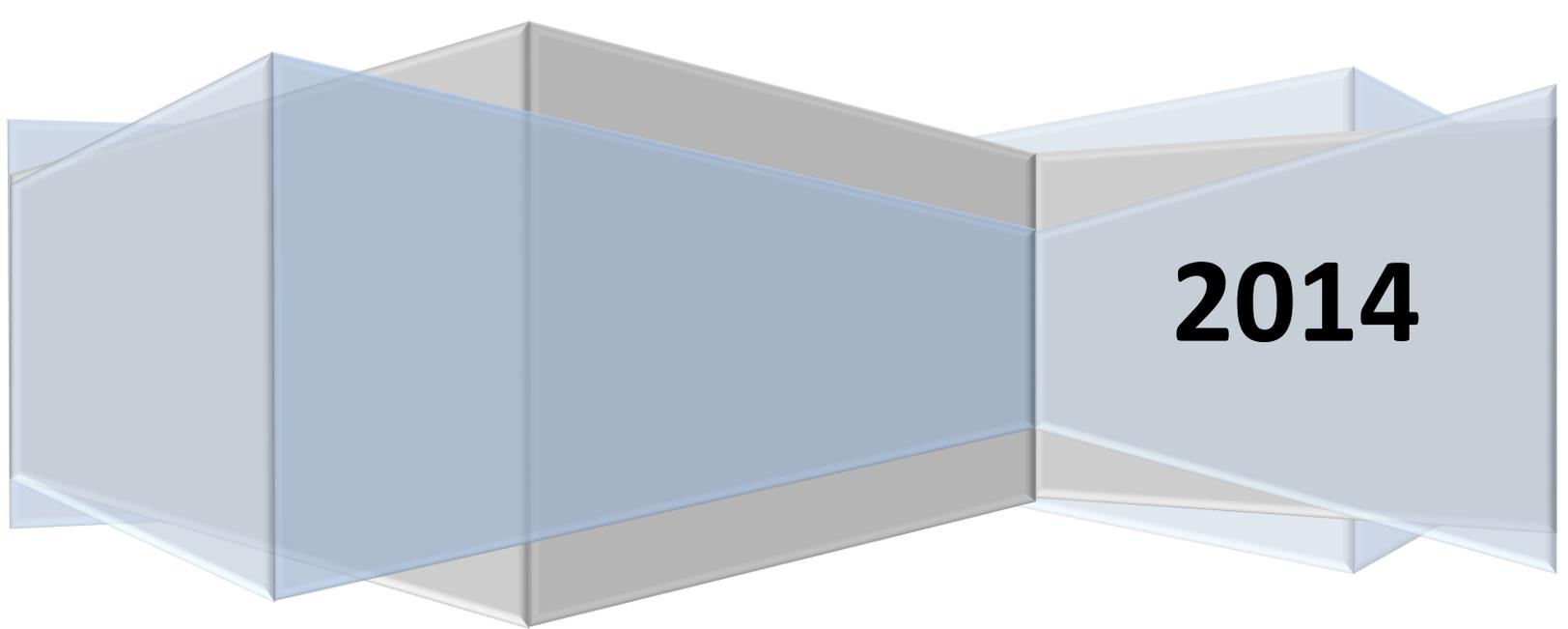


Manual de Facilitadores

Ejecutivo

Operaciones Logísticas y administración de cadena de suministro globales



2014

Índice

Certificados	3
Certificado de Ventas	4
Competencia del curso	5
Metodología del curso	5
Reto	6
Evidencia	6
Evaluación	7
Notas de enseñanza por tema	8
Anexos	18

Certificados

Para entender la importancia del curso del cual será Facilitador, es necesario que tenga un contexto sobre los certificados.

Tradicionalmente se veía el inicio de una carrera profesional como un conjunto de **ciencias básicas** para las licenciaturas (administración, contabilidad y economía) y otro conjunto para las ingenierías (matemáticas, física y química). Enseguida se partía hacia materias más específicas de acuerdo al perfil del **Egresado**.

