



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración
Departamento de Posgrados



MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA

SEMINARIO

LOGÍSTICA Y CONTROL INTERNO. HACIA LA SUPPLY CHAIN (2018)

Profesor: Dr. Carlos A Musante y Mg. Ricardo Adra

Inicio: 12/10/2018

INTRODUCCIÓN:

La Universidad Nacional del Comahue presenta el Seminario Gerencial “Logística Empresarial y Control Interno- “Hacia la Supply Chain”.

La logística -materia virtualmente desconocida en nuestro país hasta hace 30 años tiene una participación muy significativa dentro del Producto Bruto Industrial de nuestra economía y también en los volúmenes relacionados al denominado MERCOSUR y por ende, dentro del mundo competitivo actual, aparece como una nueva y vital forma de hacer negocios. Incluso hay negocios que son la operación misma, tal los casos que se verán durante el seminario de los denominados 3PL u Operadores Logísticos Integrales u existen otros negocios que sin la logística no podrían ser llevados a cabo (BtoC)

Los conceptos incorporados en este seminario forman parte de los contenidos de los programas que, sobre el tema, se realizan en las universidades de vanguardia del mundo, como así también son motivo de Congresos y Convenciones Internacionales. Tal el caso por Ejemplo del análisis de la Supply Chain Management (SCM) como una herramienta vital para el gerenciamiento de los flujos reales

Hoy, la Logística Integral y la SCM no sólo son áreas claves para obtener beneficios empresarios, sino que constituyen una de las herramientas fundamentales para obtener diferenciación estratégica competitiva y permite posicionar la empresa en el mercado.

También se ha constituido en un Centro de Costos importante que necesita de ser gerenciado en forma muy eficiente y eficaz en especial en tiempos de alta inflación de costos ya que al ser un servicio no tiene cobertura alguna ante este fenómeno y el impacto del alza de los precios le pega a toda la economía real. Hemos visto en



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración
Departamento de Posgrados



los últimos años que el tema se presta a fuertes discusiones entre los distintos sectores empresarios, a ellos se referirá el dictado del seminario

Este seminario de 32 horas de duración (32 presenciales + 8 investigación), ha sido diseñado para contener el conocimiento sobre la función Logística con un enfoque práctico, orientado a obtener rápidos y concretos resultados para su aplicación en el *management* diario.

El seminario preparado, asegurará que su aprobación y sobre todo su cursado en forma presencial permita, a cada uno de los participantes presentes, incorporar nuevas herramientas para aplicar con éxito en la optimización de los resultados económicos, la correcta administración de los flujos reales, el flujo financiero, el control interno y brindar un Servicio al Cliente alineado a lo requerido por el mercado y definido por la empresa. Adicionalmente se tratarán los últimos avances en el tema de SCM como un semillero para ocupar puestos en la Alta Dirección de las organizaciones modernas

OBJETIVOS:

El presente seminario tendrá el objetivo de formar integralmente al participante presente mediante la presentación de nuevas y actualizadas metodologías y experiencias concretas, que le permitirán enfrentar con éxito la actual y futura problemática de la Gestión Logística. El seminario tendrá varias horas de participación activa de los cursantes opinando sobre los distintos temas que se vayan tratando e intercambiando ideas con el resto del grupo cursante. Se le dará puntaje fundamental a la participación mencionada, clase a clase. Pues será un elemento enriquecedor por los testimonios no solo de los que conducen el seminario sino también entre los cursantes del mismo con sus experiencias acerca de los negocios en que trabajan o tienen conocimiento. También se darán varios libros de textos que podrán ser bajados de internet y sobre ellos también se dará este tipo de intercambio mencionado

El objetivo del cursado es alcanzar mínimamente las siguientes metas:

- ❑ Mejorar el Control Interno de la empresa mediante el enfoque logístico de los procesos.
- ❑ Mejorar la gestión sobre los flujos reales de la organización, desde los proveedores hasta los clientes
- ❑ Administrar y medir los Costos Logísticos, con iguales o mayores niveles de Servicio al Cliente.
- ❑ Incrementar la cobertura y presencia en puntos de venta.
- ❑ Mejorar la productividad en la cadena integral de abastecimiento.



