



A.N.E.P.
Consejo de Educación Técnico Profesional
(Universidad del Trabajo del Uruguay)

	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO
TIPO DE CURSO	CURSO TECNICO TERCARIO	050
PLAN	2013	2013
ORIENTACIÓN	COMPONENTE OPCIONAL CTT LOGISTICA	52B
SECTOR DE ESTUDIOS	ADM., COMERCIALIZACIÓN Y LOGISTICA	12
AÑO	N/C	0
MÓDULO	N/C	0
ÁREA DE ASIGNATURA	LOGISTICA	1745
ASIGNATURA	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	31731
ESPACIO CURRICULAR		

TOTAL DE HORAS/CURSO	64 hs
DURACION DEL CURSO	16 sem
DISTRIB. DE HS /SEMANALES	4 hs

FECHA DE PRESENTACIÓN	29.5.13
FECHA DE APROBACIÓN	
RESOLUCIÓN CETP	

PROGRAMA PLANEAMIENTO EDUCATIVO
ÁREA DISEÑO Y DESARROLLO CURRICULAR

ANTECEDENTES

En la actualidad es posible conceptualizar a la logística¹ como el arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía e información con el fin de gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan

En el año 2009 el Clúster de Logística y Transporte, dentro del programa PacPymes, realizó un estudio de la oferta y demanda de capacitación en el sector logístico. De dicho estudio surge la existencia clara de carencias de capacitación en diversos niveles, pero especialmente en el nivel de mandos medios, con visión integradora del proceso.

En el estudio se destaca además la importancia del entrenamiento práctico complementario a la formación general.

El Consejo de Educación Técnico Profesional-Universidad del Trabajo del Uruguay (CETP-UTU) viene desarrollando una serie de políticas educativas que apuntan a la concreción de los lineamientos estratégicos propuestos en el marco del Proyecto del Presupuesto 2010-2014 del CETP-UTU, que fueron iniciados en el quinquenio anterior pero que se profundizarán en este periodo. En ese marco aspira a acompasar las propuestas educativas al ritmo de cambio del mundo de la cultura y del trabajo.

Con relación al sector logístico en particular, el C.E.T.P viene instrumentando una serie de acciones tendientes a acompañar y ponerse en consonancia con el crecimiento del flujo comercial en la región, donde el Uruguay es visualizado como un puente para el MERCOSUR. Entre dichas acciones se destacan, la reciente aprobación del curso de Capacitación en logística “*Gestión de almacenes y control de stock*” y la creación de una Tecnicatura.

La oferta educativa en logística y particularmente de creación de un Curso Técnico Terciario de Logística constituye una oportunidad fundamental para la formación de profesionales calificados en uno de los sectores que presenta mayor dinamismo en la economía nacional.

¹ El término “*logística*”, originalmente utilizado en el ámbito militar ha sido adoptado en el ámbito empresarial con diversos alcances.

Derivado del término inglés “*logistics*”, es definido por la Real Academia Española como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

Distintos autores han ensayado diferentes definiciones poniendo el acento en alguna de sus características: Ronald Ballou la definió como “... *todo almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable*”; Marcelo Méndez, como “... *la cualidad estratégica de los Estados y empresas modernas para potenciar la eficiencia y eficacia de todo proceso operativo, gestión administrativa y flujo de información para satisfacer todo requerimiento y necesidad del cliente en el tiempo, lugar y cantidad apropiados*”; Douglas Lambert, como “*la parte de la gestión de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el consumo, con el objeto de satisfacer a los clientes*”; Edward Frazelle pone el acento en “...*el flujo de información, materiales y dinero entre los consumidores y los proveedores*”.

FUNDAMENTACIÓN

La localización geográfica del Uruguay, le otorga condiciones muy favorables para actuar como lugar de tránsito de este comercio creciente, sirviendo como pasaje de productos de los países sin salida al mar, así como entrada y salida de regiones de los países vecinos que encuentran ventajas en el uso de las infraestructuras del Uruguay menos saturadas que las propias. En el presente, el movimiento de mercaderías en tránsito representa más del 50 ciento de toda la actividad de comercio exterior, superando en valores absolutos al volumen de importaciones y exportaciones.

Además, los regímenes legales existentes como las zonas francas, el puerto libre y aeropuerto, han permitido agregar ventajas a lo anterior, haciendo del país una excelente opción para actuar como centro de almacenaje y distribución para la región. Asimismo, la seguridad institucional, el ambiente de negocios y la apertura a la inversión extranjera han convertido al Uruguay en un destino seguro de inversiones.

A ello se suma la creciente tendencia de las empresas a jerarquizar sus procesos de distribución en el mercado local, de manera de satisfacer el también creciente nivel de consumo y la necesidad de posicionar los productos de manera competitiva y permanente en los puntos de venta.

