**Verde: Ya respondida  
Azul: No va al parcial**

**Temas posibles de examen (De hernan):**

* Relación entre objetivos y misión (máximo 8 renglones)

|  |  |
| --- | --- |
| Objetivo | Misión |
| * La organización puede tener varios objetivos, los cuales pueden estar en diferentes unidades de estratégicas de negocio. * Se deben ir planteando nuevos objetivos a medida que crece la organización, además en los objetivos debería establecerse un plazo para lograrlos. * Puede tener asociada una cierta tecnología. * Puede indicar una forma de desarrollar las la misión. * Una vez logrados los objetivos dejan de tenerse en cuenta. | * La misión es una sola para cada organización. * Debería ser inalterable a lo largo del tiempo, es extraordinariamente estable o permanente. Es el último elemento que yo modificaría. * No tiene que tener especificado una cierta tecnología. * Hay que determinar la necesidad que satisfago y no la forma en la que lo hago. * Hay que plantearla de una forma que me permita mantenerme vigente en el mercado. |
| * Se puede tener objetivos corporativos para la organización, mientras que la misión es una sola para la organización. | |

* Diferencie y relacione los conceptos de visión, misión y estrategia.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Visión | Misión | Estrategia |
| * Es un metaobjetivo, una proyección a muy largo plazo. No tiene las condiciones para cumplir con un objetivo.   Se podrían tener visiones por cada una de las unidades estratégicas de negocio. Pero la visión de las unidades estratégicas de negocio tienen que estar dominada por las visiones superiores. Una visión es una utopía.  Está asociada a una misión, siendo la misión una sola. | * La misión es una sola para cada organización. * Debería ser inalterable a lo largo del tiempo, es extraordinariamente estable o permanente. Es el último elemento que yo modificaría. | * Es la forma de pasar de la realidad actual a la realidad esperada. Es un gap o brecha que de alguna forma tengo que resolver. Las estrategias solo existen si hay un objetivo que las justifique. |
| * Para lograr la misión se pueden tener varios objetivos, los cuales pueden tener varias estrategias. | |

**Parcial 1:**

* De un ejemplo de logística informática.

1. Relacione un ejemplo de mejora en cadena de valor, involucrando al menos dos actividades de la misma.
   1. Si se eligiera una empresa textil que produce y comercializa a mayoristas y el costo de envió está incluido en el precio del producto.
      1. Reducir los costos sin cambiar el valor percibido por el cliente:
         1. Se podrían reducir los costos de logística de salida si la misma terciarizara el servicio de envíos, acordando con una empresa de cadetes el precio de envió.
            1. Podrían evitarse costos de mantenimiento del medio de movilidad (Costos de abastecimiento).
            2. Podrían evitarse costos de disponibilidad de cadetes en los horarios de trabajo (Costos de Recursos humanos).
         2. Se podría reducir los costos de operación si se implementa un sistema de información que permita controlar la producción.
            1. Podrían evitarse costos por tiempos muertos de los empleados en ciertas maquinas (Costos de Recursos humanos).
            2. Podrían reducirse la cantidad de productos defectuosos si estudian las salidas de productos defectuosos de la producción y se adquieren nuevas maquinarias tecnológicas (Costos de Tecnología).
         3. Se podría reducir los costos de logística de entrada si permite realizar pedidos por internet.
            1. Podrían evitarse costos de impresión de órdenes de pedidos, catálogos (Costos de abastecimiento).
            2. Podrían evitarse costos de comunicación con el cliente (Costos de Recursos humanos).
2. De un ejemplo que relacione benchmarking con reingeniería.
   1. Si se realiza un benchmarking interno comparando las ventas por internet y las ventas en el local, si la empresa solamente realiza ventas mediante factura en papel y los resultados del benchmarking indican que el 85% de las ventas se realizan por internet, se podría cambiar (Reingeniería) la facturación en papel por facturación electrónica, permitiendo capacitar a la gente a esta nueva forma de pago.
   2. Si se realiza un benchmarking para comparar procesos de búsqueda (Burbuja, burbuja mejorado, Shell sort, quick sort, etc.) de un mismo producto en el sistema informático de una empresa y da como resultado que quick sort es más rápido, menos costoso de desarrollar y usa menos procesador. Si en la empresa se usaba el método burbuja para la búsqueda, y se decide migrar al método quick sort se estaría haciendo reingeniería.
3. Explique con un ejemplo que son unidades estratégicas de negocio orientadas al cliente y cuáles no.
   1. Un ejemplo podrían ser los grandes gimnasios que combinan musculación, pileta y actividades aeróbicas, estas actividades podrían estar divididas para diferentes clientes, donde existan clientes que pagan por el servicio anual, cuatrimestral, mensual o semanal. Estos clientes podrían estar divididos en diferentes unidades estratégicas (UEN) de negocio donde cada una de las UEN (Clientes que pagan anual, mensual, semanal o cuatrimestral) tenga diferentes objetivos, metas y estrategias que satisfagan a cumplir con la misión de la empresa.