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración
Departamento de Posgrados

- ❑ Desarrollar y permanecer dentro del concepto de fidelidad del cliente.
- ❑ Diferenciar competitivamente entre actividades en concurrencia.
- ❑ Minimizar el Capital Invertido y el Flujo de Fondos, en actividades que no pertenecen al negocio principal.
- ❑ Formar al participante, mediante la Función Logística, en las más actualizadas metodologías de Gestión Empresarial e Introducirlo dentro del Concepto ya vigente de la SCM

LOGROS:

Los participantes adquirirán herramientas y *know how* que le permitirán en forma inmediata:

- ❑ Diseñar el proceso logístico más adecuado.
- ❑ Hacer eficiente la *Supply Chain*.
- ❑ Gerenciar la gestión logística empresarial.
- ❑ Conocer los elementos y comportamiento de los costos y de la *performance* del proceso logístico empresarial.
- ❑ Manejar herramientas de medición y control que le permitirán gerenciar los costos, activos y las inversiones logísticas.
- ❑ Planificar operativa y estratégicamente la empresa, a efectos de lograr una adecuada asignación de recursos.
- ❑ Monitorear el desarrollo de la operación, para poder tomar las medidas correctivas en el tiempo oportuno.
- ❑ Auditar todo el proceso del flujo real desde el proveedor hasta el cliente final.
- ❑ Presupuestar y pronosticar el proceso, desde los puntos de vista económico , financiero y Estratégico
- ❑ Mejorar el servicio recibido por el cliente, su valor y calidad.
- ❑ Conocer acerca de las Tecnologías en materia logística y un Up grade del actual momento con relación a las mismas
- ❑ Obtener una visión estratégica de toda la organización y su contexto, por medio del seguimiento y control del flujo real de la empresa. También será muy importante el poder conocer las entidades e instituciones de la logística y como proceder a la mejor utilización del concepto de Tercerización en las Operaciones de maneta tal de obtener los mejores resultados posibles de la gestión y también los participantes podrán analizar como opera una empresa de las denominadas 3PL

DESTINATARIOS:



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración
Departamento de Posgrados

Alumnos de la Maestría en Gestión Empresarial, máximos directivos, gerentes y responsables de empresas dentro de las áreas de Logística, Administración y Control, Finanzas, Investigación y Desarrollo, Planeamiento Estratégico y Operativo, Abastecimiento, Compras, Distribución y Comercialización de organizaciones del sector comercial e industrial como así también representantes de empresas de servicio logísticos, empresas de transporte y todo funcionario, profesional o empresario preocupado por la rentabilidad y la productividad de las organizaciones. Asesores y consultores de empresas.

METODOLOGÍA

- ❑ Exposición del Coordinador del Seminario u otros invitados en caso de ser necesario
- ❑ Presentación de casos reales y la resolución dada por los mismos actores.
- ❑ Testimonios empresarios y profesionales
- ❑ Intercambio de ideas de los mismos participantes llevando la teoría a sus propios casos y divulgando los mismos entre los concurrentes
- ❑ Mención continua de casos reales de la operación y gerenciamiento diario

TEMARIO

1. Introducción a la Logística Empresarial

- ❑ Conceptos fundamentales y desarrollo histórico.
- ❑ Que es la función Logística a nivel Micro y Macro
- ❑ Situación en nuestro país y en el exterior.
- ❑ Tendencias para los próximos tiempos
- ❑ Ubicación de la Logística y sus responsables.
- ❑ Antes no hacíamos Logística? Que cambio en el mundo de los negocios ¿
- ❑ Logística como clave de la competitividad y beneficios empresarios.

