

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE. FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIA

LOGÍSTICA Y CONTROL INTERNO

Docente a cargo: Cr. Musante Carlos y Mg. Adra Ricardo

Docente invitado:

Fundamentación y Objetivos

La logística -materia virtualmente desconocida en nuestro país hasta casi fines del siglo pasado- 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 (BtoC1 o E Commerce).

Los conceptos incorporados en esta maestría 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.

Hoy, la Logística Integral, no sólo es un área clave para obtener beneficios empresarios, sino que constituye 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.

Este seminario 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 material preparado, asegurará que su aprobación permita, a cada uno de los participantes, incorporar nuevas herramientas para aplicar con éxito en la optimización de los resultados económicos, el flujo financiero, el control interno y brindar un Servicio al Cliente alineado a lo requerido por el mercado y definido por la empresa.

Este seminario apunta al reconocimiento de la importancia de la logística como disciplina en búsqueda de la eficiencia en el manejo de recursos y procesos y la implementación de procedimientos administrativos para optimizar los resultados económicos. Tiene por objetivo formar integralmente al participante, mediante la

¹ BtoC: sigla en inglés que significa desde la empresa al cliente final

presentación de nuevas y actualizadas metodologías y experiencias concretas, que le permitirán enfrentar con éxito la actual y futura problemática de la Gestión Logística, alcanzando mínimamente las siguientes metas:

- ✓ Mejorar el Control Interno de la empresa mediante el enfoque logístico de los procesos.
- ✓ 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.
- ✓ 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.

Se espera que los participantes adquieran herramientas y know how que les permitan 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.
- ✓ Analizar la *performance* de la función, tanto en costos como en medidas de rendimiento.
- ✓ 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.
- ✓ 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 cómo 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 cómo opera una empresa de las denominadas 3PL.

Está dirigido a 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 de la enseñanza

Las clases se desarrollarán con una carga horaria total de 50 horas, de las cuales 30 horas son teóricas, 10 horas son prácticas y 10 horas de investigación y tutorías. Durante el desarrollo de las clases se intercalarán las exposiciones de los docentes del seminario o de otros invitados especialistas en determinada temática, se presentarán casos reales y la resolución dada por los mismos actores, con testimonios empresarios y profesionales, haciendo una continua mención a casos reales de la operación y del gerenciamiento logístico diario. Los estudiantes contarán con acceso a la Plataforma virtual de Educación del Comahue (PEDCO) en la cual tendrán, previo al inicio de la asignatura, el cronograma de clases y las direcciones con los accesos a las mismas, el programa y el material que considere el cuerpo docente.

Condiciones de regularidad. Evaluación

Los alumnos deberán presentar y aprobar los trabajos prácticos que se le requieran. También rendirán un examen final que deberá ser aprobado con una calificación mínima de siete (7) puntos respecto a una escala de 1 a 10. Quienes desaprobaren o hayan estado ausentes a dicho examen, tendrán una oportunidad adicional (recuperatorio).

La elaboración del examen final y del recuperatorio, así como la calificación de los alumnos es responsabilidad del docente a cargo de la asignatura. La asistencia requerida para la regularidad es del 70 % (setenta por ciento) de las clases.

Contenidos mínimos

Desarrollo de la Logística en las empresas. Catalogación y depósito de materiales. Distribución en planta del área de producción. Manipuleo de materiales. Diseño de depósitos y centros de distribución. Abastecimiento. Logística inversa. Tercerización de servicios logísticos.

