

**Sistematización De Experiencia En Los Procesos de Compras, Talento Humano y
Coordinadora Administrativa De Inducoal**

Inducoal S.A.S

**Estudiante:
Sonia Arbeláez Carvajal**

**Docente:
Juan Esteban Rodríguez Gómez**

**Universidad Autónoma Latinoamericana
Facultad De Administración De Empresas
Medellín
2023**

Tabla de Contenido

{ TOC \o "1-3" \h \z \u }

{ TOC \h \z \c "Ilustración" }

Tabla de Contenido de Tablas

{ TOC \h \z \c "Tabla" } **Tabla de Contenido de Figuras**

{ TOC \h \z \c "Figura" }

Resumen

Esta ficha destaca la experiencia del pasante de Inducoal SAS, en el ámbito de la coordinación administrativa, compras y talento humano, con el fin de presentar un detalle de los procesos y acciones realizadas entre los meses de julio y diciembre de 2023. Destacando la necesidad de una formación más exhaustiva en el ámbito de las compras, proponiendo acciones como mantener una rotación constante entre pedidos y pagos a proveedores, potenciar la polivalencia de los trabajadores y la mayor valorización del talento humano en la organización. Resaltando actividades de mejora en la gestión empresarial, con el objetivo de generar un óptimo desempeño en la empresa.

Palabras Claves: Gestión de recursos humanos, organización empresarial, coordinación administrativa, integración de procesos, evaluación del rendimiento, experiencia profesional.

Abstract

This sheet highlights the experience of the Inducoal SAS intern, in the field of administrative coordination, purchasing and human talent, in order to present a detail of the processes and actions carried out between the months of July and December 2023. Highlighting the need more exhaustive training in the field of purchasing, proposing actions such as maintaining a constant rotation between orders and payments to suppliers, enhancing the versatility of workers and greater valorization of human talent in the organization. Highlighting improvement activities in business management, with the aim of generating optimal performance in the company.

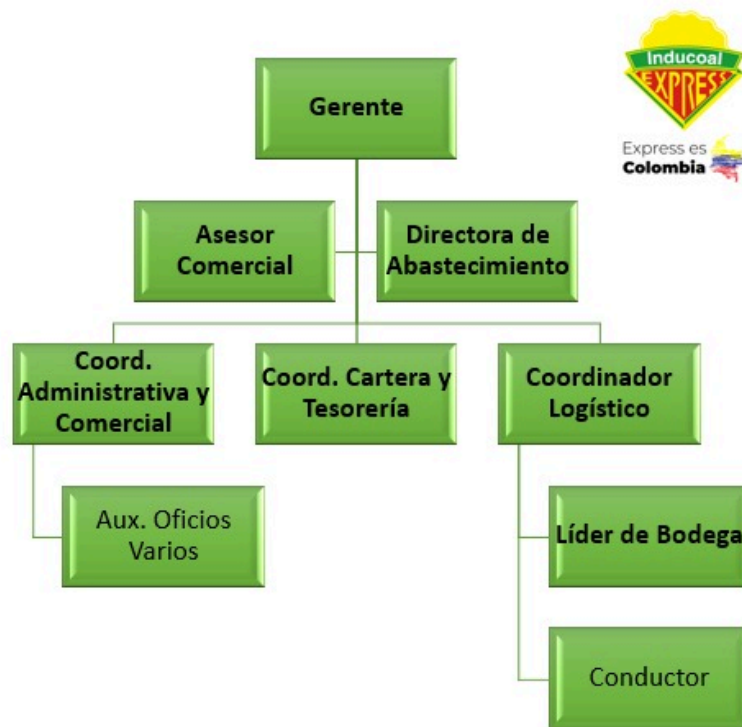
Keywords: Human resources management, business organization, administrative coordination, process integration, performance evaluation, professional experience.

1. Introducción

Industria de Alimentos Colombiana o como es conocida en el mercado colombiano INDUCOAL SAS, es una empresa cuyo objeto social es la producción y comercialización de alimentos congelados, sin embargo se ha enfocado más en la segunda. Su misión es satisfacer las necesidades de consumidores en sus hogares y otras cadenas de producción, como hoteles, restaurantes, comidas rápidas, entre otros, a través de un portafolio de alta calidad, soportado en una eficiente operación que garantiza el cumplimiento de la promesa de servicio en cada canal donde hace presencia.

La empresa cuenta con una estructura organizacional como se puede observar en el organigrama, en la figura 1. En ella se distinguen cinco áreas funcionales: gerencia, abastecimiento, coordinación administrativa, cartera, y logística, cada una de estas áreas tiene asignadas diferentes responsabilidades y tareas dentro de la organización. El número total de empleados que conforman la empresa son 10 personas, unas vinculadas directamente y otras a través de una empresa de servicios de empleos temporales, la razón de ello se explicará más adelante.

Figura { SEQ Figura * ARABIC }: Estructura organizacional.



Nota. Organigrama (Inducoal SAS, 2023).

Inducoal se enfoca principalmente en la comercialización de productos congelados, y contrata mediante maquilas la producción de estos con empresas especializadas del ramo, las cuales cuentan con todos los permisos sanitarios y registros para dichas labores y con ello se concentra en las estrategias de venta, distribución y contacto con los compradores de grandes superficies.

La práctica empresarial se desarrolla a través de tres áreas, la administrativa, talento humano, y compras. Cada una de estas desempeña un papel crucial en el funcionamiento efectivo de una empresa. Por ejemplo, en el área de compras las funciones principales son las de montar órdenes de compra y se envían a los proveedores, luego se realiza el adecuado seguimiento para conservar las cadenas de frío, permitiendo que el pedido llegue en los tiempos establecidos tanto a Inducoal y sus usuarios finales.

Al ser alimentos perecederos, el área de compras es apoyada constantemente por el área de abastecimiento, la cual cuenta con 3 personas: la directora de abastecimiento, un líder de bodega con las funciones de realizar inventarios, mantener el abastecimiento de manera eficiente dentro del cuarto frío y la bodega, estar pendiente de la rotación de productos, recibir y despachar pedidos a través del picking y packing (alistamiento y salida) de los pedidos, y la verificación de los productos garantizando que estos estén con lotes fechados, con fecha de vencimiento y sin romper su cadena de frío. Por último, se encuentra la practicante universitaria en la que se delegan las funciones mencionadas en el párrafo anterior.