La formación de profesionales en el área logística es hoy un requerimiento de todas las empresas y de todos los sectores económicos del país, que buscan integrar personas capaces de resolver las tareas operativas diarias y que logren llevar a cabo planificaciones incrementando las oportunidades de mejoras de cada sector. Profesionales con la capacidad necesaria para relacionar y articular los distintos sectores de la empresa; sabiendo interactuar entre clientes internos y externos.

FUNDAMENTACIÓN DE LA ASIGNATURA

Considerando el sentido amplio de la Logística, es necesario construir sólidamente los conceptos centrales de todas sus áreas; desde un sentido general a un sentido más específico dentro del mundo logístico. Hoy las empresas deben prepararse para enfrentar y afrontar los desafíos propios de un mundo globalizado y competitivo. Por tal motivo, la reorganización de las empresas y los Estados, desde una perspectiva logística, contribuye a asumir nuevos retos industriales y comerciales para una proyección efectiva y eficiente. A través de la Logística se podrá lograr flexibilidad y dinamismo a la hora de administrar todos los recursos disponibles de una empresa. La Logística es una herramienta por la cual se podrá organizar, planificar y alcanzar los objetivos de la empresa.

En tal sentido, el alcance de la Logística dentro de la estructura empresarial o del Estado, se convierte en pieza fundamental para articular todos los procesos administrativos y operativos de forma ágil y segura. La actividad logística es el puente que une la producción y los servicios con el mercado mundial.

El alumno desarrollará una perspectiva crítica y activa del sentido real de la Logística en cada actividad que desarrolle. Las experiencias personales de cada alumno permitirán contar con una visión clara y amplia de cada proceso logístico en lo particular y en lo general; interactuando con otras experiencias que retroalimentan el sentido práctico del mundo logístico. Desde un punto de vista pedagógico, su ubicación en el primer semestre del curso, hará posible unir los conceptos generales con aquellos específicos para lograr ir ensamblando un rompecabezas teórico y práctico de la logística.

SECUENCIACIÓN DE UNIDADES

Unidad 1: Concepto de Planificación.

Unidad 2: Tipos de Planificación.

Unidad 3: Importancia de la Planificación en la Administración.

Unidad 4: Justificación y Requisitos de la Planificación.

Unidad 5: Etapas de la Planificación.

Unidad 6: Limitaciones de la Planificación.

Unidad 7: Técnicas que apoyan la Planificación.

Para su posterior desarrollo cada unidad se subdivide en unidades temáticas menores, según su importancia, grado de dificultad y extensión relativa, con un carácter abierto y flexible por parte de los docentes. En cada unidad temática se indican:

- Competencias a desarrollar por el alumno.
- Contenidos Conceptuales.
- Sugerencias Metodológicas.

Unidad 1: Concepto de Planificación

Dejar latente el concepto de planificación para el desarrollo de un proceso logístico, administración de recursos y planes de acción operativos. Fijar la idea de planificar en función de objetivos.

Competencias específicas

- ✓ Construir una visión amplia y general de la planificación; conociendo su alcance, qué motivos operacionales provocaron el desarrollo y auge en todos los sectores aplicados y su expansión en todas las áreas de desarrollo.

Contenidos Conceptuales

- 1.1 ¿Qué es planificar?
- 1.2 ¿Para qué se planifica?
- 1.3 ¿Qué significa tener un plan a seguir?
- 1.4 La planificación en base a proyectos.
- 1.5 Planificar en base a objetivos.
- 1.6 La planificación dentro de la organización.
- 1.7 Relación entre planificación, organigrama, políticas y normas en función a roles y alcances.

Sugerencias metodológicas

- Trabajar con la noción amplia de la planificación dentro de una empresa, institución o Estado.
- Plantear los beneficios prácticos de la planificación.
- Realizar simulacros de planificación con roles y alcances.

Unidad 2: Tipos de Planificación

En conceptos generales, conocer los distintos tipos de planificación que pueden aplicar dentro de una organización.

Competencias específicas

- ✓ Calidad estratégica de la planificación, formas y métodos de aplicación.
- ✓ Saber identificar cuáles los roles específicos dentro de cada planificación y sus competencias al momento de su aplicación.

Contenidos Conceptuales

2.1 La importancia de la Planificación dentro de la empresa.

2.2 Tipos de Planificación.

- Planificación Operativa.
- Planificación Táctica.
- Planificación Estratégica.
- Según su duración.
- Según su función.
- Según su alcance.
- Ejemplos de Planificación (educativa):
 - ✓ Planificación Anual.
 - ✓ Planificación según modelo pedagógico.
 - ✓ Planificación “En sábana”.
 - ✓ Planificación “en T”.
 - ✓ Planificación “V Heurística”.
 - ✓ Planificación “en Trayecto”.