Programa analítico

1. Introducción a la Logística Empresarial:

- ✓ Conceptos fundamentales y desarrollo histórico.
- ✓ Que es la función Logística a nivel Micro y Macro.
- ✓ Variable de tiempo y lugar – Sus componentes
- ✓ Situación en nuestro país y en el exterior
- ✓ Como se origina su utilización a nivel macro y efecto de la globalización de los flujos
- ✓ Tendencias para los próximos tiempos.
- ✓ Ubicación de la Logística y sus responsables.
- ✓ Características por Actividad.
- ✓ Conceptos de Valor percibido de los servicios logísticos
- ✓ La Logística en tiempos del Covid 19
- ✓ Logística como clave de beneficios empresarios

2. Gerenciamiento Logístico: Marco mundial y Logística Empresarial

- ✓ Tiempos de Cambio
- ✓ La nueva cultura en los negocios.
- ✓ Las herramientas de la empresa de hoy y como compatibilizan con la logística
- ✓ Gerenciamiento de la gestión logística
- ✓ Introducción de la herramienta logística empresarial
- ✓ Indicadores a tener en cuenta. Con que no se lleva bien el concepto Logístico
- ✓ Mención de otras nuevas herramientas que estarán relacionadas a logística
- ✓ La eficiencia y la eficacia en las operaciones – Casos frecuentes que distorsionan la eficacia

3. Servicio de atención al cliente y las Operaciones Logísticas

- ✓ Concepto de servicio al cliente.
- ✓ Calidad y Servicio en Logística.
- ✓ Porque hacemos Logística.
- ✓ La mirada del cliente.
- ✓ Es la gente la que hace la calidad
- ✓ El concepto de Valor Percibido.
- ✓ Indicadores de medición de servicio.
- ✓ Estrategias futuras.

4. El Control Interno de la Empresa : El Diagnostico y el Coaching de las Operaciones (Elaboración de Planes de Acción)

- ✓ 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

- ✓ Definición del sistema logístico comercial.
- ✓ Marco de referencia para la determinación de un Centro de Distribución o una base de transferencia
- ✓ Check list para su determinación. Un modelo simplificado
- ✓ Diagnóstico y Diseño.
- ✓ Asignación de recursos
- ✓ Redes de distribución.
- ✓ Justificación económica

6. Operación de depósitos y centros de distribución

- ✓ Ubicación geográfica.
- ✓ Análisis del flujo real y retroalimentación.
- ✓ Métodos de almacenamiento y modelos de operación.
- ✓ Material Handling Strategy.
- ✓ Desde el depósito convencional al centro de distribución de alta tecnología.
- ✓ Layout según flujo real.
- ✓ Control de operaciones y mejora continua.
- ✓ Distintos tipos de almacenamiento ante la legislación: Depósito fiscal. Zona Franca.
- ✓ Cómo evaluar las operaciones de Depósito.
- ✓ Planificación dinámica y permanente del Centro de Distribución.
- ✓ Guía de Mejores Prácticas Logísticas para implementar en las operaciones.

7. Gestión de stocks

- ✓ Introducción.

- ✓ Supply Chain Management.
- ✓ De Push a Pull.
- ✓ Análisis de la cadena logística.
- ✓ Política de Inventarios.
- ✓ Gestión de Inventarios.
- ✓ Material Requirements Planning (MRP)
- ✓ Tipologías de flujos tensos.
- ✓ Just in Time.

8. Gestión de 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.

9. 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 Instituciones.

10. 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. Evaluación futura. Operación Nacional e Internacional

11. La dimensión y gestión 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.
- ✓ Investigaciones realizadas, su presentación y comentarios.
- ✓ Los Drivers de los costos logísticos.
- ✓ Optimización de ruteo y definición de flota.
- ✓ Gerenciamiento de los costos por mantenimiento de activos involucrados en el proceso logístico.
- ✓ Inventory Carrying Cost.
- ✓ Los costos de elecciones inadecuadas en Material Handling Equipment.
- ✓ Los costos del lay Out.
- ✓ Sub aplicación y capacidad ociosa.
- ✓ Productividad versus nivel de servicio..
- ✓ Herramientas de Control y Medición (KPIs, Benchmarking)

12. 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.

13. Gerenciamiento Logístico Estratégico

- ✓ La función del planeamiento y el contexto.
- ✓ Naturaleza de la función de planeamiento.
- ✓ Planeamiento como método de adaptación al cambio.
- ✓ Tipos de planeamiento en Logística Empresarial
- ✓ Modelos y horizontes de planeamiento.
- ✓ Modelos más conocidos de diagnóstico y planeamiento estratégico.
 - ✓ Modelo de diagnóstico por análisis FODA.
 - ✓ Modelo cibernético de conducción.
 - ✓ De la formulación del objetivo económico a la re-evaluación del plan maestro.
 - ✓ Del planeamiento estratégico a la administración estratégica.
 - ✓ Su aplicación en la Cadena de Abastecimiento.