2. Desarrollo del proceso de práctica

Una vez admitida la practicante, inició el proceso conociendo el portafolio de productos, sus diferentes presentaciones, los proveedores, los tiempos de entrega, cantidades que se mueven diariamente, los stock que se deben mantener en las cavas o cuartos fríos y las provisiones y previsiones que se deben mantener en temporadas altas. En el área de compras, se llevan a cabo procesos que deben ser diarios, para que esto sea posible, se debe trabajar en conjunto con otras áreas, tales como ventas, logística, cartera y almacenamiento. Así como los tiempos de entrega y recibo de la mercancía, tanto de los proveedores como de los consumidores finales, conservando la cadena de frío. Todo este proceso debe ser coordinado entre todas las áreas.

Desde la coordinación administrativa y el área de talento humano, (áreas que van unidas), en sus objetivos de producir bienes y servicios, los trabajadores disponibles dentro de una organización, debe responder a una coordinación entre los ejecutivos y su capacidad de aprovechamiento del capital humano. Por ello además de cubrir alguna vacante, el departamento de talento humano debe cubrir y tener claros parámetros de selección de acuerdo a las funciones que necesita cumplir quien se va a contratar y por ello es tan indispensable identificar antes de

cualquier selección de personal que habilidades, conocimientos, estudios previos, e inclusive condiciones físicas y sensoriales debe tener quien va a ocupar un cargo.

Las funciones específicas de la practicante también giraban en torno a la realización de órdenes de compra, revisión de inventario, funciones administrativas como hacer la nómina electrónica, liquidar la seguridad social a través de la planilla electrónica (PILA), por medio de la plataforma SOI¹, reportar a la empresa con la cual está contratado el personal temporal todas las novedades cada quincena. Además, se prestó un apoyo al área de cartera desde la revisión de la factura electrónica que enviaban los proveedores, permitiendo conocer el producto y la fecha en la que este iba a llegar.

A continuación, se presentarán los informes mensuales correspondientes a los (6) seis meses que la practicante estuvo cumpliendo sus funciones en Inducoal, en donde se evidencia de manera detallada las acciones ejecutadas del cargo, los procesos en los que se hizo un acompañamiento y algunos de ellos que no tienen relación directa con el área pero que son indispensables puesto que en las pequeñas empresas, cada trabajador debe estar en capacidad de actuar como polivalente, para cumplir funciones diferentes o conexas con su cargo cuando por cualquier motivo algún compañero falte, con la finalidad de que la empresa siga funcionando.

2.1 Acciones ejecutadas entre julio y agosto de 2023

La inducción de la practicante comenzó con una presentación de las personas de cada área y sus funciones. Luego, se realizó una presentación del portafolio de productos y se apoyaron otras actividades generales, como el proceso de saneamiento y fumigación de la empresa que se debe realizar cada mes. Además, se supervisó que su desarrollo se efectuara de forma correcta, con la

¹ **SOI:** “Plataforma de liquidación y pago de la seguridad social en las entidades financieras del país” (Ventajas de SOI, s.f.).

debida revisión y cambio de trampas contra posibles roedores, para que funcionen por otro mes más.

Luego en la facturación, se realizó el RADIAN² de los soportes contables de junio y julio. En este proceso la practicante apoyó con el ingreso contable de aproximadamente 200 facturas, donde se escribe el NIT de la empresa proveedora, y el Certificado Único de Facturación Electrónica o CUFE³ de cada factura. Este proceso se realizó en acompañamiento de la persona del área de facturación y el área contable.

Además debido a la rápida rotación de los inventarios, la practicante se concentró en realizar las órdenes de compra a los diferentes proveedores (figura 2), donde se debe revisar el inventario de la empresa y los pedidos que se tienen pendientes obteniendo así la cantidad que se debe de solicitar de un producto, permitiendo abastecer la demanda y tener un stock, luego se pasan esas órdenes a cada proveedor y al área de abastecimiento de la empresa coordinar con la bodega el recibimiento de los proveedores, tras ello se comienza a hacer un seguimiento de estos para que lleguen en el tiempo establecido a la empresa y se comienza a coordinar el despacho, entrega y recibo de los clientes, por medio del área logística que también realiza su facturación y el recaudo o cobros lo realiza el departamento de cartera.

² **RADIAN:** Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (2019), hace parte del sistema de facturación electrónica de la DIAN, con el fin de administrar el registro, consulta, y trazabilidad de las facturas electrónicas.

³ **CUFE:** Es un código único que identifica la factura y se utiliza en otros documentos relacionados, se rige bajo la Resolución 000042 de 2020 y es necesario para emitir facturas electrónicas en Colombia.

Figura { SEQ Figura * ARABIC }: Formato de orden de compra a proveedores.

| SOLICITANTE: | | INDUCOAL | PROVEEDOR | NOMBRE DEL PROVEEDOR | VALOR AL INICIO | | | |
|-------------------|---|-----------------|---------------------|----------------------|-------------------|-----|----------|-----------|
| NIT | | 000000000-0 | FECHA DE ENTREGA: | DD/MM/AAAA | | | | |
| CONTACTO | | (604) 000 00 00 | HORARIO RECIBO | L-V 7:2 /SAB: 7-10 | | | | |
| | | | NÚMERO ORDEN COMPRA | | | | | |
| REF INT | DESCRIPCION | CANT UNDS | PESO UNITARIO gr | PESO TOTAL | VLR UNI | IVA | VLR NETO | VLR TOTAL |
| ### | CROQUETA DE YUCA X KILO | | 1000 | 0 | \$\$\$ | 19% | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| ### | PATACON VERDE X 500 GRS | | 500 | 0 | \$\$\$ | 19% | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| ### | PATACON MADURO X 500 GRS | | 500 | 0 | \$\$\$ | 19% | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| ### | PATACON EXPRESS HOGAR MADURO X 400 GR | | 400 | 0 | \$\$\$ | 19% | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| ### | PATACON EXPRESS HOGAR VERDE X 400 GR | | 400 | 0 | \$\$\$ | 19% | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| ### | PATACON VERDE EXPLOSION NATURAL X 33 UNID | | 1000 | 0 | \$\$\$ | 19% | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| ### | PLÁTANO MEDIANO ARTESANAL LYR | | 1000 | 0 | \$\$\$ | 0% | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| ### | PATACON VERDE EXPLOSION NATURAL X 50 UNID | | 1000 | 0 | \$\$\$ | 19% | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| ### | PATACON CAFETERIA X 12 UNID | | 1000 | 0 | \$\$\$ | 19% | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| ### | PLATANO VERDE PICADO X KILO | | 4000 | 0 | \$\$\$ | 19% | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| UNIDADES TOTALES: | | 0 | PESO TOTAL DE OC | 0 | VALOR TOTAL NETO | | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| | | | | | VALOR TOTAL IVA | | \$ 0.00 | |
| | | | | | VALOR TOTAL - IVA | | \$ 0.00 | |