Otra forma de identificarlo es agrupar el “tronco común”, para después cursar las materias de la especialidad.

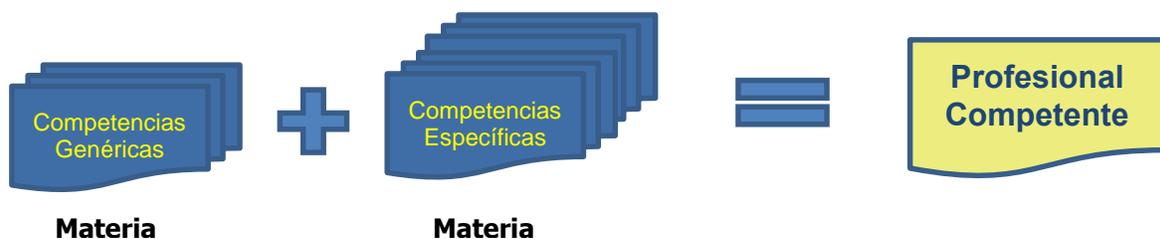
Es decir, comenzamos con Conocimiento **General**, para luego avanzar hacia Conocimiento **Específico**.



Con el enfoque en **competencias**, se busca que los egresados de profesional, además de **saber** (tener el conocimiento teórico), sean **capaces de hacer** (tener la habilidad de realizar una tarea) y **saber-hacer** (entender lo que se hace y tener la capacidad para hacerlo de la mejor forma).

Entonces se distingue entre competencias:

- **Habilidades.**- Aquellos conocimientos y capacidades que todo **Profesionista** debe adquirir. Por ejemplo: ética, emprendimiento y liderazgo, responsabilidad pública, autonomía, eficiencia, visión global, visión analítica, comunicación.
- **De Método.**- Aquellos conocimientos y capacidades que se estructuran en procesos y procedimientos para el planteamiento, análisis y solución de problemas.
- **Disciplinarias o específicas.**- Aquellos conocimientos propios de una disciplina. Por ejemplo: saber programación para las carreras de sistemas; creación y análisis de estados financieros para contadores y administradores; gestión de la construcción para ingenieros civiles y arquitectos.



En Universidad TecMilenio el participante cursa **Certificados en los que desarrolla competencias disciplinares específicas de su especialidad que son valoradas por el mercado laboral**; donde se espera que un Egresado sea capaz de realizar determinadas funciones.

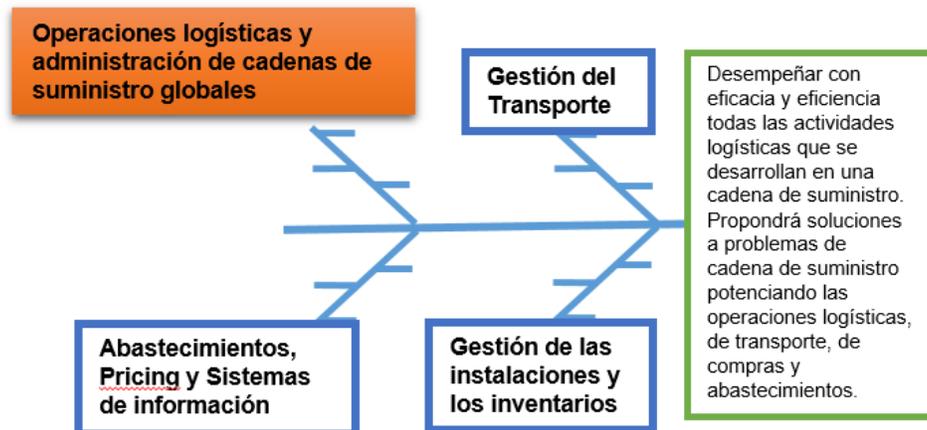


Los Certificados están orientados a **desarrollar competencias muy específicas**.

