

Prácticas - Introducción a la Empresa I

Test 1. Temas 1, 2 y 3

La opción en **negrita** es la opción correcta.

1. Señale la correcta

- a) La teoría económica tradicional se centra en estudiar el funcionamiento interno
 - b) La teoría de la agencia asume que la empresa y el mercado son dos mecanismos alternativos a la asignación de recursos
 - c) Según la teoría de la empresa como sistema la empresa es un sistema cerrado
 - d) **ninguna de las anteriores**
-

2. La teoría neoclásica

- a) Se muestra a mucho más interesada en estudiar el funcionamiento de la empresa que del mercado.
 - b) **Ignora la complejidad interna de la empresa.**
 - c) Bajo este enfoque la empresa se define como unidad economía de producción en la que se realiza la transformación de productos en materias primas.
 - d) b y c son correctas.
-

3. Señale la opción incorrecta

- a) Telefónica SA es una empresa y una organización.
 - b) **Caritas es una organización y una empresa.**
 - c) Carrefour es una empresa y organización.
 - d) Fundación Rey Juan Carlos es una organización.
-

4. Para que un stakeholder sea considerado como clave dentro de las empresas:

- a) Debe maximizar el valor de la empresa.
 - b) Debe maximizar el beneficio de tal forma que cuanto mayor sea su beneficio mayor será su capacidad de influencia dentro de la muerdes.
 - c) Viene determinado por la presencia de más o menos características tales como poder responsabilidad y urgencia.
 - d) **Ninguna de las anteriores es correcta.**
-

5. Señale la opción correcta:

- a) **Existen mecanismos de control para evitar la discrecionalidad directiva**
- b) El problema de separación entre la propiedad y el control significa que los intereses de accionistas y directivos son iguales.
- c) Las grandes sociedades anónimas persiguen como objetivo prioritario la maximización de beneficio.
- d) a y b son correctas

6. Señale la opción correcta:

- a) Se dice que el beneficio es impreciso relativo porque tiene en cuenta el capital invertido para lograr dicho beneficio.
- b) El sistema de retribución de incentivos es un mecanismo de coordinación para evitar la discrecionalidad directiva.
- c) Maximizar beneficios hace referencia a maximizar la riqueza de todos los accionistas.
- d) **Ninguna de las anteriores es correcta.**

7. Seleccione la opción correcta:

- a) Los denominados problemas de agencia surgen cuando directos y propietarios
- b) **El objetivo que ha de estar por encima de cualquier otro es la supervivencia de la empresa.**
- c) Cualquier tipo de empresa tiene shareholders.
- d) b y c son correctas.

8. Señale la opción correcta:

- a) El proceso de decisión finaliza en el momento que se adopta la alternativa adecuada.
- b) **El proceso de decisión finaliza con el control de resultados.**
- c) La tarea esencial de un directivo es la toma de decisiones eficaces sin tener en cuenta el capital aportado.
- d) Todas las anteriores son correctas.

9. Señale la opción correcta. Contabilizar una factura según su nivel de importancia es:

- a) Una decisión adaptativa.
- b) Una decisión rutinaria.
- c) a b son correctas.
- d) **Una decisión operativa.**

10. Señale la opción correcta:

- a) **El estilo directivo se caracteriza por tolerar poco la ambigüedad y tener una forma de pensar racional.**
- b) La teoría racional de toma de decisiones se caracteriza por llegar a una solución satisfactoria.
- c) Bajo la teoría de la racionalidad acotada el directivo siempre toma la mejor de las soluciones.
- d) Todas las anteriores son correctas.

11. Señale la opción correcta:

- a) La gestión forma parte del primer nivel de administración.
- b) **La gestión está vinculada y subordinada a la dirección.**
- c) La gestión se encarga de fijar los objetivos y estrategias.

d) a c son correctas.

12. Señale la opción incorrecta:

- a) **Las funciones de la dirección según Fayol son: aprovisionamiento, producción y marketing**
 - b) Los roles directivos son los papeles que desempeñan los directivos según Mintzberg
 - c) Una de las funciones básicas de la dirección según Fayol es la planificación.
 - d) b y c son correctas
-

13. Señale la opción correcta:

- a) Los roles directivos pueden ser tenidos en cuenta de forma aislada o independiente.
 - b) Las decisiones que toman los directivos de primera línea se caracterizan por ser altamente complejas.
 - c) Los directivos de nivel superior se enfrentan a problemas no estructurados con poca incertidumbre.
 - d) **Ninguna de las opciones anteriores es correcta.**
-