Nota. Ejemplo de un formato de orden de compra a proveedores. (Inducoal SAS, 2023).

La figura anterior es un ejemplo del formato que es utilizado para generar las diferentes ordenes de compra, cada proveedor cuenta con uno de estos, en los que se especifica cual es la referencia, su peso y su valor de compra, el cual se ajustaba con las cantidades que se pedían.

Además, la practicante apoyó el proceso de la dotación de uniformes y botas para el personal, en donde coordinó entre la gerencia y el área del talento humano, el apoyo consistió en cual implicó la realización de cotizaciones previas y su presentación a la gerencia, quien tras seleccionar la empresa proveedora de los uniformes, se autorizó para proceder con la solicitud de muestras permitiendo conocer las tallas de cada empleado, una vez obtenido el consolidado se realizó el pedido el cual fue recibido y revisado a los 10 días, procediendo con la entrega y firma de comprobantes a cada trabajador, y se guardan las constancias, en este caso se solicitó para 4 personas el suministro de calzado y vestido de labor. Este es un proceso que se debe de realizar cada 4 meses a más tardar las siguientes fechas, el 30 de abril, 31 de agosto y 20 de diciembre, para los trabajadores que ganen hasta dos (2) salarios mínimos legales vigentes para desempeñar sus

funciones, tal y como se especifica en el Código Sustantivo de Trabajo, comprendido entre los artículos 230 y 234.

La practicante realizo a su vez el proceso de liquidación de la nómina se desarrolla mediante dos pasos. Primero, se utiliza una hoja de Excel en la cual se realiza la pre nómina para calcular las horas trabajadas por cada empleado en cada quincena, (según la figura 3), y segundo, se envía ese reporte al Siigo⁴ Nube, el cual es un software contable que genera la nómina electrónica y como orden de la contadora de la empresa se debe enviar a la DIAN dentro de los primeros 10 días hábiles del mes siguiente.

Figura { SEQ Figura * ARABIC } : Prenómina de la 1era quincena de agosto de 2023.

| NOMBRE DE LA EMPRESA | NIT DE LA EMPRESA | AÑO: 2023 | MES: 8 | DEL: DD/MM/AAAA - DD/MM/AAAA | | | | |
|----------------------|---|---------------------------|-----------------------|------------------------------|--|--|-------------------------------|--------|
| | NOMBRE DEL TRABAJADOR | BASICO MES: \$\$\$ COP | VALOR HORA: ### HORAS | Feh Ingreso: DD/MM/AAAA | | | | |
| | C.C. #### | CARGO: CARGO DEL VENDEDOR | | | | | | |
| | CONCEPTO | HORAS | DEVENGADO | DEDUCCION | | | PROMEDIO | |
| | HORAS ORDINARIAS | # HORAS EN LA QUINCENA | \$\$\$ | | | | SALARIO | |
| | AUXILIO DE TRANSPORTE LEGAL | | \$\$\$ | | | | AUX. TRANSPORTE | |
| | AUXILIO DE MEDIOS DE TRANSPORTE | | \$\$\$ | | | | | |
| | INCAPACIDAD | | \$\$\$ | | | | | |
| | BONIFICACIÓN | | \$\$\$ | | | | | |
| | GASTOS | | \$\$\$ | | | | | |
| | DEDUC. SALUD EMPLEADO | | | | | | \$\$\$ DEDUC. SALUD MENSUAL | |
| | DEDUC. PENSION EMPLEADO | | | | | | \$\$\$ DEDUC. PENSIÓN MENSUAL | |
| | TOTALES | | \$\$\$ | \$\$\$ TOTAL | | | | \$\$\$ |
| RESPONSABLE : | NOMBRE PERSONA RESPONSABLE DE LA NÓMINA | | | | | | | |

Nota. Ejemplo de un formato de pre nómina de la 1era quincena de agosto. (Inducoal SAS, 2023).

El formato anterior era la colilla con la que quedaba cada trabajador de la empresa después de cada quincena. En este, se especificaba el salario de la quincena de acuerdo a las horas laboradas en ella y a su salario mensual, las bonificaciones u horas extras. Además, se agregaban las incapacidades que hubieran tenido en esa quincena, traducidas en horas por día, lo que permitía

⁴ **SIIGO:** Sistema Integrado de Información General Operativo, según SIIGO SAS (s.f.) es un software administrativo, en donde se puede llevar un registro de las operaciones de las empresas.

que se arrojava de esta forma el valor devengado en dicho día, con el fin de conocer en la casilla del total, lo que le llegaba a dicho empleado en esa quincena, después de las deducciones legales.

Varios empleados de la empresa fueron contratados a través de una empresa de empleos temporales, la cual prestaba este servicio, lo anterior con el fin de “buscar la economía”, tal y como lo mencionaban los dueños de la organización. La practicante debía reportar quincenalmente las novedades con el personal, tales como incapacidades, requerimientos de personal y la autorización de ingreso de personal nuevo (como se mostraba en la figura 4). También se encargaba de gestionar la terminación de contratos en todas sus modalidades, como las renunciaciones, las cuales se realizaban a través de un formato específico que la empresa temporal tenía para cada uno de estos casos. En dicho formato se especificaba el nombre completo del empleado, su número de cédula y demás datos personales que el formato solicitaba.

Figura { SEQ Figura * ARABIC }: Autorización para inicio de labores de personal a través de la empresa de empleos temporales.

