

Optimización Logística a Través de Capacitación Especializada Interna

Autor

Camila Andrea Diaz Camacho

Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Negocios Internacionales

Presentado a

Leidy Viviana Quintin

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2024

AGRADECIMIENTOS

Para empezar, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido a la realización de este trabajo de grado.

En primer lugar, quiero agradecer a mis hijos, Joaquín y Salvador, por su amor, y comprensión incondicional. Sin ustedes no habría tenido la motivación ni habría podido alcanzar esta meta.

A mis padres, les agradezco su apoyo y sacrificios. Sin ustedes no sería la persona que soy hoy.

A la Universidad Santo Tomás, le agradezco la oportunidad de formarme como profesional. Sus profesores y personal han sido de gran ayuda para mí proceso profesional y crecimiento personal

A todos los que de una u otra forma han contribuido a la realización de este trabajo, les agradezco de corazón.

Muchas Gracias a todos.

Resumen

Durante el desarrollo de la práctica empresarial se identificaron carencias en la cuenta USA TRUCK de la empresa PERFILES Y SOLUCIONES LOGISTICAS SAS; donde no se tenía un programa de entrenamiento interno. Por tanto, el objetivo de este trabajo es lograr la optimización en la logística a través de Capacitación Especializada Interna, con el fin de mejorar la metodología actual. Para lo anterior, se buscó implementar un programa de entrenamiento para capacitar el personal en técnicas y herramientas de la gestión logística y medir así mismo el impacto del programa.

INTRODUCCIÓN

Lean Solutions Group es una empresa que se ha posicionado como líder en servicios logísticos en América Latina, dedicada a ofrecer soluciones logísticas integrales, que se ha destacado en el mercado por su compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente. Con más de 10 años en la industria, la empresa ha demostrado su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y mantener altos estándares de calidad en sus servicios.

Este proyecto surge de la necesidad de enfrentar los retos de la logística moderna, como la gestión y capacitación del personal, optimización de procesos e integración de nuevas tecnologías.

El plan de mejora propuesto busca incrementar la eficiencia logística de Lean Solutions Group mediante un programa de formación interna especializada para la cuenta USA TRUCK. Este programa capacita al personal en técnicas y herramientas avanzadas de gestión logística, optimizando procesos y reduciendo errores operativos. La capacitación se estructura en fases que incluyen diseño, implementación piloto, ejecución total y evaluación continua, garantizando así un proceso de mejora constante y adaptable a las necesidades cambiantes del mercado y los clientes.

Este plan de mejora es crucial para la empresa porque aumenta la eficiencia y productividad del personal, reduce errores operativos y mejora la satisfacción del cliente. Además, fomenta el desarrollo profesional de los empleados y asegura que Lean Solutions Group mantenga su competitividad y liderazgo en el sector logístico a nivel internacional.

INDICE

. LA EMPRESA.....	5
Aspectos Generales Perfiles y soluciones logísticas S.A.S (LSG).....	5
Misión, Visión y Valores	5
Ubicación Geográfica	7
Lugar de la práctica empresarial	7
Organigrama	7
análisis DOFA.....	8
Planteamiento del Plan de mejora.....	9
Importancia	9
Limitaciones.....	9
Alcance	9
Objetivo General:.....	10
Objetivos Específicos:	10
Contenido Plan de Mejora	10
Informe de Ejecución del Plan de Formación.....	13
Conclusiones.....	16
References.....	17

Aspectos Generales Perfiles y soluciones logísticas S.A.S (LSG)

Perfiles y Soluciones Logísticas S.A.S. es una empresa de servicios logísticos especializada en la prestación de servicios de transporte, almacenamiento y distribución de mercancías. Perfil y Soluciones Logísticas S.A.S. Cuenta con una amplia red de oficinas y almacenes en Colombia, Guatemala y Filipinas. La empresa ofrece sus servicios a una amplia gama de clientes, que incluyen empresas de comercio electrónico, fabricantes, distribuidores y minoristas.

La empresa se enfoca en brindar soluciones logísticas eficientes y rentables a sus clientes. La empresa cuenta con un equipo de expertos en logística que trabajan de manera estrecha con sus clientes para comprender sus necesidades y desarrollar soluciones personalizadas.