Siguiendo el ejemplo, podríamos decir que una división de UEN por Musculación, pileta y actividades aeróbicas se trataría de división por tipo de servicio, o si se instalaran diferentes gimnasios en diferentes zonas geográficas, se trataría de división por zona geográfica.

1. De un ejemplo de fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas
   1. Si se tratara de un supermercado Disco de Nueva Córdoba por ejemplo:
      1. Fortalezas:
         1. Envíos a domicilio.
         2. Gran cantidad de productos a la venta.
         3. Gran cantidad de promociones y descuentos.
      2. Debilidades:
         1. No posee atención las 24 horas.
         2. No hay demasiado espacio para almacenamiento de productos.
         3. No posee estacionamiento.
      3. Oportunidades:
         1. Gran crecimiento de las compras en supermercados en los últimos años.
         2. Gran crecimiento de la población de la zona.
         3. Posibilidad de realizar diferentes ofertas para ocasiones especiales (Por ejemplo el día de la madre).
      4. Amenazas:
         1. Crisis económicas del país.
         2. Nuevas políticas de venta.
         3. Inauguración de otros supermercados de reconocimiento en la zona.

**Parcial 2 (Año 2000):**

* Desarrolle un ejemplo de logística informática.
* Elija una empresa de un sector, describirlos brevemente y determine 3 características por lo menos de cada elemento del FODA.

1. Identifique dos diferencias y dos similitudes de reingeniería y benchmarking.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Reingeniería | Benchmarking |
| Diferencias | * Se aplica a procesos. * Es una herramienta de procesos que se puede aplicar haciendo un Benchmarking. * Genera discontinuidad. * Es una herramienta que se puede usar para tomar decisiones. * Surge en los comienzos de los 90’. | * Se aplica generalmente a procesos, pero se puede aplicar a productos y servicios. * Es una herramienta de diagnostico que se puede utilizar en la reingeniería. * Puede utilizarse con la mejora continua, donde no se genera discontinuidad. * Es una herramienta que se puede utilizar para analizar procesos. * Surge en los 60’, pero empieza a ser más utilizada en los 70’ |
| Similitudes | * Ambas herramientas se pueden utilizar para buscar mejoras en la organización. * Ambas herramientas pueden trabajar con procesos. * Ambas se pueden utilizar conociendo la competencia (con el Benchmarking externo). | |

1. Desarrolle un ejemplo de mejora en el sistema de valor.
   1. Un ejemplo podría ser si analizamos una Farmacia, podríamos analizar cómo se encuentra posicionada ésta dentro del sector (Otras farmacias que compiten).
      1. Una mejora podría ser tener un sistema integrado tanto para resolver las actividades de logística de entrada, operaciones, logísticas de salida y marketing. Esto permitiría reducir los costos y tener menores costos que las otras farmacias.

**Parcial 3 (Año 2005):**

* Diga un ejemplo de estrategia de globalización que involucre al menos una palanca y un impulsor, identificando claramente cada uno de ellos.
* Plantee una mejora en la cadena de valor, involucrando al menos dos actividades.