GRUPO RECORD **AUTORIZACIÓN DE INGRESO CONTRATACIÓN** **GRTEMPORALES**
GR-Fcon12-Vr3 Ago 16 de 2023

Tipo de Ingreso: (Marque con una X) Ingreso Sin Selección

Empresa que solicita el Ingreso: _____ Fecha de solicitud del Ingreso: _____

Persona que solicita el ingreso: _____ Cargo: _____

Teléfono / Celular: _____ Correo electrónico: _____

| Nombre -Apellidos | Cédula | Teléfono | Cargo | Centro de Costos | Salario | Clase de Riesgo |
|-------------------|--------|----------|-------|------------------|---------|-----------------|
| | | | | | | 4 |

Nota. Ejemplo de un formato de formato de autorización de personal. (Inducoal SAS, 2023).

La autorización de ingreso es un documento que se alimenta de la información del empleado nuevo, en el cual se especifica el nombre completo con su número de documento de identificación, teléfono, cargo a desempeñar, el centro de costos (entendido como el subgrupo al que se agrega el empleado en la empresa, ya sea vendedor, administrativo o logístico), el salario y la clase de riesgo en la que iba a estar desempeñando su función.

Con este formato de autorización, se especifica a la temporal con quien del personal se queda la empresa contratante luego del proceso de selección de las hojas de vida enviadas, para ello se tienen en cuenta las funciones, el cargo, tipo de contrato, salario, horario, entre otros, lo cual permite a ambas partes y al trabajador (a) conocer las especificaciones con las que ingresa a laborar el empleado a Inducoal.

Para la liquidación de las horas extras, con la practicante universitaria se organizó el formato de horas extras, teniendo en cuenta las horas nocturnas, extras diurnas, y sus respectivos recargos y hacer el debido reporte para que estas se tengan en cuenta en la nómina, este se realiza a través de un Excel habilitado para ello, en donde se ingresa la información la cual es extraída de un huellero electrónico, el cual reconoce a cada trabajador con su huella dactilar, y registra las horas de ingreso y salida y permite establecer cuanto tiempo laboró o estuvo dentro de la empresa, así como los recargos diurnos y nocturnos, y por las fechas, si labora en domingos o festivos, lo cual se liquida cada mes vencido, como se aprecia en la figura 5.

Figura { SEQ Figura * ARABIC } : Formato liquidación de horas extra en un mes.

| #¿NOMBRE? | FECHA | DÍA | H. INGRESO | H. SALIDA | H. TRABAJADAS | T. EXTRA | R. NOCTURNO | |
|-----------------|-------|-----------|-------------|-----------|--------------------|----------|-------------|-------------------|
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Sábado | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Lunes | Festivo | | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Martes | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Miércoles | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Jueves | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Viernes | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Sábado | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Lunes | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Martes | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Miércoles | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Jueves | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Viernes | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Sábado | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Lunes | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Martes | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Miércoles | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Jueves | Incapacidad | | 0:00 | 0:00 | 0:00 | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Viernes | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Sábado | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Lunes | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Martes | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Miércoles | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Jueves | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Viernes | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Sábado | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | |
| NOMBRE EMPLEADO | mm-dd | Lunes | 0:00 | 0:00 | 0:00 | 0:00 | | |
| | | | | | Total Tiempo extra | ### | ### | Total H rec. Noct |
| | | | | | Valor Horas extras | \$\$\$ | \$\$\$ | Valor Rec. Noct |
| | | | | | TOTAL | | \$\$\$ | |

Nota. Ejemplo de un formato de liquidación para horas extra durante un mes.

(Inducoal SAS, 2023).

El último aspecto de la gestión documental consistió en ordenar los documentos según su fecha y origen. Para ello, la practicante universitaria creó carpetas mensuales que contenían las facturas clasificadas por el número de consecutivo y por los nombres de los proveedores.

2.2 Acciones ejecutadas entre agosto y septiembre de 2023

Como se ejecutó en el primer mes se continuaron en las actividades de órdenes de compras proveedores, liquidación de nómina, reportes de novedades a la empresa de empleos temporales y liquidación de registro de horas extra, sin embargo, algunos cambios que hubo en el segundo mes fueron la llegada y recibo de la dotación solicitada, la entrega de ella a cada trabajador, con los

respectivos soportes y verificando que cada trabajador firmara la constancia con su nombre y número de cédula de ciudadanía.

Estas constancias además de ser una obligación, le permiten a la empresa empleadora demostrar en caso de alguna demanda del trabajador por dichos elementos, que estos fueron entregados y recibidos con éxito por parte del personal, permitiendo que se conozca cual fue su dotación, en qué fecha y programar la próxima.

La practicante en la plataforma SOI llevó a cabo la liquidación de seguridad social en las plantillas PILA. Utilizó los formatos de la plantilla E para 5 empleados y la plantilla K para su propia liquidación como estudiante en práctica. Estas son planillas que se hacen por aparte a pesar de ser del mismo mes, estas cuentan con la información personal de cada empleado, por ello se reserva la evidencia por contener datos sensibles laborales privados, lo cual requiere autorización expresa de su titular que es el trabajador, para poder ser divulgados.

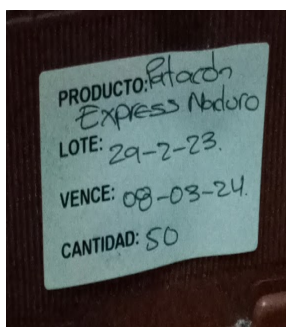
2.3 Acciones ejecutadas entre septiembre y octubre de 2023

Como en el primer mes, se continuó con los procesos de nómina, seguridad social, acompañamiento en el proceso de fumigación de la empresa, órdenes de compra y diligenciamiento del formato de horas extra, además se presentaron algunos procesos distintos, con el fin de cubrir tres vacantes (mercaderista, vendedor del canal institucional en Bogotá y vendedor del canal institucional en Medellín), luego se realizó una búsqueda de personal mediante Computrabajo, el proceso consistía en publicar la oferta, revisar y filtrar los candidatos según el perfil, entrevistar a los seleccionados con el gerente, enviar al elegido a exámenes médicos de ingreso y, si todo era aprobado por el gerente, realizar el proceso de afiliación de seguridad social, elaborar el contrato y firmarlo el trabajador en un plazo máximo de tres días.

