

**ÍNDICE – PARTE II- UNIDAD 3, 5, 6, 7**

[**1. ENCUADRAMIENTO DE LA FORMACIÓN PRÁCTICA 2**](#_heading=h.cyfifux2xcso)

[**2. CONSIGNAS GENERALES 2**](#_heading=h.2hzym1167nk0)

[**3. PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJOS PRÁCTICOS 2**](#_heading=h.dhnsxi2lhx49)

[TRABAJO PRÁCTICO Nº 7: RSE 3](#_heading=h.1mnfp3yok0kt)

[TRABAJO PRÁCTICO N° 8: FUNCIONES GERENCIALES 5](#_heading=h.8r56geoydxgs)

[TRABAJO PRÁCTICO N° 9: TOMA DE DECISIONES 7](#_heading=h.cxyemczeaw5d)

[TRABAJO PRÁCTICO N° 10: PLANIFICACIÓN 10](#_heading=h.gkzgybc3pbg1)

[TRABAJO PRÁCTICO Nº 11: TABLERO DE COMANDO 12](#_heading=h.lw5qylkmgkuk)

[TRABAJO PRÁCTICO Nº 12: CONTROL 20](#_heading=h.c31cbac2adk2)

# ENCUADRAMIENTO DE LA FORMACIÓN PRÁCTICA

La formación práctica que se desarrolla en esta GTP incluye actividades correspondientes a:

* **Resolución de problemas tipo o rutinarios** de las asignaturas de ciencias básicas y tecnologías básicas o aplicadas.
* **Resolución de problemas abiertos de ingeniería**, correspondientes a aquellas situaciones reales o hipotéticas cuya solución requiera la aplicación de los conocimientos de las ciencias básicas y de las tecnologías. Estas actividades constituyen la base formativa para que el alumno adquiera las habilidades para encarar diseños y proyectos.

La asignatura forma parte de los Planes de Estudios 2016 de las carreras Ingeniería de Sistemas, Industrial, en Computación, siendo electiva del resto de las carreras.

# CONSIGNAS GENERALES

* Los problemas pueden ser resueltos en forma individual o grupal.
* De acuerdo a la complejidad creciente que esta asignatura presenta, el planteo o formulación de los problemas debe ser realizado basándose en lo desarrollado en las clases teóricas referidas a cada unidad y a todas las unidades anteriores ya desarrolladas, como también de aquellas asignaturas que son correlativas de esta.
* Las herramientas utilizadas para la resolución de los ejercicios son las siguientes corresponde a software de ofimática (procesadores de texto, planillas de cálculos, editor de presentaciones, etc) y herramientas colaborativas de uso compartido.
* Es necesario disponer del material de estudio (apuntes de clase, recursos bibliográficos obligatorios) para la resolución de las consignas de los trabajos prácticos.

# PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJOS PRÁCTICOS

La resolución de los trabajos prácticos se corrobora durante el desarrollo de las clases prácticas. Además, algunos trabajos prácticos seleccionados deben presentarse resueltos a la siguiente clase o bien con entrega digital.

### 

### TRABAJO PRÁCTICO Nº 7: RSE

1. **Objetivos de Aprendizaje**
   1. Detectar las implicancias de las acciones de RSE.
   2. Diferenciar obligación, respuesta, sensibilidad y responsabilidad social.
   3. Relacionar RSE con RSU.
2. **Unidad temática que incluye este trabajo práctico:** Unidad 6
3. **Consignas a desarrollar en el trabajo práctico:**

* Todos los ejercicios de este trabajo práctico son problemas tipo o rutinarios.

1. **Desarrollo:**
2. A partir de lo desarrollado sobre Responsabilidad Social en *Administración,* Robbins, Cap. 5 , contestar:
3. ¿Qué es la responsabilidad social? Responda según el enfoque clásico y el socioeconómico.
4. ¿Todos apoyan esta mirada organizacional? ¿Cuáles son los argumentos a favor y cuáles en contra?
5. ¿Es lo mismo responsabilidad social, sensibilidad social y obligación social?
6. ¿Es la responsabilidad social una conducta para maximizar las utilidades?
7. ¿Reducen las actividades socialmente responsables el desempeño económico de una empresa?
8. Responder verdadero o falso:

| F | El punto de vista clásico o económico es en el que la única responsabilidad social de la gerencia es obtener las mínimas utilidades |
| --- | --- |
| F | Los operarios tienen que enfrentar a diario decisiones que tienen una dimensión de responsabilidad social (filantropía, precios, relaciones con los empleados, conservación de recursos, calidad y seguridad del producto, así como operaciones en países que violan derechos humanos) |
| V | El punto de vista socioeconómico sostiene que la responsabilidad de la gerencia va más allá de las utilidades y comprende la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad. |
| V | La posición socioeconómica crítica el punto de vista clásico, explicando que el mismo no enfrenta la realidad. |
| F | Las corporaciones son entidades independientes , responsables solo ante los accionistas |
| F | Obtener las mayores utilidades es la prioridad, segundo asegurar la supervivencia. |
| V | Es la obligación de una empresa, más allá de lo que requiere la ley, y la economía, buscar metas a largo plazo que sean buenas para los accionistas. |
| V | El cumplimiento básico de las normas económicas y legales es la obligación social. |

1. Redactar 2 ejemplos de cada concepto (Obligación social, Respuesta social y Responsabilidad social) relacionados a una empresa que Ud. conozca, que pueda obrar bajo estos lineamientos.

### 1. Obligación Social

La obligación social se refiere al cumplimiento de las normativas legales mínimas para operar de manera ética.

* **Ejemplo 1: Starbucks**: La empresa cumple con las regulaciones del comercio justo al pagar precios adecuados por el café que compra a pequeños productores, garantizando un trato justo en toda la cadena de suministro. Esto no solo es legal, sino que además cumple con su deber social hacia los productores​([Mailrelay](https://mailrelay.com/es/blog/2021/05/14/ejemplos-y-casos-de-exito-de-responsabilidad-social-corporativa/)).
* **Ejemplo 1: Zara:** tiene la **obligación social** de garantizar condiciones de trabajo seguras y justas en sus fábricas. Tras controversias y denuncias sobre explotación laboral, la empresa ha implementado un código de conducta para todos sus proveedores, asegurando condiciones dignas y cumplimiento de las leyes laborales en los países donde opera.

### 2. Sensibilidad Social

La sensibilidad social implica acciones tomadas para responder a problemas sociales inmediatos o situaciones de crisis.

* **Ejemplo 1: NBA**: Durante el evento All-Star 2021, la NBA donó más de 3 millones de dólares a universidades afroamericanas y comunidades afectadas por el COVID-19, ayudando a mitigar las desigualdades generadas por la pandemia​([Zendesk](https://www.zendesk.com.mx/blog/responsabilidad-social-empresarial-rse-que-es/)).
* **Ejemplo 2: Johnson & Johnson**: La empresa implementó programas de salud global para comunidades marginadas, como "Las Cuentas Pendientes", que mejoran la atención médica para madres y niños en áreas desfavorecidas​([Enerot](https://enerot.com/pilares-responsabilidad-social-empresarial/)).

### 3. Responsabilidad Social

La responsabilidad social va más allá del cumplimiento legal e implica una gestión empresarial que genera un impacto positivo en la sociedad.

* **Ejemplo 1: Tesla**: La compañía ha liderado el camino hacia la movilidad sostenible, fabricando vehículos eléctricos y promoviendo el uso de energía limpia. Esta acción no solo ayuda a mitigar el cambio climático, sino que también posiciona a Tesla como un referente en sostenibilidad​([Enerot](https://enerot.com/pilares-responsabilidad-social-empresarial/)).
* **Ejemplo 2: IKEA** y el desarrollo sostenible: IKEA ha adoptado medidas para garantizar que su expansión sea compatible con el desarrollo sostenible. Ha instalado más de 700,000 paneles solares y sistemas de iluminación LED en sus sedes, cumpliendo con normativas energéticas y medioambientales. Además, colabora con UNICEF y Save the Children para apoyar proyectos educativos en países en desarrollo​([Mailrelay](https://mailrelay.com/es/blog/2021/05/14/ejemplos-y-casos-de-exito-de-responsabilidad-social-corporativa/)).

