

Caso 1: Los Médicis

1.- ¿Cuáles fueron las causas externas e internas principales que afectaron al fracaso económico de los Médicis?

- El declive económico de los Médicis comenzó tras la muerte de su fundador, con las acciones de sus descendientes, Pedro el Gotoso y Lorenzo el Magnífico. Las metas y acciones de estos sucesores resultaron desastrosas para la economía de la familia, que sumado a las causas externas tales como los conflictos de la familia con el papado, las distintas guerras por Europa y la peste negra, llevaron a cambiar las distintas rutas comerciales y replantear distintos entornos de la economía de los Medici. Tales factores desembocaron en la caída de esta familia.

2.- ¿Cómo podría diferenciar en este caso el sentido moderno de empresa con el concepto de negocio?

- Dentro del negocio, la producción de este depende solo de ti y tienes un crecimiento limitado, mientras que en la empresa, tu no eres el que se ocupa directamente de la producción sino que la organizas y la planificas, asignan tareas a tus trabajadores y esto permite un desarrollo mayor que no se consigue con el negocio.

3.- ¿Cómo podría definirse el papel de Cosme de Médicis en la «vida de la compañía»?

- El papel que desempeñaba Cosme de Medici era el de presidente de la empresa. Cosme fue quien comenzó a invertir capital para el desarrollo de la economía de su familia, era quien planificaba las distintas rutas comerciales, quien controlaba las decisiones y a que objetivos debía apuntar la familia, además de mantener relaciones con otras familias.
-

Caso 2: El Corte Inglés

1.- ¿Cuáles son las aptitudes que sobresalen en la figura de este empresario?

- Las aptitudes que podemos destacar de este empresario es ser muy emprendedor, por ejemplo cuando vuelve a España monta varios negocios para demostrar sus conocimientos; tiene mucha iniciativa para todo, para irse con 14 a Cuba, realizar estudios, volver a España para demostrar todo su conocimiento...
- Cuatro aptitudes importantes también son su dedicación, su esfuerzo, compromiso y la confianza en si mismo.

2.- ¿Cree que los factores ambientales influyeron en la filosofía empresarial del señor Areces?

- La filosofía empresarial del señor Areces se puede resumir en tres ideas. “El éxito de una empresa se basa en la integración del equipo humano”, “La autofinanciación y crecer con los recursos propios” y “Atender por encima de todo al cliente”.
- Tras la Guerra Civil, continuó su filosofía y su éxito acompañado del primer centro comercial de la empresa.

3.- ¿Podría valorar las tres ideas básicas propuestas como misión de la empresa en el contexto económico actual?

- Se trabaja para estudiar al cliente con el fin de satisfacerlo, trabajar siempre para mejorar y la buena integración del personal de trabajo favorece a la empresa su finalidad.
-

Caso 3: Henry Ford

1.- Resumir las fortalezas del estilo de gestionar su empresa de Henry Ford.

- Supuso una revolución al desarrollar la producción en serie, la que le permitió producir más en menos tiempo. Con esto revolucionó el mercado de la época. Como un elemento de marketing, les ofreció un sueldo más alto a sus trabajadores. Respecto a la forma de administrar, era innovador y que sabía dirigir a sus empleados. Otro rasgo a destacar, Ford fomentaba la división del trabajo con el fin de aumentar la eficiencia.

2.- Resumir las debilidades del estilo de gestionar la empresa de Henry Ford

- Su principal debilidad era su "obsesión" por el modelo T sin añadirle ninguna innovación. Otra de las debilidades puede ser que trataba sus trabajadores como objetos ya que solo hacían una acción durante mucho tiempo. Pero la más importante fue que todos debían de seguir sus órdenes por lo que no se podía aportar sugerencias, fue la causa por la que se derrumbó su empresa.

3.- ¿Coinciden las posiciones de Henry Ford con algunas líneas de pensamiento de distintas Teorías Administrativas? ¿Cuáles son los autores más próximos y cuáles los más alejados?