MISIÓN

Somos una empresa colombo-americana comprometida en proporcionar servicios de soporte operativo remoto (nearshoring) a empresas con sede en los Estados Unidos en diversas industrias. Nuestros servicios se respaldan con sistemas de comunicación eficientes, equipos de trabajo competentes y experimentados, y procesos establecidos, lo que permite la continuidad y la excelencia operativa para nuestros clientes, así como valiosas oportunidades de carrera para personas en todo el mundo. (Lean Solutions Group, n.d.)

VISIÓN

Para el año 2025, seremos líderes a nivel nacional en el modelo de servicio de Nearshoring, a través de tecnología innovadora y la implementación de procesos estandarizados y lecciones aprendidas que aseguren la calidad y la fidelidad del cliente. (Lean Solutions Group, n.d.)

VALORES CORPORATIVOS

Integridad, trabajo en equipo, compromiso, pasión, respeto, innovación
responsabilidad, lealtad.

Estos valores se reflejan en la cultura organizacional de Lean Solutions Group, que se basa en la confianza, el respeto y la colaboración. La empresa cree que estos valores son fundamentales para su éxito y para el bienestar de sus empleados y clientes. (Lean Solutions Group, n.d.)

Ubicación Geográfica

Lugar de la práctica empresarial La práctica empresarial se llevará a cabo en la Sede Principal de Colombia, Ubicada En Bogotá, en una de las Zonas empresariales más grandes de Bogotá, específicamente en el centro empresarial BURO 25 Diagonal 25g #95A-85.