1. Describir a través de un cuadro o gráfica cómo evoluciona el concepto de responsabilidad social.
2. Relacionar los conceptos desarrollados en esta unidad con 3 conceptos incorporados en unidades anteriores, y redacte un párrafo de 10 renglones.
3. ¿Qué haría Ud. si…

* Descubre que un compañero recibe un porcentaje de la compra que se realiza a un proveedor de la empresa
* Se entera que parte de los productos que comercializa la empresa los compra en el mercado no registrado
* Si Ud. fuera gerente, que haría si le autorizaran dar un aumento a 1 de sus empleados a cargo en un puesto determinado, el cual es ejecutado por 4 empleados.

**TRABAJOS PRÁCTICOS: FUNCIONES GERENCIALES**

1. **Objetivos de Aprendizaje**
   1. Distinguir el alcance de cada una de las funciones gerenciales
   2. Identificar los pasos de los procesos de toma de decisión y planificación.
   3. Realizar el análisis FODA de una organización.
   4. Aplicar herramientas y técnicas de toma de decisión y planificación.
2. **Unidad temática que incluye este trabajo práctico:** Unidad 5
3. **Consignas a desarrollar en el trabajo práctico:**

* Todos los ejercicios de este trabajo práctico son problemas tipo o rutinarios.

1. **Desarrollo**

### TRABAJO PRÁCTICO N° 8: FUNCIONES GERENCIALES

1. A partir de las funciones gerenciales, elabora un diagrama circular que demuestre su continuidad, incorporando a cada una los sinónimos o acciones que implica.

**Metas Motivar Estrategias Responsables Guiar Comunicar Observar Corregir**

**Planes Medios Ejecutores Objetivo Resolver Tareas**

1. ¿A qué función gerencial corresponden estas afirmaciones?

* El diseño de puestos es competencia del área de Recursos Humanos. (Organizar)
* Estos empleados responderán al Jefe de la nueva área. (Organizar)
* Los objetivos estarán en consonancia con el aumento de las exportaciones. (Planificar)
* Los recursos estarán todos a disposición para alcanzar lo previsto. (Planificar)
* Es necesario crear el área por la creciente demanda de estos productos. (Planificar)
* Las decisiones sobre contratación de proveedores seguirán siendo potestad de la casa central. (Dirigir)
* En el corto plazo concentraremos los esfuerzos para aumentar las ventas aunque implique aumento de horas extras. (Planificar)
* Negociar con cada colaborador en qué puntos deberá superarse el año próximo garantiza involucramiento. (Dirigir y Controlar)
* Para que aumente la motivación del personal idearemos un plan de bienestar a implementar inmediatamente. (Planificar)
* El liderazgo situacional es el más efectivo en los contextos de hoy. (Dirigir)
* Si reparamos tres máquinas no habrá tiempos ociosos y podremos rotar por puestos. (Controlar y Dirigir)
* Sin conflicto no hay cambio, nos adaptemos. (Dirigir)
* Las actividades que deben generar retroalimentación no son solo las de punta de línea. (Controlar)
* Una desviación en el desempeño puede encontrarse a partir de un incidente crítico repetitivo. (Controlar)
* El sistema de información debe garantizar el feedback positivo y negativo. (Controlar)

1. Identificar en el siguiente artículo frases relacionadas a funciones gerenciales.

**Ser buen gerente a veces no es suficiente** Economía

Un ejecutivo con ganas de crecer obtiene muy buenos resultados de negocio, pero al mismo tiempo maneja mal la comunicación con los demás y es flojo en el trabajo en equipo

Por [**Fernando Troilo**](http://www.lanacion.com.ar/autor/fernando-troilo-5156)  | Para LA NACIÓN

*Martín es desde hace cuatro años gerente de Finanzas de la filial local de una automotriz. Ingresó como analista junior en la misma área y hoy cuenta con 12 años de antigüedad. Le reporta jerárquicamente al gerente general de la filial local y funcionalmente, al director financiero regional.*

*Martín siente que su carrera está estancada y desea lograr un crecimiento profesional. Varias veces manifestó su deseo de alcanzar una posición de mayor exposición. Si bien la compañía necesita cubrir nuevos puestos, los resultados de las evaluaciones 360º señalan en Martín un muy bajo nivel en comportamientos relacionados con la comunicación interpersonal, el desarrollo de sus colaboradores, la gestión del cambio, el manejo del conflicto y el trabajo en equipo.*

*A Martín le cuesta advertir el problema y entender la importancia que tiene para su desarrollo modificar ciertos comportamientos que tienen que ver con la mejora de las relaciones interpersonales.*

*El problema hace preocupar al management local y regional de la compañía, poniendo al equipo de Recursos Humanos ante una situación por resolver, dado que la organización entiende que para que Martín desarrolle su carrera profesional ya no alcanza con administrar eficazmente recursos y lograr buenos resultados de negocio.*

*Frente a este conflicto surge el interrogante acerca de las posibilidades para este ejecutivo de continuar creciendo en la organización, y de no ser así, el riesgo de perder un recurso que consigue resultados. A esto se le suma la ausencia de un cuadro de reemplazo para su posición.*

*Haber llegado a esta situación en el nivel de desarrollo de carrera de este profesional es el verdadero problema. Hoy sabemos que para un líder no alcanza con cumplir con un correcto gerenciamiento, sino que cobra vital importancia su rol en la gestión de personas.*

*La problemática le presenta a la compañía la alternativa de reflexionar acerca de cómo lograr la alineación de los líderes y sus prácticas de gestión de talentos a las competencias centrales, los valores y el modelo de liderazgo que la empresa promueve. Para el profesional es su responsabilidad advertir que lo que afronta es una oportunidad para el cambio, y que forma parte de su compromiso la manera que elige para liderar y relacionarse con los demás. Si lograra advertir esta necesidad de cambio podría, por ejemplo, recibir ayuda de un coach ejecutivo y generar un plan de desarrollo.*

### TRABAJO PRÁCTICO N° 9: TOMA DE DECISIONES

Clasificación de la Toma de Decisiones

| **CRITERIOS** | | **Tipos** | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Condiciones existentes** | | Programada (situación repetitiva, rutinaria, estructurada) | |
| No programada (situación novedosa, no estructurada, no repetitiva) | |
| **Oportunidad en que se toma la decisión** | | Proactiva (en anticipación a un cambio externo u otras situaciones) | |
| Reactiva (como respuesta a cambios externos) | |
| **Grado de orden y rigurosidad** | | Intuitiva (proceso de estimulación, conjetura o presentimientos) | |
| Sistemática (proceso organizado, riguroso, basado en datos) | |
| **Plazo y grado de generalidad** | | Estratégica (generales y de largo plazo) | |
| Táctica (funcionales y de mediano plazo) | |
| Operativa (referidas a la conducción de operaciones y de corto plazo) | |

1. Evaluar las siguientes decisiones:

| ¿Su decisión de ingresar a la Universidad fue programada? |  |
| --- | --- |
| ¿Su decisión de inscribirse para cursar esta materia fue programada? |  |
| La decisión de iniciarse y cursar esta carrera universitaria ¿fue intuitiva o sistemática? |  |
| La decisión de resolver los trabajos prácticos exactamente en las instancias propuestas sería reactiva o proactiva? |  |
| Suponga que usted ya ha egresado con su título universitario y debe decidir presentarse a un llamado a concurso de antecedentes para la prestación de servicios profesionales a una organización. ¿Sería una decisión para resolver un problema o para aprovechar una oportunidad? |  |
| ¿La decisión de incorporar la modalidad de educación a distancia como alternativa en su universidad considera que sería estratégica, táctica u operativa? |  |
| ¿La decisión de modificar o actualizar un plan de estudios en la universidad cree sería estratégica, táctica u operativa? |  |
| ¿La decisión relativa a horarios de clase para disponibilidad de aulas y docentes es estratégica, táctica u operativa? |  |

1. Describir dos situaciones con las que se haya enfrentado que demandaron decisiones programadas de su parte y dos que requirieron decisiones no programadas. ¿Cuáles fueron algunas diferencias entre ambos tipos? ¿Afectaron el modo de tomar las decisiones? ¿Cómo?
2. Encontrar y escribir un ejemplo claro y comprensible de:
   1. **Procedimiento b. Regla c. Política**

que se aplica en una clase, la Facultad de Ingeniería o la UCC, asegurándose de que coinciden con las características de los mismos.

