GUÍA DE APRENDIZAJE Nº 18

Programa de Formación: Tecnólogo en Gestión Logística.	**Código:** 822202 **Versión:** 02
Nombre del Proyecto: Diseño de un plan maestro de logística comercial con una mirada integral que facilite el acceso a mercados internacionales.	**Código:** 1282469
Fase del proyecto: Fase Ejecución.	

Actividad (es) del proyecto:	**Actividad (es) de aprendizaje:**	**Ambiente de formación escenario**	**Materiales de formación**	
			Devolutivo	**Consumible**
Adoptar un sistema de información que permita integrar y automatizar el flujo de información de la organización.	Estructurar un sistema de información que integre los procesos logísticos y financieros de la organización, por medio de la utilización de una plataforma informática común.	LMS. Computador y conexión a internet. Instalación del software: Adobe Reader y Adobe Flash Player. Paquete de ofimática. Webcam. Parlantes. Diadema. Blackboard Collaborate.	(Herramienta – equipo).	(Unidades empleadas durante el programa).

Resultados de Aprendizaje:	**Competencia:**
210101013-01: Clasificar la información recolectada de las requisiciones de las áreas o unidades de acuerdo con los procesos logísticos a través de instrumentos y herramientas de recolección con apoyo de tecnologías de información.	**210101013:** Procesar la información de acuerdo a las requisiciones y parámetros establecidos por la empresa.

210101013-02: Realizar la consolidación de la información a través de la comparación de los resultados obtenidos de los diferentes procesos logísticos con los indicadores y presupuestos establecidos por la organización, considerando tipos de consolidación y equipos para tal fin en el período señalado.	
210101013-03: Presentar informes del comportamiento de los procesos logísticos para la toma de decisiones teniendo en cuenta las formas de presentación, los tipos de informes e instrumentos establecidos por la organización.	
240201500-03: Generar procesos autónomos y de trabajo colaborativo permanentes, fortaleciendo el equilibrio de los componentes racionales y emocionales orientados hacia el desarrollo humano integral.	**240201500:** Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social.
Duración de la guía (en horas):	188 horas.

2. INTRODUCCIÓN

Los informes de la gestión logística permiten resumir, analizar e informar las características de los subsistemas de la cadena logística en una organización, por lo que es importante tener en cuenta que la calidad de un informe está determinada por la naturaleza de la información solicitada y generada. Por consiguiente, en el desarrollo de esta actividad de aprendizaje se verán algunos aspectos importantes de los informes logísticos y se pondrán en práctica esos conocimientos.

Para desarrollar este tema se recurrirá a conocimientos apropiados en el desarrollo de este programa de formación, Tecnólogo en Gestión Logística, por ejemplo: la administración de la información, los sistemas de información, los subsistemas asociados a la red logística (aprovisionamiento, producción y distribución) y los indicadores de gestión, todos éstos tratados con diferentes enfoques en algunas actividades de

aprendizaje, y partiendo de ellos se logrará estructurar un sistema de información que integre los procesos logísticos.

Por otro lado, los procesos autónomos y el trabajo colaborativo son otros temas que toman mucho valor, dado que se convierten en características fundamentales para alcanzar los objetivos de la empresa cuando se ejecutan las tareas que ésta implica. Por tanto en el desarrollo de esta actividad de aprendizaje se incluirán actividades en este sentido.

La duración de esta actividad de aprendizaje es de 188 horas, correspondientes a un 20 % de horas Directas **(D)**, que se refieren al trabajo a realizar con acompañamiento del instructor y 80 % de horas Independientes **(I)**, que hacen referencia a trabajo autónomo a realizar por parte del aprendiz.

Para realizar las evidencias correspondientes a esta actividad de aprendizaje es necesario revisar los materiales de formación "Importancia de la información en los procesos logísticos" y "Trabajo en equipo", explorar los materiales complementarios y efectuar consultas en internet.