- El pensamiento que más se le puede parecer puede ser la Teoría Clásica porque Ford solo se preocupaba de conseguir la máxima producción sin tener en cuenta ninguna consideración. Taylor y Fayol pueden ser los más cercanos a Ford, opinando ambos que era importante la división del trabajo, pero se diferenciaban en el uso del tiempo: Fayol lo enfocó en la estructura general y Taylor se centraba en el método del trabajo.

4.- ¿Considera viable en la actualidad una empresa gobernada el estilo de Henry Ford?

- No sería viable ya que un producto estándar como el modelo T no satisficaría las necesidades de la sociedad, ya que se buscan productos innovadores y personalizados.
-

Caso 4: Polémica decisión de Fútbol

1.- Analice y clasifique los recursos y capacidades de un equipo de fútbol.

- Recursos tangibles físicos: Material deportivo, material de gimnasio/tonificación, estadio, mantenimiento de las butacas del estadio, campos de entrenamiento, gimnasios, material de preparación y recuperación física, elementos que controlan el ritmo de los jugadores...
 - Recursos tangibles financieros: Inversiones de accionistas y socios, capital del presidente, patrocinios, derechos de imagen y distintos cobros por ser retransmitidos por televisión.
 - Recursos intangibles no humanos organizativos: Reputación a nivel nacional e internacional y los valores asociados a dicho equipo.
 - Recursos intangibles humanos: Veteranía de los jugadores, conocimiento del cuerpo técnico, competitividad, entusiasmo de los jugadores nuevos/canteranos.
 - Capacidades:
 - Funcionales: El poder del entrenador sobre los jugadores, la capacidad de liderazgo del entrenador para solucionar problemas en el vestuario, en un partido, etc.
 - Culturales: Ética del trabajo, compromiso con el equipo, compromiso con la afición, ambición por ganar títulos, etc.
-

Caso 5: Planificación Sociedad Cooperativas

1.- ¿A qué oportunidades y amenazas se enfrentan las dos sociedades cooperativas?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿cuáles son las premisas más importantes de las que se debe partir en el problema al que se enfrentan las dos empresas?.

La Sociedad Cooperativa Nuestra Señora de los Desamparados, situada en Villa Arriba, es una sociedad que fue creada por treinta agricultores, cuyos objetivos son los de transformar su aceituna y vender su aceite a un precio adecuado para cubrir los costes de explotación, a la vez que se obtiene un beneficio para poder vivir ellos y sus familias, pero ello se ve entorpecido cuando la liberalización del mercado agrario por la Política Agrícola Común (PAC), elimina los mecanismos y precios de intervención, perdiéndose así el precio referente en el mercado y un cliente que compraba todo el aceite que se ofertaba. Por ello, se puede deducir que la principal amenaza a la que se enfrenta esta primera Sociedad Cooperativa es la de obtener el beneficio que ellos estiman justo en relación a su esfuerzo.

En la actualidad, dicha cooperativa ya cuenta con ciertos recursos, como 400 socios, maquinaria moderna e instalaciones que le permiten obtener aceite de calidad y de esta forma una nueva serie de oportunidades para poder adaptarse a la nueva economía, como la demanda de aceites de calidad en auge o el aumento de producción por hectárea, como consecuencia de la mecanización y mejoras del cultivo. Debido a estas nuevas demandas, la cooperativa decidió mejorar las capacidades de almacenamiento de su aceite y de esta forma, poder llevar su producto al mercado cuando el estado económico beneficiase los intereses comunes de los socios de la cooperativa

Estos nuevos avances hacia la cooperativa supusieron a su vez una nueva amenaza para ésta, pues era necesario una inversión para la construcción de los nuevos almacenes, por ello fue necesario el endeudamiento por parte de los socios (a los propietarios pequeños se les daba respiros para poder recuperar la inversión), finalmente fue necesario el incremento de la industria para poder acoger a nuevos socios que ayuden a amortizar el coste de las nuevas mejoras.

Respecto a la otra sociedad cooperativa de Villa Arriba, Nuestra Señora de la Oliva, S. C. A.; tiene como objetivos estudiar los proyectos de inversión necesarios para mejorar su competitividad, como la mejora en el almacenamiento, una ampliación de las instalaciones, etc. Además de buscar la mejora utilizando nuevas tecnologías que van apareciendo respecto al cultivo olivar.