**a. Procedimiento**

**Ejemplo:** Procedimiento de Evaluación Final

• **Descripción:** Los estudiantes que desean rendir el examen final deben seguir un procedimiento específico:

1. Verificar las fechas y horarios disponibles para el examen final de la materia.

2. Inscribirse para el examen a través del sistema de gestión académica de la universidad.

3. Presentarse en la fecha y hora asignada con el DNI.

4. Completar el examen bajo las condiciones establecidas por el profesor (por ejemplo, sin acceso a materiales o dispositivos electrónicos).

5. Entregar el examen al final del tiempo asignado.

• **Características:** Es una serie de pasos secuenciales que los estudiantes deben seguir para completar un proceso específico dentro del contexto de la evaluación final.

**b. Regla**

**Ejemplo:** Regla de Asistencia Obligatoria

• **Descripción:** Los estudiantes deben asistir al menos al 65% de las clases de una materia para poder rendir el examen final.

• **Características:** Es una declaración específica que debe ser cumplida. No es flexible y tiene consecuencias claras en caso de incumplimiento, como la imposibilidad de presentarse al examen final si no se cumple con la asistencia mínima requerida.

**c. Política**

**Ejemplo:** Política de Plagio y Originalidad Académica

• **Descripción:** La Facultad de Ingeniería de la UCC tiene una política estricta contra el plagio. Todos los trabajos presentados por los estudiantes deben ser originales y citar correctamente cualquier fuente utilizada. La detección de plagio en cualquier forma resultará en sanciones disciplinarias que pueden incluir la pérdida de puntos, reprobación del curso o incluso la suspensión de la universidad.

• **Características:** Es una declaración general que establece las intenciones y expectativas de la institución respecto a un tema. En este caso, la política refleja los valores de integridad académica y define las consecuencias para el comportamiento no ético.

1. Ordenar los 8 Pasos del Proceso de Toma de Decisiones, y su definición.

Alternativas de un problema pesos a criterios identificación de análisis de decisiones evaluación alternativas de la efectividad alternativa asignación de la decisión identificación la de Implementación de un criterio desarrollo de

* **Identificación de un problema:** Reconocer que hay un problema que necesita ser resuelto.
* **Identificación de un criterio:** Determinar los criterios que serán importantes para tomar la decisión.
* **Asignación de pesos criterios:** Asignar importancia relativa a cada criterio identificado.
* **Desarrollo de alternativas:** Generar posibles soluciones o alternativas para el problema.
* **Análisis de alternativas:** Evaluar cada alternativa en función de los criterios establecidos.
* **Selección de alternativa:** Escoger la alternativa que mejor se ajuste a los criterios y pesos.
* **Implementación de la decisión:** Poner en marcha la alternativa seleccionada.
* **Evaluación de la efectividad:** Revisar los resultados y la eficacia de la decisión tomada para determinar si se resolvió el problema.

1. Desarrollar los pasos de un proceso de toma de decisiones a partir de este caso:

*En la compañía han bajado considerablemente las ventas, por lo que los tres turnos de producción ya no son necesarios. Es urgente bajar los costos de mano de obra para no seguir generando pérdidas.*

*La empresa tiene valores bien definidos, y son compartidos a todos los niveles, pero ante una situación extrema hay que definir una salida.*

*El departamento de venta y posventa está trabajando arduamente en incrementar el movimiento pero son pocos, no dan abasto y se ha desvinculado recientemente personal con mucha experiencia. Además el departamento de Ingeniería y Desarrollo está trabajando en un nuevo producto pero todavía no tienen precisiones sobre la fecha de lanzamiento al mercado.*

**1. Identificación de un problema**

La compañía ha experimentado una baja significativa en las ventas, lo que ha provocado un exceso de capacidad en los tres turnos de producción. Los costos de mano de obra son altos, y es urgente reducir estos costos para evitar más pérdidas.

**2. Identificación de un criterio**

• Valores: Alineación con los valores de la empresa, importancia de mantener la moral y la cultura organizacional.

• Financieros: Impacto en la situación financiera de la empresa, especialmente en la reducción de costos.

• Legal: Cumplimiento con las leyes laborales y regulaciones vigentes.

• Tiempo de implementación: Rapidez con la que se puede implementar la solución.

• Costo: Costo asociado a la implementación de la alternativa elegida.

**3. Asignación de pesos a los criterios**

• Valores: 20%

• Financieros: 20%

• Legal: 20%

• Tiempo de implementación: 10%

• Costo: 30%

**4. Desarrollo de alternativas**

• Reducir la jornada laboral de los empleados en lugar de realizar despidos masivos.

• Desvincular empleados con menores niveles de desempeño o roles que sean menos críticos para la operación actual.

• Ofrecer jubilaciones anticipadas o incentivos de retiro voluntario.

• Reubicar personal excedente a departamentos como ventas y posventa para apoyar en el incremento de las ventas.

• Implementar un plan de capacitación para el personal de ventas y posventa con el objetivo de mejorar la eficiencia.

**5. Análisis de alternativas**

**Reducir la jornada laboral**

• Valores (20%): 4 (Alinea con los valores al evitar despidos) = 4 \* 20 = 80

• Financieros (20%): 3 (Reducción de costos moderada) = 3 \* 20 = 60

• Legal (20%): 5 (Cumple con regulaciones si se gestiona adecuadamente) = 5 \* 20 = 100

• Tiempo de implementación (10%): 4 (Rápido) = 4 \* 10 = 40

• Costo (30%): 3 (Reducción moderada en costos) = 3 \* 30 = 90

**Desvincular empleados con menores niveles de desempeño**

• Valores (20%): 2 (Impacto negativo en la moral) = 2 \* 20 = 40

• Financieros (20%): 5 (Significativa reducción de costos) = 5 \* 20 = 100

• Legal (20%): 3 (Puede presentar riesgos legales) = 3 \* 20 = 60

• Tiempo de implementación (10%): 3 (Moderado) = 3 \* 10 = 30

• Costo (30%): 5 (Ahorro considerable) = 5 \* 30 = 150

**Ofrecer jubilaciones anticipadas**

• Valores (20%): 4 (Aceptable si es voluntario) = 4 \* 20 = 80

• Financieros (20%): 3 (Beneficioso a largo plazo) = 3 \* 20 = 60

• Legal (20%): 5 (Cumple con regulaciones) = 5 \* 20 = 100

• Tiempo de implementación (10%): 3 (Moderado) = 3 \* 10 = 30

• Costo (30%): 4 (Costos iniciales pero ahorro a largo plazo) = 4 \* 30 = 120

**Reubicar personal excedente**

• Valores (20%): 5 (Alinea con los valores y evita despidos) = 5 \* 20 = 100

• Financieros (20%): 2 (No reduce costos directamente) = 2 \* 20 = 40

• Legal (20%): 5 (Cumple con la normativa) = 5 \* 20 = 100

• Tiempo de implementación (10%): 3 (Moderado) = 3 \* 10 = 30

• Costo (30%): 2 (Sin impacto en reducción de costos) = 2 \* 30 = 60

**Implementar un plan de capacitación**

• Valores (20%): 5 (Mejora la moral y desarrollo profesional) = 5 \* 20 = 100

• Financieros (20%): 2 (No reduce costos inmediatos) = 2 \* 20 = 40

• Legal (20%): 5 (No tiene implicaciones legales negativas) = 5 \* 20 = 100

• Tiempo de implementación (10%): 2 (Lento) = 2 \* 10 = 20

• Costo (30%): 2 (Sin reducción directa de costos) = 2 \* 30 = 60

**6. Selección de alternativa**

La mejor opción es Ofrecer jubilaciones anticipadas (390 puntos) ya que equilibra los criterios de valores, financieros y legales. Complementariamente, se puede Reducir la jornada laboral (370 puntos) y Reubicar personal excedente (330 puntos) para tener un enfoque más completo.