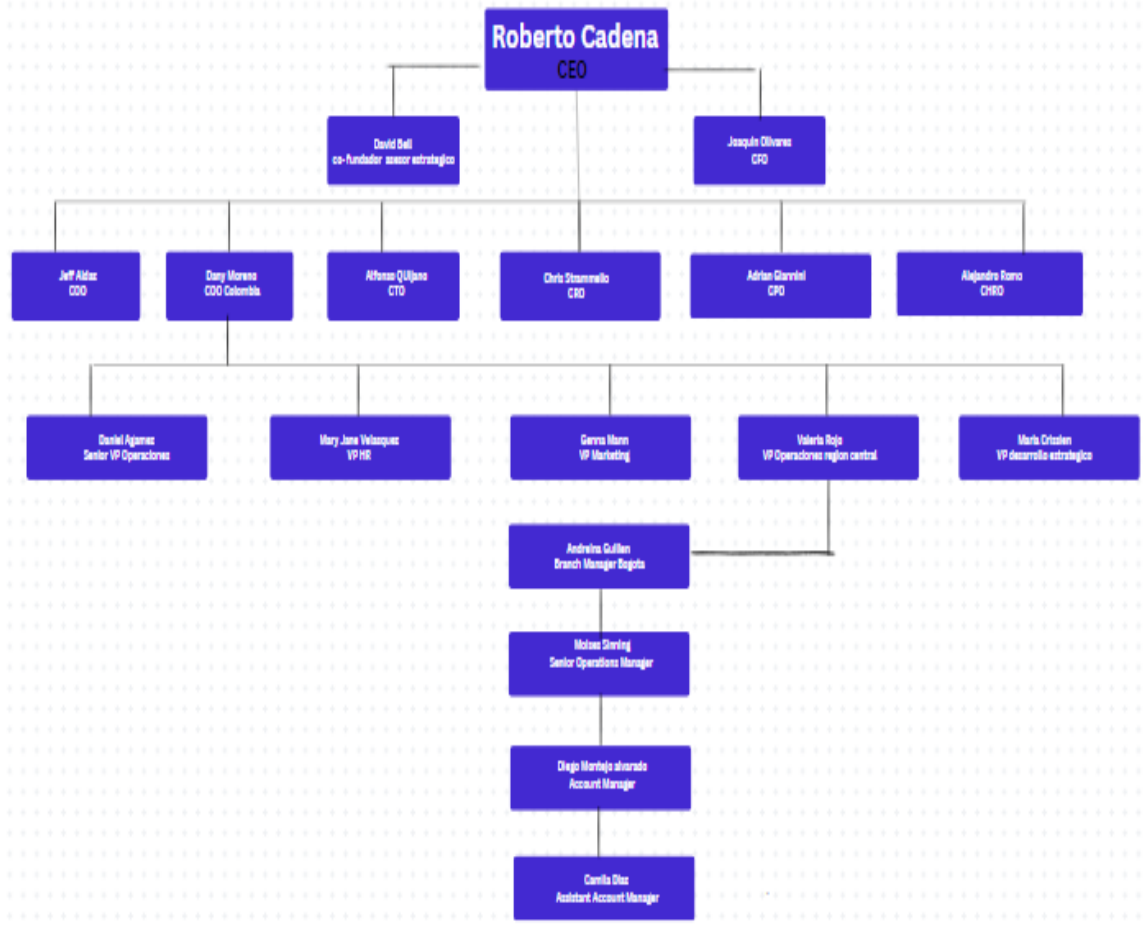


(Google Maps, 2022)

Organigrama

Lean Solutions Group es una empresa global de consultoría y servicios de gestión que ofrece soluciones de excelencia operativa a empresas de todos los tamaños y sectores. La empresa tiene una estructura organizativa horizontal, con una cadena de mando clara y una responsabilidad compartida.

La práctica se realizó en el área de operaciones de Lean solutions Group, que se encarga de gestionar y los procesos logísticos y administrativos para mejorar la productividad y eficiencia de las empresas con las cuales trabaja y también ofrece soluciones personalizadas para las necesidades de cada uno de sus clientes.



Fuente: Elaboración Propia

Análisis DOFA

FORTALEZAS

F

- -Lean Solutions Group cuenta con una extensa presencia global y una red de oficinas en Colombia, Mexico, Guatemala y Filipinas, lo que le permite brindar servicios logísticos a diversos clientes en todo el mundo.
- -La compañía se esfuerza por ofrecer servicios de soporte operativo remoto de calidad e innovadores, utilizando sistemas de comunicación eficaces, equipos competentes y procesos bien establecidos.
- -Una sólida cultura organizacional se refleja en los valores corporativos de integridad, trabajo en equipo, compromiso, pasión, respeto, innovación, responsabilidad y lealtad. Estos valores fundamentan una cultura basada en la confianza mutua, el respeto y la colaboración.

D

DEBILIDADES

- La carencia de un plan de capacitación interno especializado en USA Truck, tanto para los nuevos empleados como para la capacitación continua del personal existente, podría impactar negativamente en la eficacia y productividad del equipo de logística.
- Problemas en la Administración del Conocimiento, La falta de un programa de entrenamiento bien definido puede resultar en desafíos en la administración del conocimiento y en el mantenimiento de altos estándares de servicio.

OPORTUNIDADES

O

- Expansión en el Área de Logística: El continuo desarrollo y progreso del ámbito logístico a nivel global ofrece oportunidades para ampliar los servicios y las soluciones logísticas innovadoras.
- Necesidad de Capacitación Especializada: Hay una creciente necesidad de contar con personal altamente calificado en logística, lo que resalta la importancia de establecer programas de formación especializados.

A

AMENAZAS

- Riesgo de Errores, Sin la formación adecuada, aumenta la posibilidad de cometer errores. Esto no solo afecta a la seguridad de los empleados, sino que también puede dañar la imagen de la empresa y la satisfacción de los clientes.
- La Competencia en el Sector Logístico, En un mercado tan competitivo como el logístico, no podemos permitirnos el lujo de no tener un plan de entrenamiento adecuado. Si no se invierte en la formación de los empleados, nos quedaremos atrás. La competencia está constantemente innovando y mejorando, y se debe estar a la vanguardia.

Planteamiento plan de mejora

Lean Solutions Group, como empresa líder en servicios logísticos en América Latina, enfrenta los retos de la logística moderna, incluyendo la gestión y capacitación del personal, la optimización de procesos y la integración de nuevas tecnologías. Para abordar estos desafíos y consolidar su posición de liderazgo, se propone un plan de mejora integral basado en los principios de la gerencia estratégica expuestos por Humberto Serna y tratados en las clases de gerencia de multinacionales. Este plan se centra en el desarrollo de un programa de formación interna especializada para la cuenta USA TRUCK, diseñado para incrementar la eficiencia logística de la empresa. El programa de formación está alineado con las estrategias de gerencia estratégica y busca fortalecer las competencias del personal, optimizar la eficiencia operativa, mejorar la satisfacción del cliente, fomentar el desarrollo profesional, mantener la competitividad, y hacer énfasis en el análisis estratégico, desarrollo de estrategias e implementación. La evaluación constante de los resultados garantizará que el programa de formación se ajuste a las necesidades cambiantes de la empresa y sus clientes, ayudando a Lean Solutions Group a mantener y fortalecer su posición como líder en el sector logístico y fomentar el crecimiento a largo plazo.