2. Marco mundial y Logística Empresarial

- ❑ Status competitivo actual.
- ❑ La nueva cultura en los negocios.
- ❑ Las herramientas de la empresa de hoy.
- ❑ Gerenciamiento de la gestión logística
- ❑ Logística Empresarial y SCM
- ❑ Vinculación de la función logística con el resto de la organización



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración
Departamento de Posgrados

- La Logística y su transformación en un elemento clave

3. Calidad en Servicio - Atención al cliente y las Operaciones

- Concepto de servicio al cliente.
- Que es la Calidad y como se refleja en el mundo de la organizaciones
- Relación con el sistema logístico.
- El concepto de Valor Percibido.
- Calidad y logística.
- Indicadores de servicio.
- Estrategias imprescindibles presentes y futuras

4. El Control Interno de la Empresa : El Diagnostico y el Coaching de las Operaciones

- Introducción al Control
- El Diagnostico de las Operaciones Logísticas: Puntos relevantes a evaluar
- Objetivos del control interno
- Elementos
- Finalidad
- Técnicas de relevamiento
- Evaluación y Plan de Acción necesario

5. Bases de operación Logística y Centros de Distribución

- Definición del sistema logístico comercial.
- Modalidades de operación en distribución.
- Metodología DC Scope para planeamiento de las Bases de Operación
- Cross Docking, distintas formas, su efectividad.
- Redes de distribución.
- Operación de los Depósitos y otros temas relacionados
- Ubicación geográfica.
- Análisis del flujo real y retroalimentación.
- Métodos de almacenamiento y modelos de operación.
- Desde el depósito convencional al centro de distribución de alta tecnología.
- Distintos tipos de almacenamiento ante la legislación: Depósito fiscal. Zona Franca.
- Cómo evaluar las operaciones de Depósito.
- Guía de Mejores Practicas Logísticas a implementar en las operaciones

6. Gestión de stocks



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración
Departamento de Posgrados

- Introducción.
- Supply Chain Management.
- De Push a Pull.
- Análisis de la cadena logística.
- Política de Inventarios.
- Gestión de Inventarios.
- Just in Time

7. Introducción a Modos de transporte

- La carga a transportar.
- Unitización del producto.
- Modos de transporte, su elección.
- Evaluación futura
- Análisis de alternativas entre modos de transporte de cargas.

8. El transporte automotor de cargas

- Transporte terrestre: sus formas.
- Tipos de vehículos.
- Formas de contratación.
- Tipo de carga.
- Ruteos y definición de flota.
- Transporte larga distancia, distribución local, Milk-Run y otras modalidades.
- Cuanto representa hoy el Transporte automotor de Carga
- Sus últimas modalidades en materia de Pesos y Volúmenes. Escalabilidad de los mismos

9. Otros modos de Transporte

- Transporte ferroviario:** Breve descripción de los Ferrocarriles de Carga en la Argentina: situación actual y futura. Tipo de carga que utiliza este modo
- Transporte Marítimo y Operación de Terminales portuarias** en tiempos de cambio. Su evaluación futura y tipo de carga que utiliza este modo.
- Transporte aéreo:** tipos de aeronaves de carga y formas de la carga. Terminales Aeroportuarias, Tipo de carga que utiliza este modo. Calculo de Precios del uso de Transporte Aéreo. Evaluación futura. Operación Nacional e Internacional



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración
Departamento de Posgrados

10. La dimensión de los costos de la Logística Empresarial

- El concepto de rentabilidad empresarial.
- La rentabilidad asociada a los procesos.
- Costos estratégicos, tácticos y operacionales.
- Costos registrados, ocultos y omitidos.
- Costos y Niveles de Servicio, las dos caras de la misma moneda
- El impacto actual del proceso inflacionario en los costos logísticos
- Indicadores que miden su evolución y que miden dichos indicadores
- Que no miden y que hoy producen desvíos importantes
- La productividad y La improductividad en el uso de recursos de Operaciones

11. Gestión de costos en Logística Empresarial

- Los Drivers de los costos logísticos.
- Análisis de la performance de los costos de transporte. Elementos que participan en la fijación de sus costos
- Gerenciamiento de los costos por mantenimiento de activos involucrados en el proceso logístico.
- Inventory Carrying Cost (ICC).
- Los costos de elecciones inadecuadas en Material Handling Equipment.
- Los costos del lay Out.
- Sub aplicación y capacidad ociosa.
- Productividad versus nivel de servicio.