Entre los problemas de esta cooperativa, se encuentran otros similares, pero entre los más importantes se encuentra la reducción del tamaño medio de las fincas por temas de herencia. Por ello, desea asociarse con otros agricultores para conjuntamente abaratar sobre todo los costes en materia de aprovisionamiento y utilización de maquinaria, la cual llevará a esta cooperativa a obtener sus objetivos económicos, aunque esta cooperativa tiene un coste de transformación más elevado con respecto a la media del sector, debido a su pequeña dimensión.

Ambas empresas llevan presentes en el mismo sector durante varios años, siendo desde siempre rivales en el ámbito del aceite, por lo que uno de los problemas que presenta la unión de estas es la constante competencia que ha habido entre ellas a lo largo del tiempo. Ambos socios de las dos empresas buscarán dada la competencia tradicional característica, destacar entre los demás socios de esta unión. Para lograr la unificación, ambos integrantes deben de olvidar las viejas disputas, consiguiendo así una mejor participación entre los socios de estas cooperativas, obteniendo mayor beneficio y una mejor toma de decisiones.

La unión de estas dos cooperativas permitirá llevar a cabo los distintos proyectos que siendo independientes no podrían conseguir. Se obtendrían grandes resultados como la incrementación del volumen de producción, una gran reducción en los costes de transformación y distribución, además de mayor facilidad para obtener financiación, aumentar la participación en el mercado y una reducción en los riesgos económicos financieros.

Pero nuevamente esta unión ha de ser estudiada con detenimiento, analizando todas las ventajas e inconvenientes como su posible solución, todo ello para favorecer la actividad de estas dos empresas del mundo del aceite.

Se podrían conseguir sinergias en toda la actividad empresarial, incrementar el volumen de producción, aumentar la participación en el mercado, reducir los costes de transformación y distribución, mayor facilidad para obtener financiación externa y reducir los riesgos económicos y financieros.

Caso 6 - Dirección Equipo de Fútbol

1.- Compruebe si los líderes de este caso poseen entre sus características los tres componentes que apuntan Koontz y Weihrich para ejercer el liderazgo.

Para decir las características de cada uno de los líderes primero debemos saber cuales son. Los líderes que se han identificado en el caso son los siguientes:

- Don Cosme politiqueo (**Alcalde** del Pueblo)
- Don Altivo Sacapechos (**Presidente** del Club)
- Gabriel Demente (**Entrenador** del Equipo)
- Patachula (**Capitán** del Equipo)

El Alcalde no posee ninguno de los tres componentes, ya que carece de sensibilidad ante el problema de meneito, ya que no se interesa por él en ningún momento. Además no hace un uso de su poder de manera eficiente.

El presidente, actúa de una manera muy similar a la del alcalde, ya que en ningún momento se preocupa por Meneito, y su uso de poder lo hace de una manera errónea ya que no crea ninguna amenaza a Meneito.

El Capitán demuestra tener dos componentes, en primer lugar, se sensibiliza con el caso de Meneito, y hace una reunión con sus compañeros de equipo para apoyar a Meneito y poder hablar en nombre del equipo, esto hace un uso de su poder de manera efectiva y responsable, aunque no llega a convencer a Meneito y decide llamar al entrenador.

El entrenador Demente posee las tres componentes de liderazgo, primero expone una situación para convencer a Meneito, además de tocar temas esenciales y hacerle ver que se preocupan por él. Por lo tanto, hace un uso efectivo de su poder. También le ofrece unas alternativas, lo cual es una forma de inspirar a Meneito a jugar. Algunas de esas alternativas era dedicarle los goles a su país o cantar el himno al inicio de los partidos.

2.- Señale algunas ocasiones en las que algunos de los principales personajes del caso establezcan relaciones formales y otras en las que establezcan relaciones informales.

Un caso claro de relación formal, es la que se da entre el alcalde y el presidente del club. El alcalde aunque no pertenezca al club, tiene un puesto superior que el presidente del club.

Otro caso de relación formal sería, el encuentro que tuvieron el presidente del club y el concejal de deportes con el entrenador, ya que estas dos personas tienen un rango superior dentro del club.