Importancia

La capacitación en gestión logística ofrece un conjunto de beneficios para las empresas. En primer lugar, mejora la eficiencia y productividad de los empleados, quienes, gracias a las técnicas y herramientas modernas aprendidas, podrán realizar su trabajo de forma más rápida y optimizada, obteniendo mejores resultados en menor tiempo. En segundo lugar, previene errores, ya que la formación especializada ayuda a reducir significativamente la posibilidad de equivocaciones en el trabajo, protegiendo tanto a los empleados como a los bienes de la empresa. En tercer lugar, promueve el desarrollo profesional de los empleados, brindándoles nuevas habilidades y conocimientos que les permitirán avanzar en su carrera dentro de la empresa y finalmente, aumenta la satisfacción del cliente, ya que al optimizar los procesos logísticos se puede ofrecer un mejor servicio.

Limitaciones

La implementación del programa de formación requiere una planificación meticulosa y una inversión considerable de recursos. Es fundamental evaluar el presupuesto y los recursos disponibles antes de iniciar el programa, teniendo en cuenta el tiempo, el esfuerzo y los recursos financieros que se necesitarán. Asimismo, la cultura organizacional puede jugar un papel importante en la adopción del programa. Es posible que los trabajadores, acostumbrados a métodos tradicionales, se resistan a las nuevas prácticas y tecnologías que se introducen. Por lo tanto, es crucial generar un ambiente de aceptación y promover la participación activa de todo el personal y finalmente, el mantenimiento del programa a largo plazo es un desafío que no debe subestimarse. Los cambios constantes en los procesos y normativas exigen una actualización continua del contenido formativo. Para ello, es fundamental establecer mecanismos de evaluación y actualización periódicos que permitan mantener el programa relevante y efectivo.

Alcance

El programa, a pesar de ser implementado inicialmente en Colombia para la cuenta USA TRUCK, posee la flexibilidad de ser adaptado y aplicado en otras sedes internacionales, lo que lo convierte en una herramienta con gran potencial de expansión. Además de los beneficios inmediatos que pueda generar, está diseñado con una visión a largo plazo, buscando fomentar el crecimiento sostenible de la empresa. Para ello, se contemplan mecanismos de evaluación y ajuste continuo, permitiendo que el programa se adapte a las necesidades cambiantes del mercado y los clientes, asegurando su efectividad a largo plazo.

Objetivo General

Describir la importancia de un programa de formación interna especializado en la cuenta USA TRUCK con el fin de aportar a la mejora en la eficiencia en la logística de la empresa LEAN SOLUTIONS GRUOP

Objetivos Específicos:

1. Desarrollar un Programa de Formación Interna en la cuenta USA TRUCK con el fin mejorar las capacidades del personal del área de operaciones.
2. Generar la estrategia de capacitación al personal en técnicas y herramientas avanzadas de gestión logística con el fin de aportar a la mejora en la eficiencia del área de operaciones.
3. Evaluar el Impacto del Programa de Formación y su aporte a la mejora de la eficiencia logística del área de operaciones.

Contenido Plan de Mejora

El Plan de Mejora enfocado en la cuenta USA TRUCK está diseñado para desarrollar competencias específicas en atención al cliente y herramientas del sector logístico. Este plan de formación interna especializada se centra en optimizar la eficiencia logística y fortalecer el conocimiento de los trabajadores, desde la inducción de nuevos empleados hasta la capacitación continua del personal existente, . Esto se alinea con la evaluación de Bachár y Makyšová sobre cómo la implementación de elementos logísticos inteligentes puede mejorar la eficiencia operativa (Makyšová, 2019). Organizar el entrenamiento en tres semanas proporciona un enfoque estructurado y progresivo, asegurando que cada aspecto del rol de coordinador logístico se cubra en detalle. La primera semana se centra en los fundamentos del trabajo y las herramientas básicas, proporcionando una base sólida.