Certificado de Logística y Cadena de suministro

El Certificado en Logística y Cadena de Suministro responde a las necesidades de las empresas que requieren de profesionistas con mayores conocimientos, habilidades y competencias y valores en logística y en administración de cadenas de suministro para que puedan afrontar con éxito los retos y oportunidades que enfrentan actualmente las empresas en un ambiente global.

El Certificado está compuesto por cuatro cursos y un proyecto integrador:



Operaciones logísticas y administración de cadenas de suministro globales es el primer curso en el Certificado de Logística y Cadena de suministro, por lo tanto se convierte en la base para desarrollar habilidades que serán de gran utilidad a lo largo de los siguientes cursos.

Competencia del curso

La competencia que el alumno obtendrá al final del curso es la siguiente:

Proponer la optimización de la cadena de suministro de una organización mediante la implementación de actividades logísticas clave y el fortalecimiento de su cadena de valor.

Por lo tanto las actividades, tareas y prácticas están orientadas al desarrollo de dicha competencia, es la responsabilidad del Facilitador seguir esa línea al momento de impartir el curso. Tome nota y observe de qué manera se pueden mejorar las actividades para el cumplimiento de la competencia.

Metodología del curso

1. Características del curso

- En este curso se realizarán varias actividades para fortalecer el conocimiento obtenido, además ayudarán al desarrollo de la evidencia.
- Deberán cubrirse cuatro temas por semana.
- Las actividades en el aula (para alumnos presenciales) se deben de realizar y terminar en clase; tienen una duración de dos horas máximo. Para el caso de alumnos en línea, aplica la realización y entrega de las actividades.
- Como se ofrece al Participante la oportunidad de seleccionar con cuál actividad será evaluado. Se sugiere que se distribuyan las actividades semanales entre los miembros del grupo. De manera que todas las actividades sean realizadas y luego discutidas en clase o en algún foro.
- La evidencia del curso será el instrumento que permita establecer que el alumno adquirió la competencia del curso.

2. Estructura del curso

Semana	Tema	Explicación	Actividad
Semana 1	Tema 1 Identificación de las necesidades de los clientes	Explicación	Lista de 5 necesidades
	Tema 2 Actividad emprendedora	Explicación	Rol de un emprendedor
	Tema 3 Propuesta de valor	Explicación	Propuesta de valor hospital Shouldice
	Tema 4 Modelo de negocio	Explicación	Caso Webvan
Entrega primer avance de proyecto integrador			
Semana 2	Tema 5 Cadena de valor	Explicación	Conociendo sobre la cadena de valor
	Tema 6 Competitividad	Explicación	Empresas competitivas
	Tema 7 Marco conceptual Logística	Explicación	Cadena de suministro de un producto
	Tema 8 Procesos logísticos	Explicación	Servicio de transporte
Entrega segundo avance de proyecto integrador			
Semana 3	Tema 9 Diseño de red logística	Explicación	Diseño de la red logística
	Tema 10 Organización	Explicación	Estructura organizacional de la función logística.
	Tema 11 Controles e indicadores	Explicación	Indicadores de Gestión
	Tema 12 Marco conceptual cadena de suministro	Explicación	GARTNER
Entrega tercer avance de proyecto integrador			

Semana 4	Tema 13 Procesos de negocio	Explicación	Descripción de los procesos en una empresa de tu elección
	Tema 14 Cadenas de suministro globales	Explicación	Competividad en México
	Tema 15 Colaboración	Explicación	Los DabbaWalas
	Tema 16 Sustentabilidad y logística inversa	Explicación	Recuperación de productos fuera de uso
Entrega final proyecto integrador			

3. Modelo didáctico

- Este curso, como se puede observar en la estructura que acabas de ver, está compuesto por dos módulos en los que están distribuidos los 16 temas que integran el contenido.
- La explicación del profesor tiene la finalidad de clarificar las dudas de los alumnos y guiar su aprendizaje a través de las actividades diseñadas para este propósito. Este proceso permite que los alumnos busquen explicaciones y se hagan preguntas acerca de los conceptos que se están revisando en el curso.
- Las actividades incluidas en cada tema pueden utilizarse como prácticas no evaluables o para efectos de motivación adicional de los alumnos. Considérelas una herramienta para la impartición de curso e invite a sus alumnos para valorarlas.