Sugerencias metodológicas

- Utilizar ejemplos prácticos de cada situación planteada.
- Presentar modelos de planificación dentro del proyecto de una empresa.

Unidad 3: Importancia de la Planificación en la Administración

La importancia de la planificación y la administración de forma conjunta; identificando necesidades conjuntas, puntos de encuentro y finalidades.

Competencias específicas

- ✓ Identificar la práctica de los elementos que se derivan desde la gestión dentro de la planificación.

Contenidos Conceptuales

3.1 Función del Proceso de Administración.

- Cuadro evolutivo de la planificación administrativa:

AUTORES	Funciones
H. Fayol (1908)	Previsión, Organización , Dirigir, Coordinar, Controlar
Koontz & O'Donnell (1955)	Planificar, Organizar, Estructurar, Dirigir, Controlar
Gulick & Orwick (1965)	Planificar, Organizar, Estructurar, dirigir, Coordinar, Controlar, Presupuestar
E. Dale (1965)	Planificar, Estructurar, Organizar, Dirigir, Controlar, Innovar, Representar
Koontz & O'Donnell (1985)	Planificar, Organizar, Integración , Dirección y Control
W.S.Taylor (1968)	Concepción, Planificar, Organizar, Utilizar medios , Controlar, Mejorar
Burbidge (1979)	Planificación, supervisión , Control
Ferry & Rue (1987)	Planeamiento, Organización, Dotación del personal , Motivación , Control
Companys Pascual (1989, López Viñegla (1998)	Planificar, Organizar, Controlar
Palom Izquierdo & Tort Raventos (1991)	Planificar, Organizar, Ejecutar, Controlar
Monks (1994), Moreira (1996), de Miguel Fernández(1991)	Planear, Organizar, Dirigir, (Moreira la denomina Liderazgo), Controlar
Render & Heizer (1996)	Planear, Organizar, Asesorar, Liderar, Controlar
Celso Contador (1997)	Planificar, Organizar, Designar, Dirigir, Controlar
Ivancevich et al. (1997)	Planificar, Ejecutar, Controlar
Blázquez (2000/a)	Planificar, Ejecutar, Controlar

3.2 Importancia real de la planificación.

- Análisis retrospectivo y prospección sobre análisis de datos.
- Trabajar sobre incertidumbre del mercado.

- Focalización en base a objetivos.
- Variables económicas.
- Facilitar el control de procesos.

3.3 Diferencias entre Planificar, organizar, dirigir y controlar.

Sugerencias Metodológicas

- Plantear claramente la importancia de la planificación y la asignación de los recursos en el funcionamiento de la empresa.
- Citar ejemplos de organización y organigramas; flujos de procesos operativos y administrativos.

Unidad 4: La Planificación en base a proyectos

Reconocer el rol determinante de la planificación al momento de trabajar sobre proyectos a corto, mediano y largo plazo.

Competencias específicas

- ✓ Determinar las funciones de la planificación.
- ✓ Niveles de alcance de los distintos proyectos.

Contenidos conceptuales

- 4.1 Clasificación de la planificación.
- 4.2 Según su tamaño.
 - Macropectiva.
 - Microspectiva.
- 4.3 Según su ámbito.
 - Por estudios internos de la empresa.
 - Necesidades propias de la empresa.
 - Cambios internos del sistema (operaciones y actividades) de la empresa.
- 4.4 Según su forma.
 - Programas.
 - Proyectos.
- 4.5 Según su propósito.
 - Operativa.
 - Táctica.
 - Estratégica.
 - Trascendente.
 - Resolutiva.
- 4.6 Según su duración
 - Corto plazo.
 - Mediano plazo.
 - Largo plazo.
 - Cobros

Sugerencias metodológicas

- Utilizar proyecciones o imágenes de planificación dentro de una cadena de procesos.
- Aplicar experiencias reales y prácticas de alumnos o decentes.
- Armar una cadena gráfica de planificación.

Unidad 5: Etapas de la planificación

La importancia de las distintas fases de una planificación para el desarrollo productivo de la empresa y su correlación con el resto del mercado

Competencias específicas

- ✓ Conocer la situación real de la empresa y su desarrollo en base a planificación.
- ✓ Conocer la situación del mercado y el desarrollo de la planificación.
- ✓ Analizar en función a experiencias prácticas.

Contenidos conceptuales

5.1 Propósito.

5.2 Investigación.

5.3 Premisas.

- Internas
- Externas
- Clasificar por carácter: económica, operativa, legal, táctica.

5.4 Objetivos

- Clasificación de objetivos.
- Tácticos por áreas.
- Estratégicos o generales.