La segunda semana profundiza en herramientas específicas y procedimientos de auditoría, mejorando la competencia técnica. La tercera semana se dedica a situaciones prácticas y soluciones específicas, consolidando el conocimiento adquirido con aplicaciones prácticas. El valor agregado de este enfoque es que permite a los participantes absorber y aplicar el conocimiento de manera gradual, reduciendo la sobrecarga de información y aumentando la retención. Además, la práctica intensiva en la tercera semana asegura que los empleados estén

bien preparados para enfrentar situaciones reales, mejorando su eficacia y eficiencia en el trabajo.

SEMANA 1

Descripción del Trabajo: Como coordinador logístico, se debe asistir a los gerentes de conductores revisando y comunicando las cargas, protegiendo el servicio diario con ayuda de otros departamentos como planificación y servicio al cliente. La misión es proporcionar el mejor servicio posible a una amplia variedad de clientes y servir como la primera línea de asistencia para los conductores, asegurando que se sientan seguros, informados y contentos con sus tareas diarias.

Uso de Herramientas: Se utilizan herramientas como TMW, Total Mail, Finesse, Jabber, Geotab AT&T, Relay y SkyBitz para gestionar mensajes, rastrear ubicaciones de camiones, y mantener la comunicación constante y efectiva.

Terminología Común: Es fundamental conocer términos como CSA, HOS, y ETA para manejar las operaciones diarias.

Cobertura Diaria de Gerentes de Conductores: Los gerentes deben gestionar sus flotas asignadas, revisando cada camión y pedido, utilizando herramientas como el Planning Worksheet para ETA's y PTA's.

Otros Departamentos: Incluyen el escritorio de combustible, nómina, licencias y permisos, ECG, y reclutamiento, que apoyan diferentes aspectos de la operación logística.

Geotab – AT&T: Permite el rastreo en tiempo real de los camiones, mostrando la ubicación actual y ayudando a determinar la distancia restante hasta una parada.

Turno del Conductor: Detalla las reglas sobre el tiempo de trabajo, incluyendo el reloj de 14 horas y los descansos necesarios.

Recap: Permite que los conductores continúen operando utilizando las horas no usadas en el ciclo semanal de 70 horas.

Página Principal de Geotab: Ofrece un tablero personalizable y un panel de herramientas de uso frecuente.

Jabber: Sistema telefónico virtual para la comunicación diaria con los conductores y el equipo.

Cisco Finesse: Plataforma principal para dirigir las llamadas a las flotas seleccionadas.

SkyBitz: Utiliza GPS para localizar remolques, asegurando su uso y protección.

Situaciones Comunes: Incluyen retrasos, solicitudes de ubicación de remolques, soluciones de combustible, problemas mecánicos, preocupaciones de seguridad, y solicitudes de hotel/Lyft.

SEMANA 2

La Visión General de TMW describe esta herramienta como la principal para visualizar, asignar, editar y organizar las cargas dentro de la flota. Permite filtrar por camión, número de pedido o número de remolque, asegurando que toda la información necesaria esté disponible para proteger el servicio.

La Auditoría de Actividades de TMW permite rastrear lo que ha sucedido en una carga, ayudando a identificar cualquier problema y asegurando que todas las actividades sean registradas correctamente para referencia futura.

Total Mail se utiliza para recibir y enviar macros y mensajes desde los camiones, filtrando por el número de flota asignado y corrigiendo errores en los macros. También permite enviar recordatorios o comunicaciones generales a los conductores.

Relay conecta a los conductores y despachadores a través de un sistema unificado que funciona en plataformas de mensajería móviles existentes, facilitando la comunicación y gestión de la carga.

El Planning Worksheet consiste en dos secciones principales: la parte superior gestiona pedidos individuales o etapas de un viaje, mientras que la parte inferior gestiona activos como conductores y camiones. Ambas secciones son cruciales para la planificación de la carga y las operaciones de la flota.

El CRT Tracker asegura que se verifique el estado de las cargas críticas (CRT) y se confirme verbalmente. Si una carga está retrasada, se debe comunicar como se espera para asegurar el servicio adecuado.