Evaluación

Unidades	Instrumento Evaluador	Puntuación
8	Actividades	40
1	Avance 1	10
1	Avance 2	10
1	Avance 3	15
	Entrega final	25
	Total	100

Evaluación a detalle

Instrumento	Semana	Puntuación
Actividad 1 Semana 1	Semana 1	5
Actividad 2 Semana 1		5
Avance 1		10
Actividad 1 Semana 2	Semana 2	5
Actividad 2 Semana 2		5
Avance 2		10
Actividad 1 Semana 3	Semana 3	5
Actividad 2 Semana 3		5
Avance 3		15
Actividad 1 Semana 4	Semana 4	5
Actividad 2 Semana 4		5
Entrega final		25
	Total	100

Evidencia

No sólo el contenido temático, las actividades y las prácticas del curso requerirán de un gran compromiso del participante, sino que también la evidencia de aprendizaje.

Esta evidencia habrá de desarrollarse a lo largo de curso para poder fortalecer los efectos de cada experiencia de aprendizaje.

La evidencia final del curso está dividida en fases acumulativas, por lo que para llegar a una entrega final, debe haber realizado tres avances previos.

Evaluación

Actividades			Semana	Valor
Actividad 1	Lista de 5 necesidades	Se evaluarán dos actividades esta semana.	1	10
Actividad 2	Rol de un emprendedor			
Actividad 3	Propuesta de valor hospital Shouldice			
Actividad 4	Caso Webvan			
Entrega primer avance de proyecto integrador				10
Actividad 5	Conociendo sobre la cadena de valor	Se evaluarán dos actividades esta semana.	2	10
Actividad 6	Empresas competitivas			
Actividad 7	Cadena de suministro de un producto			
Actividad 8	Servicio de transporte			
Entrega segundo avance de proyecto integrador				10
Actividad 9	Diseño de la red logística	Se evaluarán dos actividades esta semana.	3	10
Actividad 10	Estructura organizacional de la función logística.			
Actividad 11	Indicadores de Gestión			
Actividad 12	GARTNER			
Entrega tercer avance de proyecto integrador				15
Actividad 13	Descripción de los procesos en una empresa de tu elección	Se evaluarán dos actividades esta semana	4	10
Actividad 14	Competividad en México			
Actividad 15	Los DabbaWalas			
Actividad 16	Recuperación de productos fuera de uso			
Entrega evidencia final				25
Total				100

Notas de enseñanza por tema

Cada sesión de este curso se diseñó considerando un material de lectura, explicación y una actividad para poder practicar o reforzar el conocimiento, habilidades o procedimientos adquiridos.

Tema 1

Explicación 1

- Después de exponer cada concepto dar un ejemplo, preferentemente del entorno local, regional o nacional, para que los participantes puedan establecer fácilmente una relación.

Lanzar al grupo las preguntas elaboradas en el **Contexto** y no avanzar hasta que los participantes respondan adecuadamente a los cuestionamientos, se debe obligarlos a pensar.

Actividad 1

Esta es una actividad creativa derivada de la observación que haya hecho el participante, en principio no hay malas ideas.