**7. Implementación de la decisión**

* Jubilaciones anticipadas: Comunicar la opción de jubilación con incentivos claros y asesoramiento personalizado.
* Reducir jornada laboral: Implementar un plan de reducción de horas negociado con el personal.
* Reubicar personal: Identificar áreas críticas (como ventas) y reubicar personal con capacitación rápida.

**8. Evaluación de la efectividad**

Monitorear la reducción de costos, el impacto en la moral de los empleados y el desempeño en ventas. Ajustar las medidas según los resultados obtenidos para garantizar la efectividad de las decisiones.

1. ¿Cuáles son los criterios para elegir el mejor [medio de transporte para llegar al Campus](https://www2.ucc.edu.ar/ingreso/como-llegar-a-la-ucc/)? Hacer la valoración y selección. Fundamentar.

Un pibe que vive en camino a falda del carmen, tiene un renault 9 del 2001 a gas. El colectivo interurbano le sale 10 mil y tiene que tomar dos. Anda ajustado..

| **Criterio de selección** | **Distancia** | **Costo** | **Tolerancia al Clima** | **Tiempo** | **Seguridad** | **Puntaje ponderado** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Pesos** | **20%** | **20%** | **15%** | **15%** | **30%** | **100%** |
| Auto | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4.6 |
| Colectivo | 1 | 1 | 5 | 3 | 2 | 2.2 |
| Bicicleta | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2.6 |

1. Elegir verdadero o falso:

| V | Las características de un problema son percepción de la discrepancia, presión para actuar y si son suficientes los recursos para hacer algo al respecto. |
| --- | --- |
| F | Criterios que no definen lo que es importante en una decisión es lo relevante. |
| V | La implementación de una decisión comienza por la transmisión para obtener el compromiso. |
| V | La política es una guía que establece lineamientos generales para poder tomar decisiones (estándar). |
| F | Una decisión no programada es repetitiva y se identifica en la rutina semanal. |
| V | El procedimiento es una serie de pasos establecidos, con un orden a respetar que se utiliza para responder a un problema estructurado. |
| F | El estilo directivo tiene alta tolerancia a la ambigüedad. |
| F | El estilo analítico, toma decisiones con mínima información y evalúa pocas alternativas. |

1. Averiguar sobre una de las siguientes técnicas de toma de decisión grupales:
2. Tormenta de ideas
3. Tablero de historia
4. Flor de loto
5. Técnica del Grupo nominal (TGN)
6. Técnica Delphi
7. Reunión electrónica

### TRABAJO PRÁCTICO N° 10: PLANIFICACIÓN

1. Describir con un ejemplo las diferencias entre:
   1. planes estratégicos y planes operacionales
   2. planes direccionales y planes específicos.
2. Tomando la empresa del proyecto, ejemplificar 4 planes pasados o actuales y clasificarlos según los siguientes criterios:

| **CRITERIOS** | **Tipos** |
| --- | --- |
| Formalidad | formales e informales |
| Amplitud | estratégicos u operacionales |
| Marco temporal | corto, mediano, largo plazo |
| Especificidad | direccionales o específicos |
| Frecuencia de uso | uso único o permanente |

1. Ordenar y describir con un ejemplo cada uno de los 8 pasos del Proceso de Administración Estratégica:

* Evaluar resultados
* Formular estrategias
* Identificar las oportunidades y amenazas
* Identificar la misión actual de la organización, los objetivos y estrategias.
* Identificar fortalezas y debilidades.
* Analizar el entorno
* Poner las estrategias en práctica.
* Analizar los recursos de la organización.

1. ¿Cuál es la combinación de variables en relación al entorno, posición y momento, que deben darse para implementar una estrategia de :

- Crecimiento

- Estabilidad

- Defensa

| **Estrategia** | **Entorno** | **Posición** | **Momento** |
| --- | --- | --- | --- |
| Crecimiento | Favorable | Fuerte y Competitiva | Oportuno para expansión |
| Estabilidad | Estable y predecible | Consolidada | Adecuado para mantener |
| Defensa | Competitivo O amenazante | Vulnerable o en riesgo | Crítico o urgente |

### 1. Estrategia de Crecimiento

**a. Entorno:**

* **Favorable**: El entorno presenta oportunidades de mercado, alta demanda, condiciones económicas positivas y estabilidad política que favorecen la expansión.

**b. Posición de la Empresa:**

* **Fuerte y Competitiva**: La empresa posee recursos sólidos, ventajas competitivas claras y una posición de liderazgo en el mercado que le permite aprovechar las oportunidades de crecimiento.

**c. Momento:**

* **Oportuno para Expansión**: Existe un momento propicio para invertir en nuevos proyectos, mercados o productos, aprovechando tendencias favorables y minimizando riesgos.

### 2. Estrategia de Estabilidad

**a. Entorno:**

* **Estable y Predecible**: El entorno no presenta cambios significativos, la demanda es constante y las condiciones económicas son previsibles.

**b. Posición de la Empresa:**

* **Consolidada**: La empresa tiene una posición sólida en el mercado, con una base de clientes leales y procesos internos eficientes que no requieren modificaciones drásticas.

**c. Momento:**

* **Adecuado para Mantener y Optimizar**: Es el momento para enfocarse en mantener la cuota de mercado, mejorar la eficiencia operativa y optimizar los recursos existentes.

### 3. Estrategia de Defensa

**a. Entorno:**

* **Competitivo o Amenazante**: El entorno presenta amenazas como aumento de la competencia, cambios tecnológicos disruptivos, o condiciones económicas adversas.

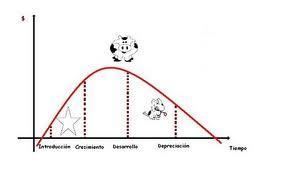
**b. Posición de la Empresa:**

* **Vulnerable o en Riesgo**: La empresa puede estar perdiendo cuota de mercado, enfrentando problemas financieros o careciendo de ventajas competitivas claras.

**c. Momento:**

* **Crítico y Urgente**: Es necesario actuar de manera rápida para proteger la posición actual, evitar pérdidas mayores y contrarrestar las amenazas presentes.

1. Tomando la empresa del proyecto, ¿dónde se ubicarían los productos o servicios de la empresa en la matriz BCG? Justificar dicha ubicación.



**VACA -** Cerveza Artesanal.  
**PERRO -** Platos o cervezas experimentales  
**INCÓGNITA -** Viandas de almuerzo para oficinistas.

**ESTRELLA -** Cerveza Tirada.

1. **¿Cómo reconocer el entorno?** Las siguientes son técnicas propuestas para reunir información sobre la competencia:

* Obtener copias de demandas y juicios civiles interpuestos contra los competidores. Las actas son registros públicos en los que se revelan detalles sorprendentes
* Llamar al defensor del consumidor en su país y pregunta si hay denuncias por publicidad engañosa o prácticas comerciales dudosas
* Fingir que uno es un periodista y llamar a los competidores para hacer preguntas
* Obtener ejemplares de los boletines internos de la competencia y leerlos
* Comprar una sola acción de los competidores para recibir los informes anuales y otra información que la compañía envía
* Enviar a un empleado a pedir trabajo en la competencia y que haga ciertas preguntas
* Escarbar en la basura de competencia

¿Algunas de estas sugerencias son inmorales? ¿Qué lineamientos éticos propondría para las actividades de **inteligencia de la competencia**? ¿Conoce a que refiere la **vigilancia tecnológica**?