La herramienta Validate Plan evalúa si un conductor podrá ejecutar una carga según las horas de servicio, tiempo promedio de tránsito y distancia, validando si la carga puede ser entregada como se espera.

Outlook se utiliza como la principal forma de comunicación escrita dentro de la empresa. Todas las interacciones se envían a través de este medio, facilitando el seguimiento con un formato de correo adecuado.

SEMANA 3

La Solución de Combustible asegura que los conductores realicen las paradas de combustible necesarias según sus tareas asignadas. Se utilizan tarjetas de combustible que se facturan a la empresa, y las paradas de combustible son determinadas por la distancia recorrida desde el inicio de una carga.

El Proceso de Servicio detalla las solicitudes comunes como avances, Lyft, hotel y lumpers, asegurando que todas las necesidades del conductor sean atendidas adecuadamente para mantener la operación sin interrupciones.

Team Groups proporciona acceso a archivos y permisos necesarios para las operaciones diarias. Incluye información útil sobre cómo encontrar permisos y registros, y otros recursos importantes dentro del sistema de equipos.

Passdown es un documento que contiene información y acciones para resolver o dar seguimiento, asegurando que todas las tareas pendientes sean gestionadas y completadas adecuadamente.

Late to Starts indica que hay pedidos con acciones requeridas. Se debe verificar si el conductor ya recogió la carga y confirmar su ETA al cargador.

Los días 11 y 12 se dedican a la práctica, permitiendo a los participantes aplicar lo aprendido en un entorno real y recibir retroalimentación directa para mejorar sus habilidades.

Shadowing – Fleet Handling- evaluar capacidades e impacto del entrenamiento

Informe de Ejecución del Plan de Formación para USA

FASE	FECHA	ACTIVIDADES REALIZADAS	DATOS CLAVE
Fase 1: Diseño del Programa	Agosto 2023	Se realizaron encuestas con el 80% de los empleados para identificar áreas clave de mejora y habilidades deficientes. Se desarrollaron módulos de formación que abarcan desde fundamentos de logística hasta estrategias avanzadas de distribución.	Encuestas hechas 80 , Módulos desarrollados 10, módulos de 10 horas diarias, 10 días en total, día 11 y 12 práctica en ambiente real.
Fase 2: Programa Piloto	Septiembre 2023	Cinco empleados, incluidos nuevos y existentes, fueron seleccionados para participar en la fase piloto del programa. El piloto se implementó durante un mes con sesiones diarias. Se recaudó retroalimentación de los participantes después de cada sesión para recoger impresiones y sugerencias de mejora.	Participantes: 5 empleados
Fase 3: Implementación Total	Octubre a noviembre 2023	Se organizó un calendario de formación para todo el año, incluyendo a 20 nuevos empleados. Las sesiones de formación se realizaron con alta participación y se cumplieron los objetivos de aprendizaje. Se establecieron	Nuevos empleados capacitados: 20

		puntos de control mensuales para evaluar la progresión del programa y la integración del conocimiento.	
Fase 4: Evaluación y Ajuste Continuo	Diciembre 2023	Se realizaron evaluaciones de desempeño y encuestas de satisfacción semestrales para medir el impacto de la formación. Los resultados se analizaron para identificar áreas de mejora y ajustar el programa. Se fomenta un sistema de retroalimentación continua para mantener el programa actualizado y relevante.	Evaluaciones y encuestas realizadas (Información bajo confidencialidad de la empresa)

Conclusiones

La implementación del programa de formación en USA TRUCK entre agosto y diciembre de 2023 resultó ser una iniciativa altamente efectiva y alineada con las necesidades de la empresa. El primer objetivo específico, desarrollar un Programa de Formación Interna para mejorar las capacidades del personal del área de operaciones, se cumplió exitosamente mediante la creación de módulos de formación basados en un análisis detallado de las necesidades del personal. Estos módulos abarcaban desde aspectos fundamentales hasta técnicas avanzadas de logística, garantizando una cobertura completa y relevante para todos los empleados, incluidos los nuevos.