Los criterios para seleccionar las ideas creativas de productos/servicios serían:

- Originalidad: Se entiende por original algo único o diferente, que se aparta de lo conocido, que es muy escaso, algo que no se le había ocurrida a nadie antes
- Sensibilidad: La habilidad para identificar problemas, necesidades, entender el entorno externo y pensar en soluciones.
- Flexibilidad: Una idea creativa proviene de sondear numerosas posibilidades, de contemplar diversos puntos de vista, de abordar los problemas desde diferentes ángulos, de explorar caminos divergentes entre los cuales se seleccionó el más valioso; si la idea inicial es muy rígida, muy obvia, muy convencional, y puede ser fácilmente mejorada, entonces no es muy creativa.
- Grado de novedad: Poder dar una solución ingeniosa a un problema de forma clara y el ser capaz de ver asociaciones remotas entre ideas para aplicarlas con un propósito, conjuntan una perspectiva de novedad y utilidad que es una medida de creatividad.

Si hubiera participantes que entregan ideas creativamente “pobres” se les debe animar para aplicarse más y producir ideas que sean creativas.

Tema 2

Explicación

N/A

Actividad

Esta es una actividad creativa y de síntesis de los conceptos que hasta ahora han aprendido.

Los criterios para evaluar el ejercicio serían:

- Originalidad: Se entiende por original algo único o diferente, que se aparta de lo conocido, que es muy escaso, un negocio que no se le había ocurrida a nadie antes.
- Grado de elaboración: La idea creativa de negocio no debe ser vaga o una leve intuición, el alumno debe hacer un esfuerzo mental, para completar la idea inicial hasta dar forma a la manera de realizarla, el concepto de negocio, su Misión, Visión y Estrategia.

Si hubiera algún equipo que no entrega la actividad o algún participante que no trabaja se le deberían animar para aplicarse más y completarlo.

Tema 3

Explicación

- Después de exponer cada concepto dar un ejemplo, preferentemente del entorno local, regional o nacional, para que los participantes puedan establecer fácilmente una relación.
- Lanzar las preguntas ya elaboradas en el Contexto al grupo y no avanzar hasta que los participantes respondan adecuadamente a los cuestionamientos, se debe obligarlos a pensar.

Actividad

Esta es una actividad de investigación, de análisis y de síntesis de los conceptos que hasta ahora ha aprendido el (los) participante (s).

Los puntos para evaluar el foro o reporte serían:

- Calidad de la información obtenida de la investigación ¿está completa?
- Profundidad del análisis realizado por el alumno ¿identificó correctamente la propuesta de valor? ¿los diferenciadores? ¿los elementos de satisfacción del cliente?
- Capacidad de síntesis ¿pudo integrar los elementos de su análisis y elaborar una conclusión que respondiera satisfactoriamente a la última pregunta?
- En un foro de discusión habría que considerar la interacción de los alumnos para refinar las respuestas de sus compañeros, se debe establecer como elemento para la evaluación que el alumno lea las aportaciones de al menos dos de sus compañeros, y agregue sus comentarios, argumentando o completando las ideas, no solamente respondiendo "estoy de acuerdo contigo" o "me parece interesante tu aportación".

Tema 4

Explicación

- Después de exponer cada concepto dar un ejemplo, preferentemente del entorno local, regional o nacional, para que los participantes puedan establecer fácilmente una relación.
- Lanzar las preguntas ya elaboradas en el **contexto** al grupo y no avanzar hasta que los participantes respondan adecuadamente a los cuestionamientos, obligarlos a pensar.
- Analizar **Modelos de Negocio** de empresas muy conocidas como Bimbo y FEMSA Coca Cola para que los participantes distingan mejor los elementos del modelo.

Actividad

Esta es una actividad de investigación, de análisis y de síntesis de los conceptos que hasta ahora ha aprendido el (los) alumnos.

Los puntos para evaluar el foro o reporte serían:

- Calidad de la información obtenida de la investigación ¿está completa?
- Profundidad del análisis realizado por el participante ¿identifico correctamente las causas de la quiebra de la empresa?
- Capacidad de síntesis ¿pudo realizar una buena comparación con los supermercados actuales que ofrecen el servicio? ¿Integro conceptos de modelo de negocio en sus argumentos?