Links de interés:

* <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/vintec>
* <http://antenatecnologica.mincyt.gob.ar/>
* <https://www.iti.es/servicios/observatorio-tecnologico/>
* <https://www.ovtt.org/>
* <https://search.carrot2.org/#/search/web>

Algunas de las sugerencias mencionadas pueden considerarse inmorales o incluso ilegales:

• **Fingir que uno es periodista y llamar a los competidores para hacer preguntas**: Esto implica engaño y puede violar principios éticos y profesionales, además de potencialmente infringir leyes relacionadas con la representación falsa.

• **Obtener ejemplares de los boletines internos de la competencia y leerlos**: Si estos boletines no son de acceso público y se obtienen sin autorización, podría tratarse de una violación de la confidencialidad y considerarse espionaje corporativo.

• **Enviar a un empleado a pedir trabajo en la competencia para hacer ciertas preguntas**: Esta práctica es engañosa y puede violar la ética profesional, además de poner en riesgo legal al empleado y a la empresa por posibles violaciones de contratos y confidencialidad.

• **Escarbar en la basura de la competencia**: Aunque puede ser legal en algunas jurisdicciones, es una práctica invasiva y considerada poco ética.

**Lineamientos éticos para las actividades de inteligencia de la competencia**:

1. **Legalidad**: Asegurarse de que todas las prácticas cumplen con las leyes y regulaciones aplicables, evitando acciones que puedan llevar a litigios o sanciones.

2. **Transparencia y honestidad**: Obtener información a través de medios legítimos y abiertos, sin recurrir al engaño o la manipulación.

3. **Respeto a la confidencialidad**: No buscar ni utilizar información confidencial o propietaria obtenida de manera no autorizada.

4. **Integridad profesional**: Mantener altos estándares éticos que reflejen positivamente en la reputación y valores de la empresa.

5. **Responsabilidad social**: Considerar el impacto de las acciones en la sociedad y en las relaciones con otras organizaciones.

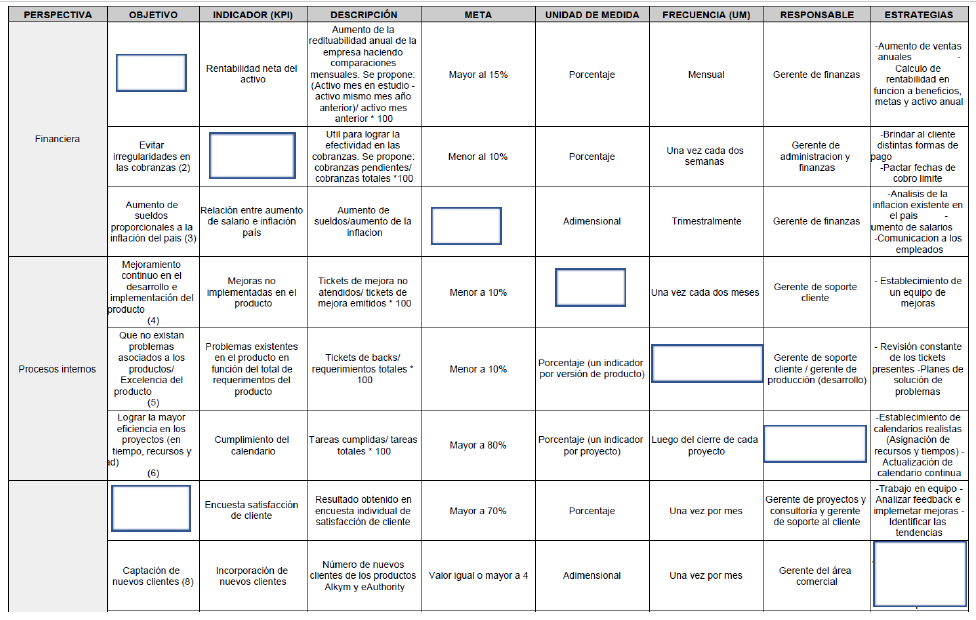
**Vigilancia tecnológica** se refiere al proceso sistemático de recopilar, analizar y difundir información sobre avances científicos, tecnológicos y tendencias del mercado que puedan afectar a una organización. Esta práctica ayuda a las empresas a anticipar cambios, identificar oportunidades y tomar decisiones informadas, siempre dentro de un marco ético y legal.

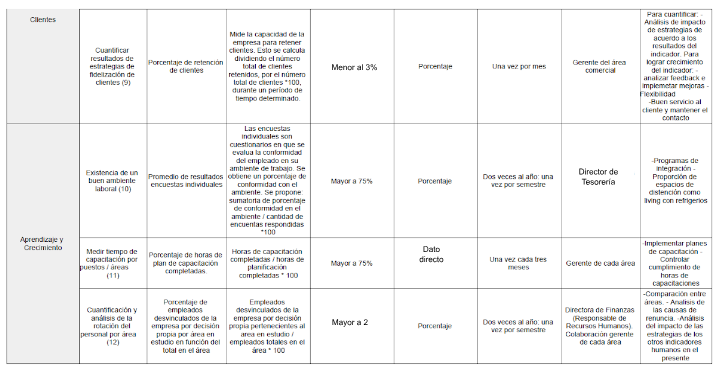
### TRABAJO PRÁCTICO Nº 11: TABLERO DE COMANDO

1. **Objetivos de Aprendizaje**
   1. Valorar el uso de tableros de comando como herramienta del control de gestión
   2. Diseñar indicadores de un tablero de comando para una organización.
2. **Unidad temática que incluye este trabajo práctico:** Unidad 6
3. **Consignas a desarrollar en el trabajo práctico:**

* Todos los ejercicios de este trabajo práctico son problemas tipo o rutinarios.

1. **Desarrollo:**
2. Intervenga este tablero de una empresa de aplicaciones y soluciones informáticas, específicamente lleva adelante el desarrollo de software aeronáutico y consultoría, agregando y modificando todo lo que le parezca que no tiene coherencia en la descripción de sus campos.





1. A partir de la descripción y relevamiento de esta empresa:

**ESTUDIO DE CASO:**

**Empresa mayorista de productos veterinarios: Vet SA.**

1. Completar un cuadro FODA
   1. indicando al menos 2 aspectos en cada cuadrante
   2. justificando dichos aspectos
2. Proponer indicadores para construir un CMI según Kaplan y Norton
   1. con al menos 2 KPI para cada perspectiva
   2. agregar una nota que explique el significado del indicador
   3. que incluya diferentes tipo: Ratios, Índices, Evaluaciones, Dato Directo

*Notas:*

* *El cuadro de situación y la empresa es totalmente ficticio. Cualquier similitud con algún caso real es completamente casual.*
* *Las respuestas a estas consignas deben completarse en el excel adjunto.*

**Descripción de la empresa**

**Empresa mayorista de productos veterinarios: Vet SA.**

Datos fundacionales:

* Año: 2005
* Socios:
  + Santiago, presidente de la compañía y
  + Sebastian, contador y administrador de empresas.