Además, se realizó un proceso exhaustivo de organizar la empresa con las normas de seguridad y salud en el trabajo actuales, realizando separación de implementos de aseo, marcación

o señalización de la bodega por zonas, así como todos los productos de la cava en los cuales se anotó lotes y demás e igual procedimiento se realizó para productos secos de la bodega fuera de la cava, tal como se muestra en la figura 6.

Figura { SEQ Figura * ARABIC }: Documentación orden de la empresa con la Seguridad y Salud en el Trabajo o SSTT⁵.



Nota. Bodega reorganizada para visita. (Inducoal SAS, 2023).

El proceso anterior también sirvió para prepararse para la visita periódica de sanidad y para que cualquier cliente pudiera verificar el compromiso de la empresa con las normas sanitarias y las buenas prácticas de manufactura (BPM). Los demás compromisos se cumplen directamente con el INVIMA. Uno de los visitantes del mes de octubre fue el Grupo Empresarial Éxito, el cual realizó una visita técnica con su propio personal. La empresa obtuvo la calificación requerida por dicho cliente a sus proveedores, lo cual fue muy satisfactorio.

⁵ **SSTT:** Siglas de abreviación de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

En ese mismo periodo se destaca por la practicante la elaboración de las liquidaciones de las planillas de la seguridad social en la plataforma SOI de septiembre y octubre.

Por último, por recomendación del contador externo quien lleva la contabilidad en la empresa, recomendó mantener una tabla, donde fácilmente verificara a que proveedores se les realizó pago y cuales faltan por este, lo anterior debido a que alguno de ellos exigen el pago al contado antes de despachar; por ello la gerencia le solicitó a la practicante elaborar una tabla donde se registrara la información de las facturas que ingresan y están pagas por adelantado y las que son a crédito, esta fue elaborada y aceptada por la gerencia como se aprecia en la tabla 1.

Tabla { SEQ Tabla * ARABIC }: Documento facturas de proveedores.

| Fecha de recibido | Fecha vencimiento | No. Factura | Proveedor | Valor |
|--------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------------|---------------|
| DD/MM/AAA | DD/MM/AAA | FAC ##### | Nombre del proveedor | \$\$\$ |

Nota. Ejemplo de documentos facturas de proveedores. (Inducoal SAS, 2023).

Con lo anterior, se pretendía evitar que uno de los proveedores bloqueara algún despacho debido a retrasos en el pago, e incluso se buscaba prevenir el doble pago, asegurando así que los pedidos llegaran puntualmente cuando se necesitaban.

2.4 Acciones ejecutadas entre octubre y noviembre de 2023

El mes pasado, la practicante llevó a cabo sus funciones de liquidar nómina y seguridad social, brindó acompañamiento en el proceso de fumigación de la empresa y gestionó las órdenes de compra bajo la supervisión de su jefe inmediato. También se encargó del diligenciamiento del formato de horas extras. Además, recibió una capacitación detallada sobre cómo realizar la nómina electrónica en la empresa. Asimismo, fue invitada a asistir al evento "Enmarcas" los días 9 y 10 de noviembre en la Cámara de Comercio del Aburrá Sur, donde se abordaron temas relacionados con

el marketing y el fortalecimiento de estrategias para potenciar las marcas empresariales en el contexto actual.

Con lo aprendido en el evento anterior y en compañía de la gerencia, se hizo una retroalimentación con los vendedores de Inducoal SAS, permitiendo conocer desde afuera cómo somos percibidos por los consumidores y de dónde surgió la propuesta de la contratación de un “trade marketing”⁶ que permita crear un plan a seguir de como potencializar más la marca en el mercado colombiano.

2.5 Acciones ejecutadas entre noviembre y diciembre de 2023

La practicante activa, ya con más confianza para atender y realizar los procesos y funciones que ha venido desarrollando en la empresa, destaca la rapidez con la que pudo liquidar la nómina, realizar la liquidación de horas extras, llenar la planilla de seguridad social y reportar las novedades (incapacidades, licencias de maternidades, accidentes de trabajo, vacaciones, enfermedad común, permisos remunerados y no remunerados), así como los registros y supervisión de los procesos de saneamiento, fumigación y aseo permanente, estar pendientes de la rotación de inventarios que respalden las órdenes de compra, con el fin de mantener lo necesario para los pedidos nuevos y el stock que se requiere en bodegas.

Además se preparó la documentación para liquidar la prima de servicios dentro de los primeros 15 días de diciembre tal como lo ordena el artículo 33 del Decreto 1045 de 1978. Se realizó la decoración navideña con la finalidad de ir ambientando a los trabajadores para la fiesta de fin de año, además previendo las vacaciones colectivas anunciadas por algunos de los proveedores, se solicitó el stock de mercancías extras para evitar tener productos agotados durante la temporada.

⁶ **Trade Marketing:** Rama de la mercadotecnia que se ocupa y preocupa de aumentar la demanda del producto en toda la cadena de distribución, ya sea por un mayorista, minorista, entre otro.

La practicante en el mes de noviembre participó en la realización del inventario, el cual se hacía cada mes. En este se hace un registro de las cantidades exactas de cada producto, este inventario se compara con el que aparece en el sistema, el cual se mantiene actualizado al ir restando lo que sale por facturación o ventas y cualquier novedad o diferencia es reportada inmediatamente a la gerencia, permitiendo conocer de forma exacta como está la empresa en términos de abastecimiento.

La practicante también participó en el proceso como auxiliar contable, ayudando a agilizar el proceso de pago a proveedores, para ello con fundamento en la factura de cada proveedor, debía imprimir el comprobante de egreso como soporte de pago, una vez los dineros fuesen transferidos desde el banco, se adjuntaba este soporte a la factura correspondiente a cada proveedor.

Además, la practicante le fue encomendada también la función de tener la información de gastos en tiempo real, para ello se organizó un formato, el cual es alimentado constantemente con los valores de las diferentes facturas que van entrando, entre ellos, el canon de arrendamiento del local comercial, los pagos a la seguridad social, los movimientos de caja menor, los pagos de fletes, los servicios públicos, pago de salarios, bonificaciones, horas extras, dotaciones, entre otros.