Tema 5

Explicación

- Después de exponer cada concepto favor de dar un ejemplo, preferentemente del entorno local, regional o nacional, para que los participantes puedan establecer fácilmente una relación.
- Lanzar las preguntas ya elaboradas en el Contexto al grupo y no avanzar hasta que los Alumnos respondan adecuadamente a los cuestionamientos, obligarlos a pensar.
- Analizar cadenas de valor de empresas conocidas como Oxxo, Nemark o Maseca para que identifiquen mejor y los participantes puedan describir su cadena de valor.

Actividad

Esta es una actividad de investigación, de análisis y de síntesis de los conceptos que hasta ahora ha aprendido el participante.

Los puntos para evaluar en el reporte serían:

- Calidad de la información obtenida de la investigación, ¿está completa?
- Profundidad del análisis realizado por el participante, ¿identificó correctamente los procesos de la cadena de valor?
- Capacidad de síntesis, ¿pudo estimar los costos?, ¿la creación de valor?, ¿elaboró una buena conclusión?, ¿integró conceptos de cadena de valor en sus argumentos?

Si hubiera participantes que no completan la actividad se les debe animar para hacerlo.

Tema 6

Explicación

- Después de exponer cada concepto dar un ejemplo, preferentemente del entorno local, regional o nacional, para que puedan los participantes establecer fácilmente una relación.
- Lanzar las preguntas ya elaboradas en el Contexto al grupo y no avanzar hasta que los participantes respondan adecuadamente a los cuestionamientos, obligarlos a pensar.

Analizar estrategias de empresas conocidas como Oxxo, Nemark o Maseca para que identifiquen mejor y puedan describir los conceptos.

Actividad

Esta es una actividad de investigación, de análisis y de síntesis de los conceptos que hasta ahora ha aprendido el (los) participante.

Los puntos para evaluar el reporte serían:

- Calidad de la información obtenida de la investigación, ¿está completa?
- Profundidad del análisis realizado por el participante, ¿identificó correctamente la estrategia?, ¿los procesos de mejora continua?, ¿las innovaciones?
- Capacidad de síntesis, ¿pudo integrar y explicar los conceptos en la empresa? ¿elaboró una buena conclusión?, ¿utilizó los conceptos en sus argumentos?

Si hubiera participantes que no completan la actividad se les debe animar para hacerlo.

Tema 7

Explicación

- Dado que en esta sección se abordan por primera vez los conceptos de Logística y Cadena de Suministro es importante que al alumno le quede clara la definición de cada concepto y las diferencias y similitudes que hay entre ambos temas.

Actividad

- Asegurar que el alumno al revisar las opiniones de expertos a nivel mundial entienda las diferencias conceptuales y prácticas que existen entre los temas de logística y cadena de suministro.

Tema 8

Explicación

- En el tema de Gestion de Inventarios debiera ponerse especial énfasis en el hecho de que a las empresas les cuesta tener inventario en sus almacenes (Inversión + Costo de Ordenar + Costo de Mantener o Manejar). Sin embargo, también cuesta No Contar con inventarios (Costo de oportunidad). Por lo tanto, el personal de logística (específicamente el de almacenes) tiene la responsabilidad de CONTESTAR estratégicamente QUE, CUANTO Y CUANDO Ordenar de inventario de tal manera que no sobre ni falte dicho inventario.
- Enfatizar la importancia del proceso de selección del mejor modo de transporte de tal manera que se minimice el costo total de transporte mientras se maximiza el nivel de servicio al cliente.
- Invitar a los alumnos a visitar diferentes websites (Mexico y USA) de servicios logísticos de almacenaje, distribución y transporte con el propósito de familiarizarse con los diferentes tipos de servicios que ofrecen, sus costos y condiciones de trabajo.