Nota: tenga en cuenta que el material de formación y material complementario se encuentran en la siguiente ruta: Fase ejecución / Actividad de Aprendizaje 18: Estructurar un sistema de información que integre los procesos logísticos y financieros de la organización, por medio de la utilización de una plataforma informática común; allí ingresa al respectivo material, que se solicita en cada evidencia.

3. ESTRUCTURACIÓN DIDÁCTICA DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1. Actividades de reflexión inicial

- **Evidencia: Importancia de la cadena de suministro**

  La cadena de suministro se ha convertido en un concepto fundamental para que las empresas mejoren las relaciones con los clientes y proveedores, y alcancen una ventaja competitiva. Ballou (2004)[1], define cadena de suministro como "un conjunto de actividades funcionales que se repiten a lo largo del canal de flujo del producto, mediante los cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor al consumidor".

[1] Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. (5a ed.). México: Pearson Educación.

Por lo tanto, la cadena de suministro propone la integración y coordinación de las actividades y procesos internos de la empresa con los procesos externos, para alcanzar un mejor aprovechamiento de los recursos y minimizar costos de operación.

El logro de este objetivo se hace posible con la gestión de la cadena de suministro (SCM), que coordina los procesos entre empresas, y apoyada con el desarrollo de las TIC, que facilitan el intercambio de información continua entre los procesos de la cadena de suministro.

Partiendo de lo anterior, reflexione acerca de:

1. ¿Qué relación existe entre los sistemas de información y las TIC?

2. ¿Por qué es importante la implementación de las TIC como apoyo en el desarrollo de los proceso de la cadena de suministro?

3. ¿Cómo pueden los sistemas de información representar una ventaja competitiva para la empresa?

Nota: este ejercicio es de carácter individual y tiene como finalidad encaminarlo en el desarrollo de los temas de la actividad de aprendizaje 18, por lo tanto no es calificable.

3.2. Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje

- **Evidencia: Consultor logístico**

Dentro de la cadena de suministro, se deben tener en cuenta los principales procesos que se realizan en las empresas, para poder realizar dichos proceso hay que apoyarse en el manejo de los flujos de información a través de la TIC, ya que éstas acortan los procesos y los agilizan.

Para llevar a cabo estos procesos imagine que usted es un consultor contratado por una empresa prestadora de servicios logísticos que apenas va a iniciar sus actividades. El objetivo de su contratación, es que los oriente respecto a la organización de las tareas y el manejo de la información que se deben tener en la empresa.

De acuerdo a lo anterior y basado en los conocimientos adquiridos en el desarrollo del proceso de formación, reflexione sobre lo siguiente:

1. ¿Cuál es la importancia de un diagnóstico de las necesidades de información para el funcionamiento de la empresa?

2. ¿Cuáles son los tres procesos principales de la cadena de suministro y las necesidades de información en cada eslabón?

Nota: esta evidencia es de carácter individual y tiene como finalidad encaminarlo en el desarrollo de los temas de la actividad de aprendizaje 18, por lo tanto no es calificable.

3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y teorización)

El instructor programara una asesoría virtual de acompañamiento a través de la plataforma para brindar pautas y orientaciones específicas a tener en cuenta en el desarrollo de las evidencias que conforman las actividades de apropiación del conocimiento. La fecha y el horario para este encuentro virtual serán indicados por el instructor oportunamente.

- **Evidencia 1: Foro "Sistemas de información"**

  El primer paso para estructurar el sistema de información es la clasificación de la información, teniendo en cuenta los procesos logísticos y las políticas de la empresa.

  Considerado el enunciado anterior, para apropiarse de este tema es necesario realizar los ítems que se presentan a continuación:

  1. Lea y analice el material de formación "Importancia de la información en los procesos logísticos", adicionalmente, de manera autónoma e independiente, investigue sobre los sistemas de información aplicados a la gestión logística y consulte el material complementario "Las TIC aplicadas a los procesos logísticos", asociado a esta actividad de aprendizaje, también puede recurrir a otro tipo de fuentes confiables.