La evidencia del formato anteriormente mencionado, se reserva por los aspectos éticos de protección de datos personales que suministra Inducoal SAS para la practicante, bajo lo estipulado en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, que limita la divulgación de información de la empresa a terceros, al tiempo que protege la privacidad de la empresa, considerando también los principios de confidencialidad pertinentes por la empresa, que hicieron y harán parte de la recolección de la información.

Por último, se encomendó a la practicante la planificación de la fiesta de fin de año, considerando aspectos como los regalos, sus cotizaciones, fecha de compra, elementos para la decoración y la adquisición de suministros. La empresa ordenó reservar medio día dentro de la

jornada laboral para la realización de este evento en la fecha programada, que fue un viernes, con el fin de atender al personal. Para llevar a cabo el evento, se tuvo en cuenta adelantar en lo posible las funciones para cumplir con los pedidos existentes y mantener el abastecimiento necesario, lo cual se logró de manera satisfactoria.

3. Reflexiones sobre la experiencia de práctica

3.1 Sobre el proceso o situación a resolver

En el presente numeral, se pretende la realización de críticas académicas constructivas, lo cual puede evidenciar algunas oportunidades de mejoras con fundamento en esta importante experiencia de la practicante, entre ellas se puede observar en primer lugar, la falta de capacitación previa en el área de compras y manejo de inventario, si bien se contaba con un conocimiento previo sobre la planificación, el control de stock y la rotación de inventario, la falta de capacitación en nuevas tareas dentro de esta área, llevó a que se tratara de mantener un equilibrio entre el stock, la rotación y el ajuste del tiempo establecido, de los diferentes productos que se manejan en la empresa, empíricamente.

En segundo lugar, debido a la alta rotación de inventarios por productos congelados y la exigencia por parte de los proveedores de pagos al contado o previos a despacharles, se hace importante cuestionar por qué el área no cuenta con una persona que se encargue a detalle y con precisión del abastecimiento de la empresa, pues aunque Inducoal cuenta con un jefe para ello, la trabajadora se impone ante las demás áreas de la empresa, descuidando el abastecimiento, algo que puede perjudicar en un corto o mediano plazo a la empresa con el tema de ventas.

Un tercer aspecto es que la practicante evidencia la importancia de los manuales de funciones, el cual permite a cualquier persona que cumpla con las habilidades exigidas para una labor, la realice cumpliendo dicho manual, debido a que muchas veces las empresas esperan que la persona cumpla determinadas labores sin una capacitación detallada o sin empalme, lo cual puede

causar omisiones involuntarias de una labor, con lo cual se puede llegar a incurrir en un error para la empresa por incumplirse algún detalle que el empleador suponía se cumpliría y no se hizo por falta de experiencia, y no solo es tener los manuales de funciones, reglamentos de trabajo o Buenas prácticas de Manufacturas específicas, sino verificar que el empleado las conozca y se familiarice con ellas. Lo anterior, se da porque se logró conocer que la empresa contaba con estos manuales pero los empleados no tenían conocimiento de ellos.

En cuarto lugar, la seguridad en las órdenes es muy importante, una evidencia observada por la practicante es un sin número de órdenes, contra órdenes, variaciones en estas, y multiplicidad de canales habilitados entre el personal administrativo de la empresa y sus proveedores, que ocasionaba que la misma orden de compra se transmitara al mismo proveedor por canales diferentes, luego se aumentaba o se disminuía, e inclusive se eliminaba, lo cual causaba malestar y errores en el proveedor, es importante con esta experiencia manejar el conducto regular, lo cual implica que si un superior encarga una función a uno de sus colaboradores le permita hacerla y no al mismo tiempo delegarla y pretender seguirla haciendo.

Otro aspecto que evidenció la practicante, va de la mano con el liderazgo empresarial, es decir, el saber planificar y organizar las distintas tareas diarias que se deben de cumplir, por ello se hace importante destacar que Inducoal SAS, es una empresa caracterizada por tener un liderazgo autoritario, en el que el líder impone y espera el cumplimiento de sus órdenes a través de sus subordinados, a modo ilustrativo a veces se ocasionaba que los empleados se sobrecargaran de actividades o procesos, los cuales eran importantes y debían ser realizados diariamente, todo por querer “ahorrar” gastos evitando la contratación de una persona nueva que se encargara de ello.

Por último, en algunas ocasiones no se contaba con una correcta planificación del cronograma diario, pues eran momentos en los que se trabajaba bajo un tema jerárquico, es decir, alguna orden inmediata que debía ser cumplida, ocasionando que la agenda que se tenía prevista

cambiara, y las funciones estaban más orientadas a las necesidades del día a día. En reiteradas ocasiones, se sobreponían las actividades y necesidades del personal directivo a una función que ya se estaba desarrollando, es decir, a modo ilustrativo cuando se debía hacer nómina y una de las jefes le surgía una situación, posponía el proceso de la practicante sin importar que al menos se culminara con el empleado que se venía liquidando, con la situación de llamar a algún proveedor o montar órdenes de compras inmediatas, generando reprocesos, aumentando la probabilidad de error al momento de retomar la tarea anterior e incluso el atraso en la entrega de actividades o procesos.

3.2 Desde lo teórico y lo conceptual

Los procesos de todas las organizaciones se basan en principios que cada empresa elige en función de su representatividad y aplicabilidad. Para ello se consideraron tres principios teorías de la administración que, según la practicante, se hicieron evidentes en cada uno de los ámbitos donde estuvo presente.

El área de coordinación administrativa, puede ser definida por Wren (2008), como “la coordinación, vista por Fayol como un elemento de gestión separado, significaba “armonizar todas las actividades de una empresa para facilitar su funcionamiento y su éxito” (p.292), pues lo ideal es que todas las áreas de la empresa trabajen en conjunto hacia metas comunes, permitiendo la optimización de recursos, mientras se maximizaba la eficiencia operativa. Por lo anterior, la practicante debía cumplir con procesos como la nómina, liquidación de seguridad social, entre otros (como se mencionó anteriormente). Resaltando de esta forma la importancia de garantizar que todas las operaciones de la empresa trabajen de manera conjunta y coordinada para lograr el éxito general de la empresa.