Una relación informal que se aprecia en el caso es la del capitán del equipo con el resto de compañeros, como se dice en el texto, un hombre con mucha experiencia en el club y que es respetado y apreciado por todos sus compañeros.

3.- Estudie los líderes de este caso y compruebe si sus perfiles responden a los propuestos por el enfoque del comportamiento.

Teniendo en cuenta los 4 sistemas de Likert, podemos incluir a cada uno de los líderes anteriormente tratados, en un grupo diferente de líder, abarcando así los 4 sistemas. El alcalde se incluiría dentro del sistema 1, se demuestra claramente si vemos que no da lugar a razonamientos, le dice al presidente, que Meneíto tiene que jugar el partido y no le importa como lo haga, pero que juegue, además la forma de motivarle es a través del castigo, diciéndole que si no logra que juegue, el año próximo no recibirá la subvención.

Al presidente se le incluiría en el sistema 2, ya que aunque le permite a Meneíto exponerle su situación personal, no lo tiene prácticamente en cuenta, existe una cierta comunicación ascendente, y la manera de incentivar es con dinero y el BMW, lo que lo incluye en este sistema.

En el sistema 4 se incluiría al capitán, ya que cuenta con la confianza de todos los jugadores y él confía en ellos plenamente, además estableció una reunión con todos los compañeros para utilizar las ideas y opiniones de cada uno, antes de hablar con Meneíto. La comunicación fluye en todas direcciones y la forma de incentivar a los jugadores fue a través de la participación en la charla y ayudar a un compañero.

El Entrenador estaría en el sistema 3, también tiene cierto grado de confianza con los jugadores, que lo creen una persona con experiencia y seguridad. En la reunión con Meneíto ha escuchado y tomado en cuenta todos los razonamientos que él le expresaba, y al mismo tiempo ha usado esa información para tomar sus decisiones, además hay tanto comunicación ascendente como descendente.

4.- ¿Qué comportamientos de nuestros personajes se pueden analizar a través de la teoría de la trayectoria-meta?

Alcalde: La calidad de la relación es moderada deficiente, la estructura de tarea no posee estructura, el poder de posición fuerte.

Presidente: La calidad de la relación es buena, su estructura de tarea es sin estructurar, y el poder la posición es fuerte.

Capitán del Equipo: La calidad de relación buena, la estructura de tarea es estructurada, el poder de posición débil.

Entrenador: La calidad de la relación es buena, la estructura de su tarea es estructurada y el poder de posición fuerte.

Caso 7: JIT Sector Servicios

1.- ¿Son las operaciones de CKC apropiadas para la aplicación de los conceptos y prácticas del JIT?. Explíquelo.

En la empresa de Copper Kettle Catering se distinguen dos principales acciones: servicio de alimentos constante y la entrega y el servicio de alimentos dirigidos a grandes acontecimientos. Por lo que se pueden aplicar los conceptos del JIT en Copper Kettle Catering ya que reducirán algunos costes y continuará con la misma calidad del servicio.

2.- ¿Cuáles son, si las hay, las principales barreras para implementar un sistema JIT en CKC?.

La falta de tecnología sería una barrera muy fuerte, ya que mientras el resto de la competencia en el mercado ha conseguido adaptarse a las nuevas tecnologías, por tanto unas de las barreras a superar sería el avance tecnológico en CKC, otra de las barreras es que no todo su personal es personalizado, es decir, hay varios trabajadores que realizan diversas funciones a la vez y lo mejor sería que cada uno de los trabajadores realizarán una determinada función de manera más eficiente y poder cambiar el “modus operandi” de sus colaboradores sería complicado y costoso.

3.- ¿Qué recomendaría que hicieran Wayne y Janet para sacar ventaja de los conceptos JIT?.

- Limitar el tiempo de selección de menú, especialmente para el servicio de entrega en el que es primordial el tiempo de respuesta
 - Establecer un cronograma para la entrega de cada insumo definiendo su volumen frecuencia diaria semanal y su precio
 - Coordinar reuniones con los proveedores para plantearles la decisión de la compañía con el objetivo de diseñar estrategias conjuntas
 - Coordinar la entrega, elaboración etc...
-