1. Para una estación de servicio determine un FODA, definiendo como mínimo 3 puntos de cada elemento.
   1. Fortalezas:
      1. Atención las 24 horas.
      2. Servicio para control de neumáticos, aceite, agua y vidrios.
      3. Gran cantidad de promociones y descuentos.
   2. Debilidades:
      1. El personal de la empresa no posee el poder para decidir ante situaciones extremas.
      2. No posee control mecánico.
      3. No posee estacionamiento.
   3. Oportunidades:
      1. Crecimiento en las ventas de automóviles nafteros y gasoleros.
      2. Posible crecimiento de la cantidad de gente que vive en la zona.
      3. Realizar diferentes ofertas para ocasiones especiales (Por ejemplo el mundial).
   4. Amenazas:
      1. Aumento del precio del petróleo.
      2. Nuevas políticas de venta.
      3. Inauguración de otras estaciones de servicio con reconocimiento en la zona.
2. Define con sus palabras el concepto de benchmarking y exponga dos ejemplos de diferentes tipos.
   1. Benchmarking es una herramienta de diagnostico que se puede utilizar para evaluar procesos, servicios y productos.

Es un proceso continuo que sirve como medio para lograr algo. Este proceso tiene que tener una metodología estructurada para obtener la información.

Esta herramienta es excelente para realizar mejora continua, aunque también se puede utilizar para hacer reingeniería.

**Ayuda a la fijación de objetivos, y por ende a la planificación estratégica de las organizaciones.**

Las desventajas que posee son: Tiene un alto costo para ser realizado, muchos datos, requiere personal capacitado, es un proceso largo y continuo que requiere muchas horas de trabajo para el personal, y no es un proceso que deba elegirse cuando se investigan cuestiones rutinarias o de baja o mediana importancia, debe reservarse a cuestiones de importancia vital.

* + 1. Benchmarking interno:
       1. Comparar dos procesos de asistencia de empleados, con planilla o con marcado de tarjeta.
       2. Comparar dos procesos de cobro, mediante factura en papel o factura electrónica.
    2. Benchmarking externo relacionado:
       1. Comparar los modelos de vehículos de BMW y Toyota.
       2. Comparar el proceso de venta de Disco y el proceso de venta de Buen Día.
    3. Benchmarking externo no relacionado:
       1. La crisis económica del 2001 en Argentina, la repercusión que tuvo en las ventas de productos en los supermercados y la repercusión que tuvo en las ventas de carne en las carnicerías.
       2. El crecimiento de la gente que empezó a utilizar internet en los 90’ y la cantidad de gente que empezó a realizar ventas y compras a través de MercadoLibre en 1999 cuando comenzó a funcionar.

1. Plantee diferencias y similitudes entre reingeniería y mejora continua.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Reingeniería | Mejora continua |
| Diferencias | * Es una herramienta de procesos que genera discontinuidad. * Permite generar nuevos desarrollo de los procesos. * No tiene una planificación estructural, sino que regenera toda la estructura. * Genera una ruptura, ya que se realiza un gran cambio en cómo se realizan los procesos. | * Es una herramienta de incremento de productividad, generando mejoras incrementales sobre los mismos. * Trabaja con los procesos existentes. * Tiene una planificación estructural. * No genera una ruptura, ya que se trabaja con incrementos. |
| * Generalmente es más difícil superar a una empresa que realiza mejora continua que a una que empresa que realiza reingeniería. | |
| Similitudes | * Ambos procesos pueden ser acompañados por el Benchmarking. * Ambas herramientas se pueden complementar, lo ideal es que a partir de una reingeniería se realice una mejora continua, o puede darse que se venga con una mejora continua y se realice una reingeniería. * Ambos trabajan con los procesos de la organización, estudiándolos y analizándolos. | |

1. En una organización a su elección identifique el rubro al que pertenece.
   1. Fiat pertenece al rubro de Autos.
   2. Un departamento pertenece al rubro de Inmuebles.
   3. Un remate de un inmueble pertenece al rubro de Judiciales.

**Parcial 4 (Año 2006):**

* Ejemplifique una mejora en cadena de valor que involucre al menos tres actividades claramente.
* En una estación de servicio a su elección grafique el modelo de seducción y un ejemplo para cada elemento. Grafico.
* Explique una relación entre cliente a y servicio b (Máximo 5 renglones).
* Diferencia y similitudes, mínimo dos de cada una entre reingeniería y benchmarking.
* Desarrolle un ejemplo de logística informática.

