este estudio ha cumplido su objetivo principal al **proponer y desarrollar el Marco de Evaluación Integral para Modelos de Distribución en América Latina (MEIMDL)**. A través de sus cinco dimensiones —Aceptabilidad, Asequibilidad, Accesibilidad, Conciencia y Adaptabilidad—, el marco responde de manera directa a la necesidad de herramientas que trasciendan las métricas tradicionales de eficiencia y costo, integrando factores socioculturales, de inclusión y de sostenibilidad que caracterizan a la región.

La principal contribución de este trabajo radica en ofrecer un **marco conceptual holístico** que no solo funciona como instrumento de evaluación, sino también como **guía estratégica** para la toma de decisiones en los sectores empresarial y público. El MEIMDL permite comprender las cadenas de distribución como sistemas complejos y multidimensionales, donde la competitividad se construye no únicamente sobre la eficiencia operativa, sino también sobre la capacidad de generar valor social, resiliencia y sostenibilidad.

En el plano académico, el estudio aporta una **síntesis crítica de la literatura** sobre logística en América Latina y la adapta a un modelo propio de la región. Frente a enfoques internacionales que privilegian la estandarización, el MEIMDL propone una visión contextualizada que reconoce la informalidad, las disparidades territoriales y el papel estratégico de las tiendas de proximidad.

Desde una perspectiva práctica, el marco puede servir como herramienta diagnóstica para **empresas**, al identificar desequilibrios entre las distintas dimensiones del desempeño logístico, y para **formuladores de políticas públicas**, al orientar programas de apoyo a pequeños comercios, infraestructura y sostenibilidad. En este sentido, el MEIMDL contribuye a vincular la gestión logística con objetivos de desarrollo social y económico sostenible.

No obstante, el estudio presenta limitaciones derivadas de su **naturaleza narrativa y conceptual**. El modelo requiere validación empírica mediante estudios de caso y aplicaciones comparativas en distintos países de la región. Futuras investigaciones deberían avanzar hacia la **operacionalización de indicadores específicos (KPIs)** para cada dimensión, lo que permitiría medir y contrastar el desempeño de los sistemas de distribución en la práctica.

En definitiva, el MEIMDL representa un avance significativo en la comprensión de los sistemas de distribución latinoamericanos y abre la posibilidad de construir **modelos logísticos resilientes, inclusivos y sostenibles**. Su implementación efectiva podría contribuir no solo a mejorar la eficiencia empresarial, sino también a fortalecer el desarrollo económico y social de América Latina en un escenario global cada vez más dinámico y desafiante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Batista, L., Gong, Y., Pereira, S., Jia, F., & Bittar, A. (2019). Circular supply chains in emerging economies—a comparative study of packaging recovery ecosystems in China and Brazil. *International Journal of Production Research*, 57(23), 7248-7268.
- Blanco, E. E., & Fransoo, J. C. (2013). Reaching 50 million nanostores: retail distribution in emerging megacities. Beta Working Paper series, 404.
- Bretos, I., Díaz-Foncela, M., & Marcuello, C. (2018). Cooperativas e internacionalización: Un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo. CIRIEC-España. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, (92), 5-37.
- CEPAL. (2021). Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Supply chain management: Strategy, planning, and operation (6th ed.). Pearson.
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71.
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101-117.
- Gutiérrez, E. V., Galvis, O. D., López, D. A., & Mock-Kow, J. S. (2017). Gestión logística en la prestación de servicios de hospitalización domiciliaria en el Valle del Cauca: caracterización y diagnóstico. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 441-450.
- Machado, C. G., Lima, E. P., Costa, S. E. G., Angelis, J. J., & Mattioda, R. A. (2021). Framing sustainability in the Brazilian supply chain context. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 28(4), 321-339.
- Mejía Argueta, C., & Agudelo, I. (2019). Design of a methodology for the strategic management of distribution channels for consumer products companies in emerging markets. *Estudios Gerenciales*, 35(152), 331-342.

- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2012). *The 4 A's of Marketing: Creating Value for Customer, Company and Society*. Routledge.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of management*, 14(3), 207-222.