  2. Basado en la **Evidencia: Importancia de la cadena de suministro** donde identificó las necesidades de información en cada eslabón de la cadena y los flujos de información que se pueden presentar en una empresa, describa el procedimiento para la recolección y clasificación de la misma, respondiendo las siguientes preguntas en el foro temático que está asociado a esta evidencia:

     a. ¿Cuáles son las fuentes, instrumentos y / o herramientas a utilizar para la recolección de la información, teniendo en cuenta que su propósito es alimentar

las bases de datos que servirán para generar los reportes que serán soporte de la toma de decisiones?

b. ¿Cómo se hace uso de las TIC para la recolección de la información y, de acuerdo a esto, cómo se estructura el sistema de información?

c. ¿Cómo interfieren las políticas de la empresa para la recolección de la información en cada eslabón de la cadena de suministro?

3. Lea cuidadosamente las publicaciones de sus compañeros y comente respetuosamente dos que le llamen la atención, argumentando por qué está o no de acuerdo con la opinión dada por ellos.

Esta evidencia se encuentra ubicada en la opción de menú principal Fase Ejecución / Actividad de aprendizaje 18: Estructurar un sistema de información que integre los procesos logísticos y financieros de la organización, por medio de la utilización de una plataforma informática común / Evidencia 1: Foro “Sistemas de información”. **Total horas: 12, 2 (D) y 10 (I).**

- **Evidencia 2: Gráfica “Sistemas de información”**

Cuando se estructura el sistema de información en la cadena de suministro, se determinan los medios informáticos y tecnológicos a usar en cada eslabón de acuerdo a la clasificación de la información. Una vez estudiado el material de formación “Importancia de la información en los procesos logísticos”, se entiende que existen software y tecnologías especializadas para cada proceso, por eso en esta evidencia se solicita que identifique y defina cuáles podrían implementarse en una empresa relacionada con procesos logísticos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente realice lo siguiente:

1. En una imagen muestre los actores y procesos en la cadena de suministro. Use la terminología para identificarlos.

2. Dentro de la imagen señale el software y / o tecnología a utilizar en cada uno de los procesos de la cadena de suministro. Haga uso de la terminología correspondiente.

3. En un escrito explique cómo se relaciona el software y las tecnologías que definió en cada proceso, para crear el sistema de información tomando como base la empresa que ha venido trabajando durante el proceso formativo.

4. Identifique los documentos o información que alimenta cada software que forma

parte del sistema de información. Clasifíquelos y preséntelos para cada área o proceso de la cadena de suministro.

Envíe como evidencia al instructor dos archivos, uno con la imagen del desarrollo de los puntos 1 y 2, y otro del escrito con la respuesta de los puntos 3 y 4. Ambos realizados en la herramienta de su preferencia.

Importante: la plataforma solo le permitirá hacer un envío de las evidencias. Por ello, debe asegúrese de adjuntar los dos (2) archivos durante la entrega.

Esta evidencia se encuentra ubicada en la opción de menú principal: Fase Ejecución / Actividad de aprendizaje 18: Estructurar un sistema de información que integre los procesos logísticos y financieros de la organización, por medio de la utilización de una plataforma informática común / Evidencia 2: Gráfica "Sistemas de información". **Total horas: 34, 6 (D) y 28 (I).**

- **Evidencia 3: Diseño "Cuadro de Mando Integral o Balance *Score Card*"**

Determinar cómo se consolida la información es fundamental para obtener los reportes que se convierten en el insumo de los informes base para la toma de decisiones. Como instrumento de estandarización y consolidación de la información, el *Balanced Score Card* (BSC) o también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI), es muy apropiado dado que incluye información de los principales procesos en las organizaciones y que también los hace fácilmente sistematizables.

Teniendo en cuenta lo anterior, determine el sistema de medición de los procesos logísticos, a través del diseño del BSC para una organización con los elementos necesarios a incluir y los reportes que debe generar. Para ello realice lo siguiente:

1. Estudie el material de formación "Importancia de la información en los procesos logísticos" y el material complementario "Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral", asociados a esta actividad de aprendizaje.

2. Identifique los cuatro (4) enfoques del CMI o BSC que fueron presentados en el material de formación y las actividades incluidas en cada uno.