Actividad

N/A

Tema 9

Explicación

N/A

Actividad

Dado que la localización de instalaciones tiene un impacto directo en la disponibilidad de mano de obra, asegurar:

Que los alumnos puedan identificar al menos 2 efectos positivos y 2 efectos negativos de la localización de plantas en la disponibilidad de mano de obra

Tema 10

Explicación

Dado que en la mayoría de las empresas la función logística está definida por las actividades relacionadas con almacenamiento, distribución y transporte, es de vital importancia que el alumno sea capaz de proponer una estructura básica de operación para la función logística. Por lo tanto, como resultado de las actividades sugeridas para este tema el alumno deberá concluir que como mínimo la función logística de cualquier empresa estará organizada de la siguiente manera:

Logística

1. Gestión de inventarios y almacenes
2. Gestión del transporte
3. Gestión de la distribución

Adicionalmente se espera que el alumno tenga muy claro la relación que logística tendrá con las áreas Producción (operaciones), Ventas y Atención a clientes.

Actividad

Para esta actividad es importante que el alumno pueda identificar al menos 3 responsabilidades funcionales de la logística en una empresa.

Tema 11

Explicación

Este tema por tratarse de indicadores logísticos es importante que el alumno entienda la interpretación y uso de los indicadores de cada una de las 6 categorías incluidas a continuación en la Muestra de Indicadores de Gestión Logística.

En clase en línea: Se los pueden explicar por medio de un video o bien anexar el archivo en recursos de apoyo, es importante que lo vean ya que lo van a ocupar para realizar la actividad.

En clase presencial: Es importante que lo vean en clase ya que lo van a ocupar para hacer la actividad.

Muestra de Indicadores de Gestión Logística

1- ABASTECIMIENTO			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes

2. INVENTARIOS			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
Índice de duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$	Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que está corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.
Exactitud del Inventario	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	$\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas

3. ALMACENAMIENTO			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$	Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.
Costo por Unidad Despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$	Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro distribución.
Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.
Costo por Metro Cuadrado	Consiste en conocer el valor de mantener	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega} \times 100}{100}$	Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y así poder negociar

	un metro cuadrado de bodega	Área de almacenamiento	valores de arrendamiento y comparar con otras cifras de bodegas similares.
--	-----------------------------	------------------------	--

4. TRANSPORTE			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Comparativo del Transporte (Rentabilidad contra Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	$\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$	Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo.
Nivel de Utilización de los Camiones	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	$\frac{\text{Capacidad Real Utilizada}}{\text{Capacidad Real Camión (kg, mt3)}}$	Sirve para conocer el nivel de utilización real de los camiones y así determinar la necesidad de optimizar la capacidad instalada y/o evaluar la necesidad de contratar transporte contratado

5. SERVICIO AL CLIENTE			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

6. FINANCIEROS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costos Logísticos	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$\frac{\text{Costos Totales Logísticos}}{\text{Ventas Totales de la Compañía}}$	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.
Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	$\frac{\text{Venta Real Producto}}{\text{Costo Real Directo Producto}}$	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.
Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$\frac{\text{Valor Pedidos no Entregados}}{\text{Total Ventas Compañía}}$	Se controlan las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados. De este manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa
Costo por cada 100 pesos despachados	De cada 100 pesos que se despachan, que porcentaje es atribuido a los gastos de operación.	$\frac{\text{Costos Operativos Bodegas}}{\text{Costo de las Ventas}}$	Sirve para costear el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto a las ventas de la empresa.

Actividad

- Asegurar que el alumno identifica al menos 2 factores críticos del éxito logístico de c/u de las 3 empresas seleccionadas en esta actividad para su análisis.

Tema 12

Explicación

En la actualidad son muchas (y muy variadas) las empresas que basan su estrategia competitiva en la excelencia operativa de su cadena de suministro. Por lo tanto, es importante que el alumno entienda el rol que juega la cadena de suministro de una empresa en su posicionamiento competitivo global.