Desde la gestión humana, (área que va unida a la coordinación administrativa), la cual se entiende en Inducoal SAS como la responsabilidad colaborativa con respecto al trabajador. Uno de

los procesos es la selección de personal, el cual debe ser directamente proporcional al cumplimiento de sus objetivos y funciones, además respetar las normatividades vigentes en materias laborales, salud ocupacional, higiene, seguridad industrial, prestaciones sociales, salariales, contractuales, reglamentarias, entre otros, tal como lo menciona David (2003).

El departamento de recursos humanos coordina las decisiones sobre este factor en la empresa de tal manera que ésta cumpla con todos los requisitos legales. [...] proporciona además la constancia requerida en el manejo de las reglas, sueldos y políticas de la empresa (p.132).

Es por ello que, este departamento de la empresa Inducoal SAS, debe coordinar las decisiones relacionadas con el personal de manera que la empresa cumpla con todos los requisitos legales. Además, se destaca que proporciona la documentación necesaria en el manejo de reglas, salarios y políticas de la empresa, lo que contribuye a garantizar el cumplimiento de las normativas legales y a mantener un ambiente laboral organizado y transparente.

En los últimos años, dentro de la gestión humana, los procesos de una organización se definen y se agrupan con el fin de lograr un objetivo o un resultado, lo cual se ha denominado como un macroproceso, el cual, como lo menciona García (2009) se compone de cinco items, estos se pueden desarrollar en un orden lógico secuencial o de manera simultánea, los cuales son “1) Organización y planificación del área de gestión humana [...]; 2) Incorporación y adaptación de las personas a la organización [...]; 3) Compensación bienestar y salud de las personas [...]; 4) Desarrollo personal [...]; 5) Relaciones con el empleado” (p.169-170), cada una de las actividades que tienen estos, permiten que el empleado genere valor dentro de la empresa.

Por otra parte la seguridad y salud en el trabajo hace parte de, como lo menciona Chávez (2009).

La prevención de riesgos laborales, involucra la gestión técnica, la gestión administrativa y la gestión del talento humano, que deben formar parte de la política y el compromiso de la gerencia en beneficio de la salud y la seguridad de los trabajadores, el desarrollo y productividad de las empresas y de toda la sociedad (p.3).

Relacionado con lo anterior, desde el derecho laboral, es importante aclarar que la normatividad que regula el área laboral en Colombia, se basa principalmente en el Código Sustantivo del Trabajo (CST), y algunas leyes como lo es la Ley 100 de 1993 Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones, y algunas otras que modifican o reforman el CST como lo son la Ley 50 de 1990 y la Ley 789 del 2002, entre otras.

El área de compras es asociada con la parte logística de la empresa, la cual se entiende como Todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales, hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar los niveles adecuados de servicio al consumidor (Franco, 2008, como se citó en Ballou, 1999, p.69).

Lo anterior, ayuda a comprender como la practicante debía mantener una comunicación constante con los proveedores, a través de la realización de pedidos y de la coordinación de la logística para que estos llegaran en el tiempo establecido a la empresa, mientras se fortalecen las relaciones comerciales, por medio de una comunicación constante y efectiva con estos.

3.3 Sobre las acciones del practicante

Los directivos de la empresa Inducoal SAS, le brindaron a la practicante una amplia oportunidad de experiencia profesional, donde puso en práctica todo el aprendizaje de su vida y los conocimientos teóricos profesionales transmitidos por sus maestros, así como la de multiplicidad de autores y sus obras trabajadas durante el pregrado.

El temor cuando se enfrenta a nuevos retos es el evitar cometer errores y eso lo trató de compensar la practicante con mayor cuidado y eficiencia en sus funciones que poco a poco se convirtieron en su zona de confort como fue el disfrute en el área de compra a proveedores, para lo cual le fueron asignada las funciones de recibir los pedidos de los vendedores, montar las órdenes de compra a los proveedores y revisar los inventarios y el stock en bodega constantemente, además tener muy presente los tiempos de toda la logística hasta lograr cumplirle al cliente.

Sin embargo, también vivió momentos de adrenalina, resolviendo contingencias normales del comercio, como fueron cuando llegó algún pedido incompleto, problemas de comunicación con los proveedores, novedades cuando existen variaciones en la demanda y por consiguiente cambios a última hora en las cantidades en una misma orden de compra o la falta de confirmación de algún proveedor sobre cuando realizará el despacho y la entrega, para coordinar también con los clientes las entregas a ellos y los pagos.

La profesional afrontó con determinación los desafíos en el área de abastecimiento, a pesar de los obstáculos como la falta de familiarización con las diferentes unidades de empaque o presentaciones en las que se debían pedir algunos productos y le indicaban que pidiera 4, sin especificar ¿4 qué?, cuando al parecer el proveedor entendía que eran esos 4 que se le pedían y no era así, cuando en realidad se debió especificar si eran 4 unidades, decenas, cajas, o docenas.

La practicante se percibió de su potencial en la empresa, con los clientes y con los proveedores, puesto que realizaba un constante seguimiento a los pedidos y tomaba sus fallas como una oportunidad más de aprendizaje y crecimiento. De esta manera quedó satisfecha tanto personal como profesionalmente y se permitió ser una mejor profesional.

En cuanto a la elaboración de la nómina electrónica realizar las retenciones, liquidarlas y enviarlas dentro de los primeros cinco días de cada mes a la DIAN, la practicante cometió una omisión por desconocimiento puesto que era una función que entendieron los ejecutivos, luego de

asignarla sin mayores por menores que la practicante debía conocer y cumplir esas funciones, lo cual no fue claro desde el principio y se convirtió en una evidencia del mayor aprendizaje aproximadamente en el cuarto mes de la práctica, comprendido entre los meses de octubre y noviembre, y ocasionó una sanción de la DIAN, luego de esto se le explicó de manera detallada todo lo que comprende la nómina electrónica, las liquidaciones y retenciones que se deben de realizar, los tiempos establecidos para contabilizarla y remitirla a la DIAN, entre otros aspectos como fue preparar eventos futuros como la liquidación para pago de la prima decembrina.