3. Siga los pasos para el diseño del CMI que fueron expuestos en el tema 4 del material de formación.

4. Presente el diseño del Cuadro de Mando Integral teniendo en cuenta los puntos anteriores y en un informe incluya lo siguiente:

- Misión, visión, valores y políticas de la organización.
- Estrategia general del negocio con objetivos a largo plazo.
- Objetivos estratégicos, tanto a nivel global como de cada unidad.
- Enfoques.
- Indicadores de gestión o KPI para cada uno de los enfoques.
- Actividades para la implementación de las estrategias encaminadas al mejoramiento y al cumplimiento de las metas.
- Propuesta de implementación del CMI (sistema de información).
- Integración del CMI (identifican las fuentes de datos para alimentar el CMI).
- Seguimiento.
- Consideraciones generales.

Desarrolle el diseño del cuadro de mando con la herramienta de su preferencia y envíe el archivo al instructor a través de la plataforma virtual de aprendizaje.

Esta evidencia se encuentra ubicada en la opción de menú principal: Fase Ejecución / Actividad de aprendizaje 18: Estructurar un sistema de información que integre los procesos logísticos y financieros de la organización, por medio de la utilización de una plataforma informática común / Evidencia 3: Diseño "Cuadro de Mando Integral o Balance *Score Card*". **Total horas: 48, 8 (D) y 40 (I).**

3.4 Actividades de transferencia del conocimiento

El instructor programara una asesoría virtual de acompañamiento a través de la plataforma para brindar pautas y orientaciones específicas a tener en cuenta en el desarrollo de las evidencias que conforman las actividades de transferencia del conocimiento. La fecha y el horario para este encuentro virtual serán indicados por el instructor oportunamente.

- **Evidencia 4: Informe "Diagnóstico ejecutivo"**

  La elaboración de los diagnósticos en los informes gerenciales cobra importancia en la

medida que permiten agrupar la información en períodos de tiempo y llevar a cabo contrastes y comparaciones de la evolución de las cifras, con respecto a los objetivos de la organización, para presentarlos de manera amigable y de fácil comprensión para todos los niveles.

Teniendo en cuenta lo anterior, para esta evidencia debe hacer una recopilación de los temas aprendidos en su proceso de formación y registrarlos en un informe ejecutivo de acuerdo a las indicaciones de presentación de informes y a las normas para la presentación de trabajos escritos, basándose en la empresa sobre la cual ha venido desarrollando ésta y las anteriores actividades de aprendizaje.

Para dicho fin realice lo siguiente:

1. Elabore un diagnóstico del estado actual de la organización, la información y los procesos, incluyendo:
    - Logística de aprovisionamiento, de las instalaciones, de distribución y de devoluciones.
    - Estrategia de software y de tecnología de acuerdo al diagnóstico.
    - Sistemas de medición de los procesos.
2. Basado en el diagnóstico, presente un informe ejecutivo que incluya:
    - Marco estratégico de la empresa (misión, visión, valores, políticas).
    - Breve presentación del producto de la empresa.
    - Descripción gráfica y textual de la cadena de abastecimiento, incluyendo los actores que la conforman.
    - Procesos desarrollados en cada eslabón de la cadena de suministro con la descripción de equipos, materiales y herramientas.
    - Técnicas de almacenamiento, preparación de pedidos y despachos.
    - Sistema de distribución.
    - Proyecciones de ventas.
    - Plan de compras, producción y ventas.

- Presupuestos.
- Indicadores de gestión o KPI por áreas.
- Puntos críticos en la cadena de suministro sujetos a mejora.

Desarrolle el informe con la herramienta de su preferencia y envíe el archivo al instructor a través de la plataforma virtual de aprendizaje.