12. Nuevas herramientas de monitoreo y gestión

- Daily Monitoring System.
- Key Success Indicators.
- Benchmarking and Gold Standard Performances.
- Metodología IDEA

13. Financial Logistics & Asset Management –

- Introducción.
- Financial Logistics.
- El Capital operacional.
- El impacto de los Lead Times de abastecimiento, producción y distribución.
- Formas de cálculo del capital de trabajo y financiación del mismo.



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración
Departamento de Posgrados

14. Up Grade en Sistemas y Tecnologías en Operaciones

- ❑ Introducción al tema de las Tecnologías
- ❑ Historia de los sistemas aplicados en operaciones logísticas
- ❑ Comentarios de los sistemas y tecnologías en uso en Argentina
- ❑ En el mundo, hacia donde vamos ¿

15. Introducción al Planeamiento y su aplicación en Logística

- ❑ La función del planeamiento y el contexto.
- ❑ Naturaleza de la función de planeamiento.
- ❑ Planeamiento como método de adaptación al cambio.
- ❑ Tipos de planeamiento.
- ❑ Modelos y horizontes de planeamiento..
- ❑ Del planeamiento estratégico a la administración estratégica.
- ❑ Su aplicación en la Cadena de Abastecimiento.
- ❑ Planeamiento logístico estratégico.

16. Del Outsourcing al Partnership en la Logística Empresarial y Las Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión con los 3PL

- ❑ Orígenes y evolución del concepto de outsourcing.
- ❑ Ventajas y desventajas de la tercerización.
- ❑ Conceptualización del *outsourcing*.
- ❑ Procesos a tercerizar.
- ❑ Hacia la empresa virtual.
- ❑ Oferta actual de los servicios ofrecidos. Los números del 2017
- ❑ Requerimientos en la Región de los industriales y los retailers.
- ❑ Del *outsourcing* al *partnership*: el modelo futuro como socios en la calidad.
- ❑ Requisitos para su éxito.
- ❑ La legislación de la actividad y Modelos de contratos de tercerización
- ❑ Como contratar operaciones logísticas o de Transporte
- ❑ Buenas Practicas para los procesos de éxito en las tercerizaciones
- ❑ Desarrollo de 10 buenas prácticas comerciales y operativos del mercado
- ❑ Las buenas prácticas como generadoras de Alianza Estratégicas
- ❑ El gerenciamiento conjunto de las operaciones

17. El Gerenciamiento de la SCM y el Planeamiento como clave de Éxito en las Operaciones

- ❑ Su aplicación en Logísticas propias o Tercercizadas o Mixtas



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración
Departamento de Posgrados

- Su significatividad en cada momento de las operaciones
- Condiciones y Capacidades para la tarea
- El trabajo en equipo y el equipo de trabajo
- Los Objetivos diferentes pero no divergentes
- Visión Estratégica de la SCM – Un nueva alternativa para gerenciar
- Donde aplicar modelos de análisis y planeamiento dentro de la SCM
- Supply Chain en el mundo actual y futuro – Transformaciones a efectuar y sus valores.
- Perfil del hombre de la SCM y su futuro posible
- Tendencia de las funciones del SCM como semillero de la Alta Dirección

18. Una Logística integrada en la región para los próximos años

- La Logística como elemento clave para mejorar la competitividad
- La Globalización de los flujos en la región y en el mundo
- Competitividad y Logística: Desarrollo y Oportunidades de Negocios
- Gobernabilidad como elemento fundamental
- Los desafíos de la Logística y la SCM dentro del contexto Latinoamericano y Mundial
- La Búsqueda Permanente de Productividad
- La nueva forma de hacer negocios y el desafío de la logística (btoc y btob)
- Tratamiento de casos especiales :

Los costos nacionales dentro del contexto latinoamericano
Las Pymes, el btoc y la logística

- Cierre del Seminario y Ronda final de Comentario de los participantes .