Rubro: Comercialización y distribución de productos veterinarios

*Visión:*

* *Ser el principal mayorista de productos veterinarios del país.*

*Misión:*

* *Vender los mejores productos alimenticios veterinarios del país.*
* *Tener un laboratorio de análisis de primer nivel*

*Valores:*

* *Ética en los negocios,*
* *Cuidado de los animales y mascotas.*
* *Conciencia Social.*

Clientes:

1. Clínica Chocos Córdoba
2. Como Perros y Gatos Córdoba
3. Veterinaria 4 patas Córdoba
4. Veterinaria Alem Cordoba
5. Cub tienda de mascotas Córdoba
6. Mac medicina animal Cordoba
7. Nutrega Córdoba
8. Pet Shop Córdoba
9. Bahía Alimentos Balanceados Córdoba
10. ….. 15 clientes más en el interior de Córdoba

Proveedores:

1. Bayer
2. Zoovet
3. Pedigree
4. Biopet
5. Royal
6. Sieger
7. Excellent
8. Agility
9. Dog Chow

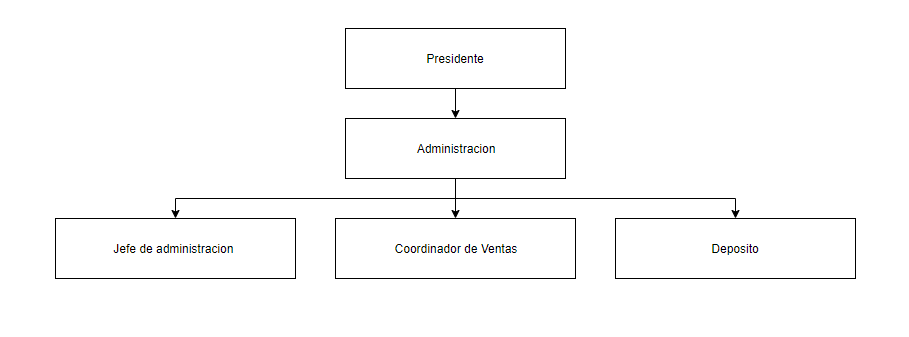
Competencia:

1. Krönen córdoba
2. Ibsavet SA Córdoba
3. Digirodeo SA Córdoba
4. La aguada SRL Córdoba
5. Vetacord Comercial SA Córdoba

Empleados:

* 4 empleados *administrativos*, 1 varón Ariel y 3 mujeres Analia (administrativa), Andrea (administrativa), Ana Laura (secretaria). Promedio de edad 45, tiempo en la empresa 12 años promedio.
* 5 *vendedores* 4 varones 1 mujer, Víctor Veterinario, Verónica Arquitecta, Valentín, Vicente, Valerio. Promedio de edad 28 años, tiempo máximo en la empresa 2 años, promedio 14 meses.
* *Depósito*: 2 operarios Darío, y Damián, promedio de edad 30 años. Tiempo en la empresa 2 años ambos.
* Estudios secundario terminado: 100%
* Estudios universitarios
  + Administración: Contador 1
  + Ventas: Veterinario 1, Arquitecta 1

Organigrama



Infraestructura

* Casa central, 120 m2 en Barrio General Paz, 3 oficinas y una recepción.
* Depósito:
  + 10000 m2 de terreno en circunvalación.
  + 800 m2 cubiertos de galpón
* 1 camioneta (Ford F100 Mod.96)
* 4 furgonetas (3 fiorino, 2001, 2003, 2015, 1 Partner 2008)
* 1 mulita de carga a gas marca Toyota 2005.

**Bitácora anual, acta de asamblea anual Agosto 2023:**

*Objeto de la reunión anual: Revisión 2022 y Evaluación en Agosto 2023.*

Presentes: Responsables de cada área.

* En el año 2022
  + Se vendieron productos por valor de $180.000.000 y el stock en almacenes cerró en $210.000.000.
  + Se abrieron 4 nuevos clientes en el interior de Córdoba, facturación Clase C, un poco menos de $10.000 mensuales.
  + 1 Cliente clase A $100.000 mensuales dejó de comprar nuestros productos por causa desconocida.
* A principios de año el socio Santiago tuvo un ACV y se retiró de la presidencia, y Sebastián asumió el rol de presidente.
* En marzo pidió carpeta médica la jefa de administración Analia y no se reintegró a las actividades en todo el año.
* En julio se despidió a Andrea de administración por faltas reiteradas a la labor y mala conducta, algo que nunca había sucedido en 6 años de trabajo en la empresa.
* Se registraron faltantes de mercadería por valor de $15.000.
* Se dispusieron mercadería vencida por $300.000.
* Capacitaciones, no se hicieron
* Eventos de RRHH, no se hicieron.
* Accidente laboral Darío de depósito se golpeó con un rack de bolsas de alimento balanceado en Abril, 15 días de carpeta médica, se reintegró a las actividades normalmente.
* En el 2019 se logró el acuerdo con Pedigree para comprar mercadería con 20% de descuento por ventas mayores a $50.000.000 anuales. Esa meta se alcanzó en el 2020 con $45.000.000 (10% abajo aceptada por el proveedor por ser el 1er año). Este año se vendieron $30.000.000 a la fecha.
* Bayer se vendió por debajo de la meta de $35.000.000 un 20% por debajo de la meta.
* Aumentó la venta con cheques a 30, 60 días. 5% de ellos vienen rebotados normalmente. La reposición se logra a los 30 días (90 días en total promedio).
* Acuerdo exclusividad con BIOPET. Producto con 6% penetración del mercado de Córdoba (1 mil millones de pesos en Córdoba).
* Las compras siempre se hacen de contado excepto con los proveedores que tienen acuerdo como Pedigree que se cancela todo lo comprado los días 10 de cada mes.

Balance: PN=A-P

| Activos Corrientes 315.000.000  Caja Liquido: 45.000  Deudores: 104.000.000  Mercadería: 210.000.000  Otros: 955.000  Activos No corrientes: 11.500.000  Inmuebles: 0  Muebles: 0  Valor de reventa bienes muebles: 1.500.000  Maquinaria y bienes de uso:  Valor de reventa 10.000.000 | Pasivo: Corriente: 101.250.000  Proveedores 100.000.000  Impuestos y alquileres: 1.250.000  Pasivo No corriente: 3.000.000  No corriente Banco crédito: 3.000.000  Patrimonio Neto:  Resultado: 200.250.000  Previsiones: 22.000.000 |
| --- | --- |

**Relevamiento Realizado**

Charlas con Operario (se trabaja de Lun. a Vie. y Sáb. a la mañana):

* Los pedidos de preparar los envíos de mercadería siempre llegan la mayoría los viernes y son casi todos para el lunes.
* De Martes a Jueves casi no tienen actividad más que ordenar y limpiar.
* Hay una sola mulita para cargar camiones.
* Varias quejas sobre la obra social.
* Problemas o Atrasos en los pagos de sueldo no tienen, si con el valor ya que no se respeta el gremio comercial ni el de estibadores.
* Accidentes laborales 1, menor.
* Proceso de venta:
  + Los pedidos se reciben vía mail en la computadora que se encuentra en la oficina del galpón, se imprime y se prepara el remito de expedición.
  + Cuando el vendedor viene presenta los pedidos, se comparan, se cargan y se sale a repartir y levantar los pedidos.

Charla con Administración

* El sistema informático se encarga de facturar las ventas y registrar el stock y realiza contabilidad automática de asientos de venta y compra.
* El sistema mantiene la cuenta corriente tanto de proveedores como de clientes.
* Hay un solo teléfono en la oficina y está en la oficina del presidente Santiago.
* Las cobranzas las realizan los vendedores, o vía transferencia.
* Los vendedores traen los pedidos en papel o los realizan vía teléfono (generalmente utilizan WhatsApp con la persona que esté en dirección).
* Los vendedores traen los gastos semanalmente y se liquidan mensualmente luego de la aprobación de la dirección, comprende combustible y gastos de mantenimiento de los vehículos.
* Las liquidaciones de premio de venta se liquidan manualmente y son el 1% de la venta bruta cobrada.

Charla con vendedores.