Esta evidencia se encuentra ubicada en la opción de menú principal: Fase Ejecución / Actividad de aprendizaje 18: Estructurar un sistema de información que integre los procesos logísticos y financieros de la organización, por medio de la utilización de una plataforma informática común / Evidencia 4: Informe "Diagnóstico ejecutivo". **Total horas: 46, 6 (D) y 40 (I).**

- **Evidencia 5: Encuesta "Valoración y propuestas de mejora para el trabajo en equipo de una organización"**

La capacidad que tiene un departamento o un área administrativa para generar procesos autónomos y de trabajo colaborativo es una de las variables que se deben analizar junto con sus logros y resultados. Cuando cada profesional "va a lo suyo", cuando los éxitos se producen y se celebran individualmente, se puede afirmar que no existe una conciencia colectiva y se hace evidente la debilidad de la organización y sus miembros para el trabajo en equipo.

Partiendo de lo anterior, se le pide que utilice esta evidencia para identificar el grado de fortaleza, así como las posibles debilidades del enfoque de trabajo en equipo en el ámbito laboral de una empresa, y que aporte elementos de conocimientos para el colectivo organizacional proponiendo alternativas creativas y lógicas para la mejora del trabajo en equipo.

Por consiguiente desarrolle los siguientes puntos:

1. Busque una empresa donde se le facilite aplicar una encuesta (puede ser la que viene utilizando o la de su preferencia).
2. Aplique el cuestionario propuesto en el documento descargable asociado a esta evidencia, a cinco personas de la alta dirección o mandos medios.
3. Proceda a la valoración e interpretación de los resultados.

4. Compare los resultados de las cinco personas encuestadas.

5. Identifique las necesidades de mejora a partir de los resultados del cuestionario. Tenga en cuenta que las necesidades más evidentes en las respuestas que contengan los criterios de “No en absoluto” y “A veces” son las que más requieren de mejora.

Desarrolle la evidencia con la herramienta de su preferencia y envíe el archivo al instructor a través de la plataforma virtual de aprendizaje.

Nota: esta evidencia se realiza de acuerdo a los conocimientos adquiridos en el material de formación “Trabajo en equipo”.

Esta evidencia se encuentra ubicada en la opción de menú principal: Fase Ejecución / Actividad de aprendizaje 18: Estructurar un sistema de información que integre los procesos logísticos y financieros de la organización, por medio de la utilización de una plataforma informática común / Evidencia 5: Encuesta “Valoración y propuestas de mejora para el trabajo en equipo en una organización”. **Total horas: 48, 8 (D) y 40 (I).**

3.5 Actividades de evaluación

Evidencias de aprendizaje	Criterios de evaluación	Técnicas e instrumentos de evaluación
Evidencia de conocimiento: Evidencia 1: Foro “Sistemas de información”.	Establece procedimientos para la recolección de datos de las diferentes actividades logísticas de acuerdo con las políticas de la organización teniendo en cuenta los diferentes agentes generadores de información y con el apoyo de tecnologías de información.	**Lista de chequeo:** Foro.
Evidencia de producto: Evidencia 2: Gráfica “Sistemas de información”.	• Aplica los principios tecnológicos de los sistemas de	**Lista de verificación:** Gráfica.

	información requeridos de acuerdo con la naturaleza de la información relacionados con el flujo de información del comportamiento de las variables de los procesos logísticos específicos de la empresa. • Diligencia documentos y registra datos en español y en ingles relacionados con situaciones empresariales de acuerdo con los procesos comerciales y el desarrollo de los procesos logísticos según el objeto del servicio de información y la tecnología disponible para el manejo de la información.	
Evidencia de producto: Evidencia 3: Diseño "Cuadro de Mando Integral o Balance *Score Card".*	Consolida la información mediante la operación de la tecnología relacionada con el manejo de la información a través de programas de software relacionados con el desarrollo de los procesos logísticos específicos de la empresa en el periodo señalado según políticas	**Lista de verificación:** Cuadro de mando.

	de la organización.	
Evidencia de producto: Evidencia 4: Informe “Diagnóstico ejecutivo”.	Elabora informes de acuerdo con la información sobre el comportamiento de las variables propias de los sistemas de operación logística frente a los indicadores de gestión establecidos aplicando las normas ICONTEC de acuerdo con el objetivo y la necesidad de la información.	**Lista de verificación:** Informe.
Evidencia de producto: Evidencia 5: Encuesta “Valoración y propuesta de mejora para el trabajo en equipo de una organización”.	Aporta elementos de la construcción colectiva del conocimiento según la naturaleza del problema.	**Lista de verificación:** Encuesta.

4. RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

Actividades del proyecto	**Duración (Horas)**	**Materiales de formación devolutivos: (Equipos/herramientas)**		**Materiales de formación (consumibles)**		**Talento Humano (instructores)**		**Ambientes de aprendizaje tipificados**
		Descripción	**Cantidad**	**Descripción**	**Cantidad**	**Especialidad**	**Cantidad**	**Escenario (Aula, laboratorio, taller, unidad productiva)** y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente.
Adoptar un sistema de información que permita integrar y automatizar el flujo de información de la organización.	188					Profesional en Ingeniería o Administración, que acredite formación en logística y/o con especialización de logística y áreas afines. Profesional en ciencias humanas.	2	LMS. Computador y conexión a internet. Instalación del software: Adobe Reader y Adobe Flash Player. Paquete de ofimática. Webcam. Parlantes. Diadema. Blackboard Collaborate.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Abastecimiento: proceso a través del cual las empresas proveen sus materias primas e insumos.

Benchmarking: concepto usado para comparar. En el tema de gestión logística se usa especialmente en el proceso de mejoramiento de la calidad, tomando como medida los indicadores de gestión, comparando con otras organizaciones y aprendiendo de ellas.

Código de barras: identificación de un artículo a través de imagen conformada por líneas y regulado por un estándar.

Consolidar: en el tema de administración de la información hace referencia a la información obtenida de los sistemas que se han cruzado con otras entidades u otros sistemas para organizar los datos.

Costo logístico: recursos económicos y financieros que se utilizan para el desarrollo de las actividades logísticas de una empresa.

Eficacia: es cumplir con todas las actividades planeadas para poder alcanzar los resultados propuestos o esperados por una organización.

Eficiencia: es la mejor utilización de los recursos asignados para el logro de los resultados propuetos o esperados por una organización.

Empoderar: es lograr que los empleados no dependan de manera absoluta de la disposicion de un jefe o supervisor para realizar sus labores, es buscar que ellos sean responsables de sus propias acciones, trabejen en equipo y asuman el liderazgo de las responsabilidades asignadas.

Flujos: en el desarrollo de este tema se tratan como los movimientos ya sean de información o físicos (de producto).

KPI: *Key Performance Indicator*. Traduce Indicador clave de rendimiento y se usa el término para definir los indicadores de gestión logística.

Liderar: estar a la cabeza de un grupo, de una competencia, de un equipo de trabajo o de un partido político.

Mejora: son todas las acciones tomadas y que se deben tomar para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos exigidos o esperados que debe dar una

organización a una parte interesada.

Objetivo: es el punto al que se desea llegar con el uso de diversas herramientas y estrategias.

***Picking*:** recogida. Es el proceso de alistamiento por unidades para despachar un pedido. En el desarrollo de esta actividad fue usado para indicar la tarea y referenciar las aplicaciones para este fin.

Productividad: hace referencia a la efectividad en las tareas.

Reconocimiento laboral: es mostrar interés a las personas por los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización. Es reconocerle al trabjador su dignidad, equidad, libertad y sus necesidades, y darle la importacia como portador y generador de significados y experiencia dentro de la organización.

SCM: *Supply Chain Management*. Hace referencia a la administración de la cadena de suministro.

Sistema de información: sistema conformado por elementos tecnológicos e informáticos para el procesamiento de información.

Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Tarea: es un trabajo que debe hacerse en tiempo limitado.

Trabajo en equipo: es un estilo de acción creado para el desarrollo de esfuerzos conjuntos de un grupo de personas que tiene un objetivo en común.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Ardila, V. y Gómez, C. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis Económico, 20*(43), pp. 147-165.
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. (5ª ed.). México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan, México: Person Educación.