PROFESOR A CARGO

Carlos A Musante

Es Contador público (UBA) y curso el Doctorado en Ciencias de la Administración en la UB, Tiene cursos de Posgrado sobre Finanzas Empresarias cursados en la Ciudad de New York y Ciudad de México, durante los meses enero y febrero 1982. Mantiene presencia en foros internacionales relacionados a la Logística Empresarial y participa habitualmente de los encuentros anuales que se realizan en el país y en el exterior sobre temas relacionados a la Gestión Logística. Es el representante de las Cámaras para las cuales trabaja en reuniones internacionales del BID, organismos del Estado Nacional, CLM en EEUU, otros . Lo mismo en instituciones financieras internacionales.



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración
Departamento de Posgrados

- Director de Diagnostico y Coaching Logístico SRL.
- Director Técnico de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL).
- Director Técnico de la Alalog, Asociación Latinoamericana de Logística
- Fue Coordinador Argentino del Capitulo Local de la SCGL con sede en Dubái durante los años 2011 al 2014 , en la que participa como invitado a los encuentros anuales que se realizan en dicha región
- Desde el 2006 en adelante es el Coordinador de la Mesa Empresaria anual de FIEL, para sus encuentros anuales referidos a “Proyecciones Económicas para las Operaciones Logísticas”
- Ex Vicepresidente de ALALOG, Asociación Latinoamericana de Logística
- Ha sido por años miembros de la Comisión directiva de la Asociación Argentina de Logística Empresarial y sus últimos cuatro años Vicepresidente Primero de la Asociación Argentina de Logística (ARLOG). Hasta el 2014
- Ex Presidente de Soporte Logístico SA
- Ex Gerente General de Empresas de Operaciones Logísticas, tales como TASA Logística, Exologística, Villalonga Furlong, Celsur Logística, Multiex Logística Internacional
- Ha sido ya Instructor del Seminario sobre Logística de la Universidad de La Pampa y de la Universidad Nacional del Comahue
- Ex Profesor titular de universidades como UASE, Universidad de Belgrano en su Doctorado, Universidad de Lujan, Universidad de Bs As entre otras
- Tiene varias publicaciones relacionadas a la logística empresarial, algunas por si solo y otras escritas en conjunto con otros especialistas e infinidad de notas en medios gráficos sobre el tema
- Es autor o coautor de todas las publicaciones bajo libro que se mencionan en la siguiente bibliografía
- Antes de ingresar al mundo de las operaciones logísticas ha sido Gerente General del Instituto Argentino de Finanzas
Gerente de Administración y Finanzas de Maprico SA
Gerente Comercial de Viñedos y Bodegas Orfila
Director Financiero de Cinplast SA

Bibliografía:

Revista Énfasis Logística – Editorial Austral – 011 – 4312-6601 – E-mail:
Logistica@enfasis.com



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración
Departamento de Posgrados

Strategic Logistics Management – Douglas M. Lambert + James R. Stock –Irwin Mac Graw-Hill –
Manual de Control Interno - Rubén Oscar Rusenas – Editorial Cangallo –
Manual de Buenas Practicas de Contratación de Operaciones Logísticas. Editado por CEDOL 2010 Autor
Marco Jurídico de las Operaciones Logísticas. Editado por Cedol 2011 Coautor
Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas. Editado por Cedol 2012 Autor
Finanzas para Logistas. Editado por Cedol 2013 Coautor
Logística por Especialistas – Tercerizaciones exitosas – Editado por Cedol en abril 2014 Coautor
Grado de Tercerización de la Logística. Trabajo de ARLOG Editado por CEDOL 2015 Coautor
Costos Ocultos e improductividades en la gestión logística. Editado por Cedol 2016 Coautor
Innovación y productividad en las Operaciones Logísticas, Editado por Cedol 2017 Coautor
Up Grade en Sistemas y Tecnologías en Operaciones Logísticas. Ed por Cedol 2018 Coautor
Logística “Administración de la Cadena de Suministro Ronald H Ballou Editorial Prentis Hall
El Transporte Interno y su incidencia sobre los Precios Finales. Editado por Temas de Uade y autores Ramiro Moya, Abel Viglione y Guillermo Bermúdez
Guía de Recomendaciones de Mejores Practicas Logísticas EPC Global EAN 2004
Glosario Logístico. Publicado por Alalog (Asociación Latinoamericana de Logística) Coautor