Es recomendable pedir a los alumnos que busquen en Internet, al menos 3 empresas extranjeras y 1 nacional, cuyo éxito comercial se deba al éxito operacional de su cadena de suministro.

Identificar el nombre de la empresa, giro del negocio, ubicación, *website*. ¿Cuáles son los elementos de logística y la cadena de suministro que están siendo bien ejecutados por la empresa?

Actividad

Favor de solicitar al alumno que realice la investigación antes de presentarse al salón de clases, para poder asegurar su material de trabajo

Tema 13

Explicación

- Después de exponer cada concepto dar un ejemplo, preferentemente del entorno local, regional o nacional, para que puedan los alumnos establecer fácilmente una relación.
- Lanzar las preguntas ya elaboradas en el tema y no avanzar hasta que los Alumnos respondan adecuadamente a los cuestionamientos, obligarlos a pensar.

Analizar procesos de empresas conocidas como Oxxo, Nematik o Maseca para que los identifiquen mejor y puedan describirlos.

Actividad

Esta es una actividad de investigación, de análisis y de síntesis de lo que hasta ahora han aprendido el (los) alumnos.

Los puntos para evaluar en el reporte serían:

- Calidad de la información obtenida de la investigación ¿está completa?
- Profundidad del análisis realizado por el alumno ¿identifico correctamente los procesos? ¿los describe correctamente?
- Elaborar una conclusión sobre lo aprendido en el tema

Si hubiera alumnos o equipos que no completan la actividad se les debe animar para hacerlo.

Tema 14

Explicación

- Después de exponer cada concepto dar un ejemplo, preferentemente del entorno local, regional o nacional, para que puedan los alumnos establecer fácilmente una relación.
- Lanzar las preguntas ya elaboradas en el Contexto al grupo y no avanzar hasta que los Alumnos respondan adecuadamente a los cuestionamientos, obligarlos a pensar.

Analizar estrategias de empresas conocidas para que los alumnos identifiquen mejor y puedan describir los conceptos

Actividad

Esta es una actividad de indagación, de análisis y de síntesis de los conceptos que hasta ahora ha aprendido el (los) alumnos.

Los puntos para evaluar el reporte serían:

- Calidad de la información obtenida de la investigación ¿está completa?
- Profundidad del análisis realizado por el alumno ¿obtuvo información relevante?
- Capacidad de síntesis ¿pudo responder adecuadamente a las preguntas?

Si hubiera alumnos o equipos que no completan la actividad se les debe animar para hacerlo

Tema 15

Explicación

- Después de exponer cada concepto dar un ejemplo, preferentemente del entorno local, regional o nacional, para que puedan los alumnos establecer fácilmente una relación.
- Lanzar las preguntas ya elaboradas en el Contexto al grupo y no avanzar hasta que los Alumnos respondan adecuadamente a los cuestionamientos, obligarlos a pensar.
- Solicitar a los alumnos que analicen en empresas conocidas los conceptos expuestos

Actividad

Esta es una actividad de investigación, de análisis y de síntesis de los conceptos que se presentaron.

Los puntos para el reporte serían:

- Calidad de la información obtenida de la investigación ¿está completa?
- Profundidad del análisis realizado por el alumno ¿idéntico los conceptos? ¿Pudo argumentar sus respuestas en forma lógica?
- ¿Elaboro una buena conclusión?

Si hubiera alumnos o equipos que no completan la actividad se les debe animar para hacerlo.

Tema 16

Explicación

N/A

Actividad

En esta actividad se espera que el alumno se familiarice con la importancia económica y ambiental de la Logística Inversa en las empresas. Al hacerlo se podrá explorar si existe una verdadera conciencia ecológica en las empresas por el manejo logístico correcto de productos fuera de uso. En esta actividad será importante asegurar que el alumno entienda las diferencias logísticas y operativas que se presentan en el manejo de productos con y sin posibilidades de venta.