- Bolaños, R. (2011). Los cuadros gerenciales en la administración pública. Un segundo acercamiento sobre capacitación, formación y otras cuestiones*. Ciencias Económicas, 29*(2), 249-269.
- Bonache, J. (2005). *Dirección estratégica de personas*. Madrid, España: Times Prentice Hall.
- Capón, R. (2009). *Trabajo y conflictos*. Buenos Aires, Argentina: Librería Editora Platense S.R.L.
- Correa, A. y Gómez, R. (2009). Tecnologías de la información en la cadena de suministro. *Revista Dyna, 76*(157), 37-48.
- Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid, España: Ministerio de Educación de España.
- Fernández, A. (s.f.). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral.* Asturias, España: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Fotolia. (s.f.). *CRM concept.* Consultado el 06 de agosto de 2014, en https://co.fotolia.com
- Fotolia. (s.f.). *Global finacial business meeting and planning.* Consultado el 06 de agosto de 2014, en https://co.fotolia.com
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral.* (3ª ed.). Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Kapoun, J. (1998). *Cinco criterios para evaluar las páginas de la red*. Consultado el 28 de noviembre de 2016, en http://eduteka.icesi.edu.co
- Leiva, J. (2016). La tercera plataforma tecnológica y su impacto en la logística. *Encuentro Supply Chain & Logistics Update 2016*. Santiago de Chile, Chile.
- López, A. (1998). *Balanced Score Card - Cuadro de Mando Integral - de la estrategia a los resultados operativos*. Zaragoza, España: Managerial Series.
- Marketing publishing. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Moro, M. (2005). Capital Intelectual y Cuadro de Mando Integral: la fuerza de la unión.

Comunicación presentada al XIII Congreso AECA. Oviedo, España.

- Pixabay. (2013). *Escáner de código de barras.* Consultado el 27 de noviembre de 2016, en https://pixabay.com
- Pixabay. (2015). *Binaria.* Consultado el 27 de noviembre de 2016, en https://pixabay.com
- Pixabay. (2015). *Empresario*. Consultado el 27 de noviembre de 2016, en https://pixabay.com
- Pixabay. (2015). *Lupa.* Consultado el 27 de noviembre de 2016, en https://pixabay.com
- Pixabay. (2015). *Trabajo en equipo*. Consultado el 26 de septiembre de 2016, en https://pixabay.com
- Pixabay. (2016). *Análisis*. Consultado 27 de noviembre de 2016, en https://pixabay.com
- Pixabay. (2016). *Flechas.* Consultado el 27 de noviembre de 2016, en https://pixabay.com
- Rodríguez, R. (2006). *Gestión de la formación: La importancia de la formación en el ámbito empresarial*. Vigo, España: Ideas propias.
- Sánchez, J. y Otálora, J. (2009*). Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2012). *Pasos para diagnosticar el desempeño del sistema logístico.* Autor.
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2013). *Las TIC aplicadas a los procesos logísticos.* Autor.
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (s.f.). *CMI o BSC para la medición del desempeño logístico.* Autor.
- Sueldo, A. (s.f.). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica.* Consultado el 28 de noviembre de 2016, en http://ciberconta.unizar.es
- Thornton, S. (s.f.). *¿Qué es un sistema de punto de venta (PDV)?* Consultado el 28 de noviembre de 2016, en http://www.ehowenespanol.com

- Tuckman, B. y Harper, B. (1978). *Conducting educational research*. Estados Unidos: Rowman & Littlefield publishers.
- Winter, R. (2007). *Manual de trabajo en equipo*. España: Ediciones Díaz de Santos.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO (ELABORADA POR)

Autores:

Expertos técnicos
Jairo Figueroa Chaparro.
Centro de Servicios Turísticos y Empresariales
Regional Santander
Agosto 2016.

Sonia Maritza Ramos Ruiz
Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Regional Distrito Capital.
Agosto 2016.

Asesora pedagógica
Claudia Patricia Zuluaga Jiménez
Centro Agroindustrial Regional Quindío
Noviembre de 2016.

Guionista
Luz Clarena Arias González
Centro Agroindustrial Regional Quindío
Noviembre de 2016.