* Los pagos de liquidaciones de gastos se reintegran tarde con fecha incierta.
* No se están cumpliendo las metas de venta individuales.
* Valentín dice que no sabe cuál es el objetivo de ventas de él.
* Vicente se queja de que no sabe cuándo se liquidan las comisiones de venta dado que siempre varía la fecha cada mes y también el monto de las mismas.
* Verónica se queja que pierde mucho tiempo en el mantenimiento del vehículo que continuamente se rompe. Víctor también se queja de lo mismo.
* El mantenimiento de los vehículos está a cargo de los vendedores a criterio de cada uno.
* Los vendedores, venden, buscan y llevan la mercadería y además cobran.
* Los vendedores deben pasar diariamente por administración para las rendiciones, de venta, gastos y cobranzas.
* Los vendedores cuentan con un celular, pero no es corporativo.
* Los vendedores tienen dividida la zona en 4, Norte, Sur, Este y Oeste divididos por el Río Primero y La Cañada en toda la provincia. Víctor, el veterinario, ayuda y coordina todas las zonas.



Charla con la dirección

* El objetivo de la dirección es controlar la actividad de la empresa
* Los objetivos de la empresa son
  + Abrir nuevos centros de clientes
  + Expandir las zonas de influencia
  + Obtener más ventas.
  + Aumentar la penetración del mercado.
  + No tener juicios laborales
  + Tender a ausentismo cero
  + Disminuir los tiempos de cobranzas
  + Disminuir los conflictos de cobranzas
  + Aumentar la rotación de mercadería
* Desde la ausencia de Santiago, si bien la administración está ordenada no se ha hecho un balance de gestión.

### TRABAJO PRÁCTICO Nº 12: CONTROL

Actividad Barley:

1. Control Preventivo

El control preventivo se aplica antes de que ocurra un problema, buscando evitar desviaciones futuras.

* Programa de capacitación continua para empleados: Asegurar que todo el personal reciba formación periódica en atención al cliente, manipulación de alimentos, y gestión de inventarios, minimizando errores futuros y asegurando la calidad del servicio desde el inicio.
* Control de inventarios basado en demanda estacional: Implementar sistemas de previsión de demanda para ajustar los niveles de stock antes de eventos especiales o temporadas altas, evitando quiebres de stock o sobrestock.
* Selección rigurosa de proveedores: Verificación previa de la calidad y cumplimiento de los proveedores antes de cerrar contratos, asegurando que cumplan con estándares de calidad y tiempos de entrega.

2. Control Concurrente

El control concurrente se realiza en tiempo real, mientras las actividades se están llevando a cabo.

* Monitoreo en tiempo real del servicio al cliente: Supervisión directa durante los turnos para asegurar que los empleados sigan los protocolos de atención y se ajusten a los tiempos de respuesta establecidos.
* Sistema de pedidos digitales en cocina y salón: Uso de tablets que envían los pedidos en tiempo real a la cocina, permitiendo detectar y corregir cualquier error o demora durante el servicio.
* Verificación continua de calidad en alimentos y bebidas: Revisión por parte de encargados de cocina para asegurarse de que cada plato o bebida preparada cumpla con los estándares de presentación y sabor antes de ser servidos.

3. Control de Retroalimentación

El control de retroalimentación se aplica después de que se completan las actividades, para evaluar el rendimiento y mejorar en el futuro.

* Encuestas de satisfacción post-servicio: Obtener retroalimentación de los clientes al final de su experiencia para identificar áreas de mejora y reforzar los puntos fuertes del servicio.
* Análisis mensual de ventas e inventarios: Revisión de los productos más vendidos y el desempeño del inventario, utilizando estos datos para ajustar la oferta y la gestión de compras en el próximo ciclo.
* Revisión de desempeño del personal: Evaluación semestral del desempeño individual y grupal, basada en objetivos previamente establecidos (como asistencia perfecta o cumplimiento de tiempos), identificando necesidades de capacitación o incentivos adicionales.

**ESTUDIO DE CASO:**

**Caso: American Fast Food**

*La cadena de restaurantes de comida rápida “American Fast Food” tiene abiertos en la localidad un conjunto de 10 establecimientos que preparan platos de comida rápida y las sirven al público en el propio establecimiento. La cadena tiene un sistema de calidad que pretende certificar según la norma ISO 9001:2008, para lo cual la empresa certificadora contratada está llevando a cabo el proceso de auditoría. Al comienzo de dicho proceso tiene lugar la siguiente conversación entre el auditor jefe de la empresa certificadora (A) y el responsable de calidad de “American Fast Food” (C):*

*A: Buenos días. Para llevar a cabo el proceso de auditoría, he visto la descripción del sistema de calidad; me gustaría hacer ahora algunas comprobaciones. Del estudio de la documentación, hemos sacado una serie de conclusiones, pero es necesario observar el grado real de implantación práctica del sistema de gestión de la calidad.*

*C: Estamos a su disposición. Es más, hemos comentado internamente esta visita de ustedes y nos parece oportuno que, dentro del equipo auditor, se integren tres personas de nuestra organización. Nos ha resultado algo complicado concienciar a la organización para conseguir la implantación efectiva del sistema y yo solo no puedo evaluar la implantación en toda la empresa, por eso designé a estas tres personas como auditores internos para que realizaran las auditorías internas que hicimos el mes pasado, dado que no tienen formación, me parece una excelente oportunidad su visita, así, al mismo tiempo que ellos aprenden a hacer, facilitan su trabajo.*

*A: Me parece muy bien; cuando acabemos de hablar nosotros, le ruego que me presente a estas personas.*

*C: De acuerdo. Las convocaré para dentro de una hora.*

*A: Muy bien. Supongo que usted, como responsable de calidad, será el representante de la dirección. Me gustaría ver su designación.*

*C: Yo soy el responsable de Recursos Humanos de la empresa y, como tal, formo parte del comité de calidad como los responsables de los demás departamentos. En la primera reunión del comité, el Director General me designó también Jefe de Calidad y representante suyo; aquí tiene el acta de la reunión.*

*A: Ya veo. ¿Qué es lo que se trata en las reuniones del comité de calidad?*

*C: Bueno, el comité de calidad se reúne una vez al mes. Tenemos una agenda para esas reuniones y se supone que es el momento en el que yo, como representante de la dirección informo sobre el desempeño del sistema. Normalmente lo hago al iniciarse la reunión, porque ya sabe lo que pasa, los responsables de departamento tienen muchas cosas que tratar y aprovechan esas reuniones para solucionar otras cuestiones. Como es muy complicado conseguir convocar al director, si vemos que queda tiempo, se hace la revisión por la dirección en esas reuniones.*

*A: ¿Cómo se llevan a cabo las auditorías internas?*

*C: Bien, para nosotros lo más importante es el cliente, de forma que nos regimos por las reclamaciones. Cuando se producen reclamaciones, el responsable del departamento afectado realiza una auditoría y pasa el informe al comité de calidad. De todas maneras, no solemos cometer muchos errores, la gente lleva mucho tiempo en la empresa y conocen bien su trabajo, así que no se suelen equivocar. Fíjese, en los últimos 6 meses no hemos tenido ni una sola reclamación, así que no ha hecho falta hacer auditorías por ese motivo.*

*A: Lo que no veo es el procedimiento para la revisión de no conformidades e implantación de acciones correctivas.*

*No lo necesitamos. Como le digo, no cometemos prácticamente errores y cuando se produce alguno, normalmente son pequeños descuidos. No merece la pena registrar esas no conformidades y cada responsable de departamento toma las acciones que le parecen más convenientes, ya que es quién mejor conoce los problemas.*

*A: Respecto a la formación que dan a sus empleados, ¿cómo saben que ha sido eficaz?*

*C: Bueno, cada vez que vienen de un curso el Responsable de RR.HH. les pregunta por él, pero no es necesaria demasiada formación, las labores de los operarios son muy sencillas y no introducimos demasiados cambios. Alguna vez hemos necesitado conocimientos específicos de alguna materia, por ejemplo cuando se cambió el programa de facturación, pero se contrató a una persona que lo sabía manejar y poco a poco con la práctica diaria enseñó a los demás.*