El segundo objetivo, generar una estrategia de capacitación en técnicas y herramientas avanzadas de gestión logística, también se logró eficazmente. La estrategia de capacitación implementada proporcionó al personal conocimientos y habilidades avanzadas que contribuyeron significativamente a la mejora en la eficiencia del área de operaciones. La fase piloto del programa fue esencial para ajustar tanto el contenido como la metodología, asegurando que las sesiones de formación fueran aceptadas y efectivas. Finalmente, el tercer objetivo, evaluar el

impacto del Programa de Formación y su aporte a la mejora de la eficiencia logística del área de operaciones, se alcanzó mediante evaluaciones semestrales que indicaron un notable aumento en la competencia y confianza del personal. Estas evaluaciones demostraron una mejora directa en la productividad y en la satisfacción del cliente.

El análisis del impacto confirmó que la formación continua es crucial para mantener la competitividad y adaptarse a las cambiantes demandas del sector logístico. Este éxito subraya la importancia de un programa de capacitación bien estructurado y adaptable, que no solo mejora las habilidades del personal, sino que también contribuye al crecimiento sostenible de la empresa y la fidelización de los clientes. En conclusión, la implementación del programa de formación ha demostrado ser una estrategia clave para la optimización logística y el fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa.

Referencias

- .. (2024, March 5). , - YouTube. Retrieved April 14, 2024, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0739885912001606>
- Bapi Dutta; Son Duy Dao; Luis Martinez; Mark Goh. (2021). *An evolutionary strategic weight manipulation approach for multi-attribute decision making: TOPSIS method*. science Direct. Retrieved April 14, 2024, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0888613X20302620?via%3Dihub>
- Bowersox, D., Closs, D., & Bixby, M. (2010). *Supply Chain Logistics Management, 6th Edition*. McGraw Hill. Retrieved April 14, 2024, from <https://www.mheducation.com/highered/product/supply-chain-logistics-management-cooper-closs/M9781265072605.html>
- Christopher, M. (2023, January 8). *Logistics and Supply Chain Management, 6th edition*. Pearson. Retrieved April 14, 2024, from <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/logistics-and-supply-chain-management/P200000007134/9781292416205>
- Eilish, B. (2022, October 2). . . - YouTube. Retrieved November 22, 2023, from <https://www.google.com/maps/search/lean+staffing+bogota/@4.681437,-74.1265035,1619m/data=!3m1!1e3?entry=ttu>

Hyland, Soosay y Sloan. (2003). *Supply Chain Management and Logistics in Emerging Markets*. Emerald. Retrieved April 14, 2024, from

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-83909-331-920201019/full/html>

The Importance of Supply Chain Management. (n.d.). CSCMP. Retrieved April 14, 2024, from

https://cscmp.org/CSCMP/CSCMP/Develop/Starting_Your_Career/Importance_of_Supply_Chain_Management.aspx

Lean Solutions Group. (n.d.). *Solutions & Services*. Lean Solutions Group. Retrieved November 22, 2023, from <https://www.leangroup.com/solutions-and-services>

Makyšová, H. (n.d.). *EVALUATION OF THE IMPACT OF INTELLIGENT LOGISTICS ELEMENTS ON THE EFFICIENCY OF FUNCTIONING INTERNAL LOGISTICS PROCESSES*.

Technological Journal, Acta Technología. Retrieved April 14, 2024, from

https://actatecnologia.eu/issues/2019/III_2019_01_Bachar_Makysova.pdf

Supply Chain Management Institute - Knauss School of Business. (n.d.). University of San Diego. Retrieved April 14, 2024, from <https://www.sandiego.edu/business/centers/supply-chain-management-institute/>

Supply Chain Management (SCM) Cloud Training and Certification | Oracle Cloud SaaS Training. (n.d.). Oracle University. Retrieved April 14, 2024, from

https://education.oracle.com/learn/saas-scm/pPillar_646

Supply chain strategy, operations, leadership guidance for CSCOs. (n.d.). Gartner. Retrieved April 14, 2024, from <https://www.gartner.com/en/supply-chain>

Zhou, Y.M., Kundu, T., Goh, M., Sheu, J. B. (2021). *Multimodal transportation network centrality analysis for Belt and Road Initiative*. Science Direct. Retrieved April 14, 2024, from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1366554521000661?via%3Dihub>