1. Diferencia y relaciones con los conceptos de visión, objetivos y estrategias (Máximo 12 renglones).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Visión | Objetivo | Estrategia |
| * Es un metaobjetivo, una proyección a muy largo plazo. No tiene las condiciones para cumplir con un objetivo.   Se podrían tener visiones por cada una de las unidades estratégicas de negocio. Pero la visión de las unidades estratégicas de negocio tienen que estar dominada por las visiones superiores. Una visión es una utopía.  Está asociada a una misión, siendo la misión una sola. | * Es a donde quiero ir, tiene que ser medible, realizable y posible.   Los objetivos tienen 3 elementos: Una variable, un estándar y un plazo. | * Es la forma de pasar de la realidad actual a la realidad esperada. Es un gap o brecha que de alguna forma tengo que resolver. Las estrategias solo existen si hay un objetivo que las justifique. |
| * Se puede tener objetivos corporativos y no tener estrategias corporativas. Y a estos objetivos dividirlos por unidad y tener estrategias por unidad. * Podría no tener los objetivos y tener las estrategias dentro de una UEN y que estas estrategias respondan a un objetivo corporativo. * Puedo tener estrategias diferentes para un mismo objetivo. | |

**Parcial 5 (Año 2007) 2 puntos por cada pregunta, 1 hora 15 min de examen:**

* Diferencia y similitudes entre visión y objetivo.
* Para una estación de servicio determine al menos 3 fortalezas, 3 debilidades, 3 oportunidades y 3 amenazas.
* De un ejemplo de benchmarking externo no relacionado.
* Explique con un ejemplo una mejora en la cadena de valor que involucre al menos dos actividades.

1. En una empresa a su elección determine tres formas diferentes de división por unidad estratégica de negocio.
   1. Una empresa de gimnasios con varias sucursales en el país podría dividirse por ejemplo por:
      1. Por tipo de clientes:
         1. Clientes que pagan por el servicio mensual.
         2. Clientes que pagan por el servicio semanal.
         3. Clientes que pagan por el servicio anual.
         4. Clientes que pagan por el servicio de forma diaria.
      2. Por región geográfica:
         1. Gimnasio en la provincia de Catamarca.
         2. Gimnasio en la provincia de Córdoba.
         3. Gimnasio en la provincia de Santa Fe.
         4. Gimnasio en la provincia de Tucumán.
      3. Por tipo de servicio:
         1. Musculación.
         2. Aeróbico
         3. Musculación y aeróbico.
         4. Pileta
         5. Musculación, aeróbico y pileta.

**Parcial 6 (1 hora 15 minutos):**

* Diferencias y similitudes entre reingeniería y benchmarking.
* Explique la relación entre objetivos y tablero de comandos.
* De un ejemplo de logística informática.

1. De un ejemplo de mejora en la cadena de valor que involucre tecnología con logística de salida.
   1. Si se eligiera una empresa textil que produce y comercializa a mayoristas y el costo de envió está incluido en el precio del producto.
      1. Reducir los costos sin cambiar el valor percibido por el cliente:
         1. Se podrían reducir los costos de logística de salida si la misma informatizara el servicio de envíos.
            1. Podrían evitarse costos de distribución permitiendo que el sistema genere rutas óptimas para las entregas a los clientes.
            2. Podrían evitarse costos de comunicación con el cliente, permitiendo tener en el sistema los datos correspondientes a las direcciones del cliente y como llegar al domicilio.
2. Relacione mejora continua con planificación estratégica (Máximo 12 renglones).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Planificación estratégica | Mejora continua |
| Diferencias | * Es una herramienta que busca un mecanismo estratégico para lograr los objetivos de la organización. * Permite generar nuevos desarrollo de los procesos. * Tiene una planificación estratégica. * La planificación estratégica se puede llevar a cabo con una reingeniería. | * Es una herramienta de incremento de productividad, generando mejoras incrementales sobre los mismos. * Trabaja con los procesos existentes. * Tiene una planificación estructural. * La mejora continua puede trabajar a partir de una reingeniería pero no se pueden dar juntas. |
| Similitudes | * Ambos procesos pueden ser acompañados por el Benchmarking. * La mejora continua se lleva a cabo a través de una planificación. * Ambos trabajan con los procesos de la organización, estudiándolos y analizándolos. | |