De la practicante se resalta el lograr poner al día el área contable desde la gestión documental de las facturas de los proveedores y los egresos de la empresa en el segundo semestre del 2023, además cuando se le dan recomendaciones las toma y las pone a prueba, en un comienzo se le recomendó organizar y distribuir su agenda diaria, lo cual realizó con éxito y adquirió el conocimiento de que, además de la celeridad en la ejecución, es fundamental garantizar la calidad del trabajo, lo cual implica revisar minuciosamente cualquier documento que se considere finalizado antes de proceder con su envío.

El mayor aporte que tuvo la practicante a la organización fue conocer un poco de las otras áreas funcionales de la empresa, permitiendo así, que esta sea polivalente⁷ para algunas otras funciones, por ejemplo, el aprendizaje sobre la elaboración de egresos con sus respectivos soportes físicos, otras veces apoyando la logística participando en la entrega de pedidos a los transportes, y cada día lo convirtió en una oportunidad para aprender y hacer cosas nuevas.

4. Recomendaciones

4.1 A la organización o al área sobre el proceso

⁷ **Polivalente:** Persona que cuenta con la capacidad de realizar diferentes trabajos o funciones en áreas similares.

El objetivo de crecimiento que tenía la empresa para 2024 suponía una capitalización para reducir la cartera con los proveedores, mantener y en lo posible, reducir los costos y gastos, ampliar su portafolio de productos y retirar aquellos que reportaban niveles de utilidad por debajo de los puntos de equilibrio e incluso aquellos cuya logística y comercialización resultaran más costosas que las utilidades. Además, se estudiaba la posibilidad de expandir y producir sus propios productos congelados.

En cuanto a la inversión en una campaña de publicidad o marketing y en pro de cumplir las expectativas y poniendo en práctica la asistencia al evento por parte de la practicante en el quinto mes, se pueden implementar estrategias de marketing que permitan generar una mayor visualización y recordación en el mercado de la marca y de la empresa además de los productos que la compañía comercializa, para ello se puede generar y estructurar un plan de marketing en donde se tengan en cuenta las tendencias del consumidor y el mayor consumo de productos congelados por su rapidez y comodidad muy apreciada durante la pandemia del Covid-19 y participar a su vez en eventos gastronómicos, en los cuales se haga presencia como espectador y como promotor.

Como recomendación a la organización, se encuentra el capacitar a los nuevos empleados en las distintas áreas en las que estos se vayan a centrar, permitiendo que el trabajador conozca de antemano sus funciones y tenga claro a quien debe acudir como jefe inmediato, a través de los manuales de funciones, los cuales permiten conocer a profundidad los detalles, funciones y procesos que debe realizar dentro de la empresa.

Además, se encuentra el designar a una persona para manejar el área de abastecimiento y pagos a proveedores, con el fin de mantener una rotación constante de abonos a estos y evitar bloqueos por cartera, permitiendo que haya un buen manejo de esta área para atender los distintos clientes de manera oportuna y sin dar agotados de los productos por no manejar un adecuado stock.

Permitiendo de esta manera cumplir con los objetivos de ventas mensuales, bajar los indicadores de ventas agotadas y mantener una fidelidad posicionada con los diversos clientes.

Por último, se suma valorar el personal con el que posee la empresa, ya sea a través de destacar los logros o contribuciones de los empleados de manera pública ante los demás miembros, permitiendo así que se demuestre un fortalecimiento de la cultura organizacional por promover el crecimiento personal y laboral y el bienestar de los empleados motivando así su talento humano.

4.2 A los procesos de práctica

Como propuesta para que las empresas ofrezcan mejores experiencias en las prácticas a futuros profesionales en proceso, se recomienda que, a pesar de que a ningún trabajador saliente le gusta formar y capacitar a quien lo va a reemplazar por cualquier motivo, se evidencia la necesidad de contar con manuales de funciones que sirvan como guía para el proceso de capacitación. Estos manuales deben servir de base para quien vaya a desarrollar la capacitación. Es importante tener siempre en cuenta que nadie lo sabe todo y, en el caso de funciones especialmente delicadas, se debe hacer énfasis desde la inducción en los detalles que requieren especial cuidado.

Además de ello lo ideal es que sea una persona polivalente, es decir, que acompañe a todas las áreas, aunque tenga un jefe principal, esta persona pueda ayudar a completar los procesos a través de alguien que lo instruya, la cual debe mantener unas responsabilidades básicas, sin embargo, tras ello, se pueden delegar responsabilidades bajo supervisión y evitar en lo posible que el practicante base su práctica en el ensayo – error, porque hay errores costosos que se pueden y deben evitar con un adecuada inducción.

Por último y no menos importante, controlar al practicante a través de indicadores de rendimiento, permitiendo que este conozca sus fortalezas y debilidades para que pueda aprovecharlas y mejorarlas constantemente.

García, M. (2009). Los macro-proceso: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*. 27. 162-200. { HYPERLINK "http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000200006" }

Chávez, C. (2009). Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. *Eídos*, 1(2), 13-17. { HYPERLINK "<https://doi.org/10.29019/eidos.v0i2.49>" }

Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. 23 de diciembre de 1993. (Colombia).

Ley 50 de 1990. Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. 28 de diciembre de 1990. (Colombia).

Ley 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. 27 de diciembre de 2002. (Colombia).

Franco, P. (2008). Aproximación Teórica al Concepto Integral de Logística. *Gestión y Región*, (6), 65-90. <https://revistas.ucp.edu.co/index.php/gestionyregion/article/view/931/916>

Wren, D. (2008). *Historia de la gestión*. Ediciones de Belloch S.L, Barcelona.

Nombre de archivo: sistematización_experiencia_inducoal.docx
Carpeta: /Users/soniaarbelaezcarvajal/Library/Containers/com.microsoft.Word/Data/Documents
Plantilla: /Users/soniaarbelaezcarvajal/Library/Group Containers/UBF8T346G9.Office/User Content.localized/Templates.localized/Normal.dotm
Título:
Asunto:
Autor: Coordinador_ADM
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 8/7/24 22:09:00
Cambio número: 2
Guardado el: 8/7/24 22:09:00
Guardado por: Cuenta Microsoft
Tiempo de edición: 0 minutos
Impreso el: 8/7/24 22:09:00
Ultima impresión completa
Número de páginas: 30
Número de palabras: 7.597 (aprox.)
Número de caracteres:41.788 (aprox.)