*A: Veo que tiene usted aquí el mapa de procesos de la organización, ¿de qué fecha es?*

*C: Siempre tenemos a disposición de todo el personal la última edición. Lo revisamos cada 6 meses.*

*A: En su sector los proveedores tienen una gran importancia, los productos alimentarios son muy delicados. Sin embargo, revisando los proveedores hemos encontrado por ejemplo la ficha de proveedor de Kike Potatoes, S.L. que fue seleccionado y evaluado en 2007, sin embargo no consta que se le haya vuelto a evaluar*

*C: Como usted dice, los proveedores son muy delicados en este sector, pero conocemos bien a la gente con la que trabajamos. Este proveedor lleva con nosotros muchos años, así que nos fiamos de él, con decirle que ni miramos el albarán cuando nos llega el camión. Otra cosa es cuando tenemos que empezar a trabajar con un proveedor desconocido, a ése, al principio le hacemos un seguimiento exhaustivo. Luego si vemos que trabaja bien, no nos hace falta hacer más evaluaciones, a los proveedores les interesa tenernos como clientes y el que trabaja bien al principio sigue así. Además, nuestro jefe de compras conoce muy bien a todas las empresas del sector y a nuestros proveedores y puede decirnos por su conocimiento si es necesario cambiar algún proveedor en algún momento.*

*A: Bien, muchas gracias, por mi parte eso es todo.*

------------------------------------------------------------------------------------

Consignas:

1. Elaborar un **informe de auditoría** que reúna los requisitos exigibles a un informe de este tipo. Debe contener las no conformidades detectadas. Para cada no conformidad debe indicar lo siguiente:
   1. Número del párrafo donde se detecta la no conformidad (Del Manual de Calidad de la empresa + artículo de la norma).
   2. Descripción de la no conformidad (afirmación objetiva de lo observado indicando dónde y cuándo).

| **Nº** | **Referencia** | **Descripción de la no conformidad** | **Crítica de la actuación del auditor** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | ISO 9001:2008, Art. 5.1 y 5.5.2 | El responsable de calidad es también jefe de Recursos Humanos y la revisión por la dirección no es adecuada ni periódica. No se evidencia liderazgo ni compromiso claro de la alta dirección. | El auditor no profundiza lo suficiente en el impacto de la falta de compromiso de la dirección. Debería haber sugerido evidencia formal de dicha revisión. |
| 2 | ISO 9001:2008, Art. 8.2.2 | Las auditorías internas se realizan solo en función de reclamaciones, y no como un proceso planificado, continuo y objetivo. | El auditor debería haber señalado explícitamente que las auditorías deben planificarse regularmente, incluso sin reclamaciones. |
| 3 | ISO 9001:2008, Art. 8.5.2 y 8.5.3 | No existe un procedimiento formal de no conformidades ni acciones correctivas. Cada jefe de departamento toma acciones según su criterio sin registro formal. | Se debería haber pedido evidencia de las acciones tomadas y evaluar la eficacia del sistema informal de resolución. |
| 4 | ISO 9001:2008, Art. 6.2.2 | La formación del personal no tiene mecanismos adecuados para evaluar su efectividad. Se confía en la práctica diaria sin un sistema de seguimiento de competencias. | El auditor debería haber solicitado evidencia documental que respalde el desarrollo de competencias. |
| 5 | ISO 9001:2008, Art. 7.4.1 | La evaluación de proveedores no se realiza periódicamente; se confía en la experiencia del jefe de compras. | El auditor podría haber insistido en que la falta de evaluación regular es un riesgo para la calidad y seguridad del producto. |

1. Criticar la actuación del auditor.

El auditor mostró varias deficiencias clave:

* **Aceptación de Auditores Internos Sin Formación**: Permitió que tres empleados sin experiencia ni formación en auditoría se unieran al equipo auditor, comprometiendo la objetividad e independencia del proceso.
* **Falta de Profundidad en la Obtención de Evidencias**: No solicitó evidencias objetivas para respaldar las afirmaciones del responsable de calidad. No revisó documentación ni registros que confirmaran la implementación efectiva del sistema de gestión de calidad.
* **Inadecuada Gestión de No Conformidades**: No profundizó en la ausencia de procedimientos para el control de no conformidades y acciones correctivas, ni ofreció orientación sobre cómo abordar este incumplimiento.
* **Desatención al Compromiso de la Dirección**: No enfatizó la importancia de la revisión por la dirección ni abordó la falta de participación del Director General en el sistema de gestión de calidad.
* **Comunicación Ineficaz**: No proporcionó retroalimentación constructiva ni mantuvo una comunicación efectiva con el auditado, limitando el potencial de mejora de la organización.
* **Falta de Aplicación de Técnicas de Auditoría Apropiadas**: Se limitó a entrevistas superficiales sin utilizar herramientas como la observación directa, revisión documental o muestreo.

1. Graficar según filmina 3.
   1. Objeto a Auditar:

* Sistema de Gestión de Calidad de American Fast Food

(Evaluar la implementación práctica del sistema ISO 9001:2008).

* 1. Auditor:
* EXTERNO: Auditor jefe de la empresa certificadora

(Responsable de llevar a cabo la auditoría para determinar la conformidad del sistema).

* 1. Sensores o Parámetros:
* MANUAL DE CALIDAD, Procedimientos documentados, informes de auditorías internas, formación del personal, gestión de no conformidades, y evaluación de proveedores.

(Son los datos y procesos que se están revisando como parte de la auditoría).

* 1. Informe o Conclusión:
* Informe de auditoría sobre las no conformidades detectadas y las áreas de mejora propuestas

(El resultado final, donde se identifican las deficiencias y las recomendaciones).

1. Definir su tipo según filmina 4.

Es una auditoría según:

* Sujeto que audita: externa.
* Objeto auditado: operativa.

1. ¿Qué sistema de control aplica, según filmina 5, cuando hacen auditoría interna?

El control aplicado se alinea con control operativo, enfocado en la compra, recepción de bienes, y procesos internos (venta, producción, pago a proveedores). Sin embargo, en la empresa evaluada, las auditorías internas no están siendo utilizadas como control preventivo eficaz, ya que solo se realizan en función de reclamaciones.

1. ¿En qué instancias del proceso estarían? Filmina 9

* **Planeamiento:** En este caso, no se observa evidencia clara de un plan de auditorías anual. El auditor debería solicitar un cronograma que garantice una revisión periódica de los procesos.
* **Ejecución:** Se menciona que la auditoría interna se basa en reclamaciones y no en un procedimiento continuo, lo cual limita su eficacia.
* **Conclusión:** La empresa carece de un sistema formal de registro de no conformidades y acciones correctivas, lo que compromete la calidad del análisis final.

1. ¿Qué riesgos puede observar o sugerencias de mejora según lo que se observa en la conversación? Filmina 10, 11 y 12

**Riesgos observados:**

* **Riesgo inherente:** La falta de auditorías periódicas y la informalidad en la gestión de proveedores.
* **Riesgo de control:** Procedimientos ineficaces en la revisión de no conformidades y acciones correctivas.
* **Riesgo de detección:** La auditoría interna basada solo en reclamaciones reduce la probabilidad de detectar problemas a tiempo.

**Sugerencias de mejora:**

* **Mejorar la planificación de auditorías internas:** Crear un calendario de auditorías anuales.
* **Formalizar la gestión de no conformidades y acciones correctivas:** Implementar registros y seguimiento de cada incidente.
* **Reevaluar proveedores de forma periódica:** No depender exclusivamente de la confianza en los proveedores actuales.
* **Fortalecer la formación del personal:** Evaluar la efectividad de la capacitación para asegurar que los empleados estén preparados para nuevos desafíos.