5.5 Estrategias.

5.6 Alternativas.

5.7 Definición de políticas.

Sugerencias metodológicas

- Realizar un análisis de las distintas fases y etapas de una planificación.
- Realizar un trabajo práctico sobre una planificación aplicando un sistema lineal de cada etapa, destacando tiempos y objetivos a cumplir.

Unidad 6: Limitaciones de la planificación

Conocer los límites naturales e institucionales que una planificación puede tener dentro de su desarrollo y puesta en funcionamiento.

Competencias específicas

- ✓ Beneficios de la planificación y el perjuicio de no aplicar una planificación.
- ✓ Repercusión de los limitantes en el proceso de la planificación.

Contenidos conceptuales

6.1 Beneficios de la planificación Vs perjuicio de no planificar.

6.2 Limitaciones de la planificación:

- Confianza (desconfianza) en los pronósticos.
- Credibilidad en el plan de acción.
- Desconfianza en la implementación.
- Recurrencia sobre los problemas similares.
- Inflexibilidad.
- Tiempo de acción y ejecución.
- Los costos de implementación.

Sugerencias metodológicas

- Estudiar casos específicos de empresas que estudian y analizan la planificación de proyectos en el Uruguay.
- Simulación de casos teóricos, tomando en consideración las distintas variables.

Unidad 7: Técnicas que apoyan la planificación

Toda planificación cuenta con técnicas que colaboran con la optimización de recursos y análisis de datos fijos y variables.

Competencias específicas

- ✓ Reconocer la importancia de las herramientas y técnicas que colaboran a la hora de planificar efectiva y eficientemente.
- ✓ Promocionar la utilización y la incorporación de técnicas al momento de planificar y proyectar operaciones.

Contenidos Conceptuales

7.1 Técnicas más utilizadas:

- Manuales de objetivos y políticas.
- Diagrama de proceso y flujo.
- Gráficas de Gantt.
- PERT.
- CPM (Método de Ruta Crítica)

7.2 Herramientas técnicas:

- Matriz de planificación.
- Matriz de problemas comunes
 - ✓ Priorización de problemas.
- Matriz de factores internos.
- Matriz de perfil competitivo.
- Matriz de evaluación de los factores externos.
- Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas).
- Matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción).
- Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
- Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

7.3 Definir misión y visión.

7.4 Definir dónde estamos y a dónde queremos llegar.

7.5 Definir mediciones.

7.6 Evaluaciones internas y externas.

Sugerencias metodológicas

- Establecer las prioridades de una empresa a la hora de aplicar técnicas de aplicación para una planificación determinada.
- Tomar conciencia del impacto que representa la utilización de las diferentes técnicas y su impacto institucional para fijar los objetivos.

EVALUACIÓN

De acuerdo a lo dispuesto en el Repag vigente.

PAUTAS METODOLÓGICAS

Hoy en día, el docente se ha transformado en animador y conductor del grupo de alumnos. Estos se han convertido en protagonistas activos de su propio aprendizaje. El hilo conductor de la metodología a emplear es el fomento del trabajo autónomo, crítico y reflexivo del alumno, elementos fundamentales para “aprender a pensar” y “aprender a actuar” con responsabilidad y eficiencia.

Esta forma de trabajo comporta replanteo en la dinámica de aula tradicional, lo que hace que el alumno cambie de rol, convirtiéndose en sujeto activo de su propio aprendizaje y el docente se convierte, a su vez, en el facilitador de un proceso educativo en el cual los estudiantes abordan y van descubriendo conjuntamente el objeto de conocimiento. La trasmisión de conocimientos y experiencias retroalimenta el propio plano pedagógico y contenido de las asignaturas; el proceso educativo gana terreno con cada aporte, cada exposición de casos y cada discusión de criterios y puntos de vistas ante las situaciones presentadas.

El docente pasa a ser un sujeto más en el proceso. Su tarea será, sobre todo, la de acompañar, coordinar, promover y desencadenar procesos cognitivos; utilizando para ellos el diálogo, el debate y la práctica profesional. Más que dar respuestas deberá plantear preguntas, a fin de que la respuesta surja de los propios alumnos; en este caso, la interpelación se transformará en una herramienta sumamente valiosa.

BIBLIOGRAFÍA

- “Gerencia y Planificación Estratégica” de Jean-Paul Sallenave
- “Manual de Planificación Estratégica” de Martín G. Álvarez Torres
- “Economía y empresa; Manual de la eficacia” de Juan Manuel Elorduy
- “Administración Industrial y General: Previsión” de Hanri Fayol
- “Guía Metodológica de Planificación Estratégica” disponible en PDF
<http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos/Gu%C3%ADa%20metodol%C3%B3gica%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.pdf>
- “Planificación Estratégica: Un enfoque de indagación” disponible en PDF
http://www.cedpa.org/uploaded_files/stratplan_spanish_all.pdf