- ✓ Planeamiento logístico estratégico.

14. Del Outsourcing al Partnership en la Logística Empresarial

- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ Modelos de contratos de tercerización vigentes.
- ✓ Como contratar operaciones logísticas o de Transporte

15. Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas

- ✓ ¿Qué es una buena práctica?
- ✓ Desarrollo de 10 buenas prácticas comerciales y operativas del mercado
- ✓ Buenas Prácticas como Generadoras de Alianzas Estratégicas

16. Productividad y Competitividad en Operaciones Logísticas

- ✓ Como hacemos para ganar productividad
- ✓ Desafío a encarar para ser competitivo
- ✓ Cambios de Paradigmas
- ✓ Tips que nos da los países de mayor desarrollo relativo
- ✓ La rueda de la competitividad a lograr en SCM

17. Cadenas de Abastecimiento y Supply Chain Management

- ✓ De Logística empresarial hacia la Supply Chain
- ✓ Porque hoy SCM y el proceso de cambio
- ✓ Como estamos en Latinoamérica con el tema
- ✓ La visión de la SCM y sus componentes en la cadena comercial y sus interfaces
- ✓ Estrategias para armar una SCM
- ✓ Sus actuales requerimientos y Desafío y tendencias a lograr
- ✓ La SCM Transparente

18. Hacia una Logística integrada y sustentable para los próximos años

- ✓ Los cambios continúan – Como implementarlos
- ✓ La revolución de la Omnicanalidad y el E-Commerce
- ✓ La Tecnología no sigue cambiando el mapa
- ✓ Reflexiones finales: Ser competitivo

Bibliografía

- Ballou, R. (2004). *Logística “Administración de la Cadena de Suministro*. Editorial Prentis Hall.
- Chase, R., Jacobs, F. y Aquilano, N. (2009). *“Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministros”*. Mc Graw Hill.
- EPC Global (2004). *“Guía de Recomendaciones de Mejores Prácticas Logísticas”*. EAN
- Fowler Newton, E. (2022). *“Tratado de Auditoría”*. Editorial La Ley.
- Lambert, D. y J. Stock (2001). *“Strategic Logistics Management”*. Irwin Mac Graw-Hill.
- Moya, R., Viglione A. y Bermúdez, G. (2018). *“El Transporte Interno y su incidencia sobre los Precios Finales”*. Editado por Temas de Uade.
- Musante, C. (Compilador) (2010). *“Manual de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas”*. Editado por CEDOL 2010
- Musante, C. (Compilador) (2011). *“Marco Jurídico de las Operaciones Logísticas”*. Editado por Cedol.
- Musante, C. (Compilador) (2012). *“Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas”*. Editado por Cedol.
- Musante, C. (Compilador) (2013). *“Finanzas para Logística”*. Editado por Cedol.
- Musante, C. (Compilador) (2014). *“Logística por Especialistas – Tercerizaciones exitosas”*. Editado por Cedol.
- Musante, C. (Compilador) (2016). *“Los costos ocultos y contingentes de la actividad logística”*. Editado por CEDOL.
- Musante, C. (Compilador) (2017). *“Innovación y productividad en operaciones logísticas”*. Editado por Cedol.
- Musante, C. (Compilador) (2018). *“Upgrade en Sistemas y tecnologías en operaciones logísticas”*. Editado por por Cedol.
- Musante, C. (Compilador) (2019). *“Innovación en la gestión de los talentos logísticos”*. Editado por Cedol.
- Musante, C. (Compilador) (2021). *“Logística sustentable en Argentina”*. Editado por Cedol.
- Revista *“Énfasis Logística”*. <http://www.enfasis.com/> . Editorial Austral
- Sheffi, Y. (2012). *“Clústers logísticos”*. Editorial Temas.