14. Señale la opción correcta:

- a) Las habilidades técnicas son más importantes en los niveles superiores.
 - b) **Las habilidades humanas son importantes en todos los niveles directivos.**
 - c) Las habilidades técnicas no existen.
 - d) Las habilidades técnicas no son importantes.
-

15. Señale la opción incorrecta:

- a) La organización se encarga del diseño de la estructura organizativa.
 - b) **El control concurrente se lleva a cabo antes de ser ejecutada la actividad.**
 - c) El control preventivo se lleva a cabo antes de ser ejecutada la actividad.
 - d) La diferenciación de actividades horizontal se encarga del estudio de la departamentalización.
-

16. Señale la opción correcta:

- a) El analista que lleva acabo el estudio de tiempos forma parte del staff de apoyo.
 - b) **El servicio médico de un hospital forma parte del núcleo de operaciones.**
 - c) El abogado del director general forma parte del ápice estratégico.
 - d) Todas las anteriores son correctas.
-

17. El mecanismo de coordinación de función de enlace:

- a) Se desarrolla a tiempo completo.
- b) Consiste en nombrar a personas de distintos departamentos y a un representante de la alta dirección.

- c) Consiste en establecer normas y estrictas pautas a seguir en el desarrollo de la actividad de los empleados.
 - d) Ninguna de las anteriores es correcta.**
-

18. Señale la opción correcta:

- a) Ante estructuras planas la toma de decisiones suele ser descentralizada.
 - b) La diferenciación de actividades vertical se encarga del estudio de la departamentalización.
 - c) Los mecanismos de coordinación se encuadran dentro de las decisiones de diferenciación de actividades horizontal.
 - d) Ninguna de las anteriores es correcta.**
-

19. Señale la opción correcta:

- a) No compete a los directivos de RRHH el nivel de desempeño de sus empleados.
 - b) La planificación estratégica es a largo plazo y específica.
 - c) El personal de formación de cualquier organización forma parte de la tecnoestructura.**
 - d) Ninguna de las anteriores es correcta.
-

20. Señale la opción incorrecta:

- a) La estructura salarial debe intentar alcanzar la equidad interna y externa.
 - b) La normalización es un mecanismo de coordinación formal estructural.**
 - c) El control concurrente se lleva a cabo mientras se ejecuta la actividad.
 - d) a y c son correctas.
-

21. Señale la opción correcta:

- a) La creación de valor estrechamente relacionada con el nivel de crecimiento de la empresa
 - b) Una organización crea valor cuando el resultado de la curva es positivo
 - c) Si el valor de mercado de los fondos propios es de 100.000 y los fondos propios de un millón se destruyen**
 - d) Si el valor de mercado de los fondos propios es de 1.000.000 y los fondos propios de 100.000.
-

22. La empresa a presenta una curva de valor igual a 3 y la b de 0,9:

- a) La empresa a crea más valor que la b.
 - b) La empresa a no crea.
 - c) La empresa b no crea.**
 - d) Ambas empresas crean valor.
-

23. Señale la opción correcta:

- a) El beneficio es el mejor indicador para determinar la realidad empresarial.
- b) No existe diferencia entre beneficio económico y beneficio contable.
- c) Taylor, Fayol y Weber pertenecen a la escuela clásica de administración.**

d) a y c son correctas.

24. Señale la opción correcta:

- a) La teoría de sistemas establece que no existe una única manera de dirigir la empresa.
- b) Según McGregor es mejor dirigir con trabajadores que pertenecen a la teoría x.
- c) Weber en su modelo burocrático contempla como característica la impersonalidad**
- d) ninguna es correcta

25. Señale la opción correcta:

- a) Ámbito de control es lo mismo que unidad de mando.
- b) Taylor es conocido por la definición de las principales funciones de la dirección.
- c) Maslow establece la pirámide de necesidades.**
- d) McGregor establece la pirámide de necesidades.

Actividades Temas 1, 2 y 3

1. Señale la opción correcta. La estructura divisional:

- a. es una estructura primaria
- b. es una estructura donde aparecen todos los componentes de la estructura organizativa
- c. la variable centralización es definitoria de este modelo
- d. el criterio de departamentalización es por funciones

2. En la estructura funcional la especialización vertical del puesto

- a. es siempre alta
- b. depende del nivel de formación de los trabajadores de tal forma que si el nivel de formación es elevado la especialización vertical será alta y viceversa
- c. no hay especialización vertical
- d. ninguna de las anteriores es correcta

Test Temas 4, 5

1. Señale la opción correcta. La estructura divisional:

- a) **Es una estructura primaria.**
 - b) Es una estructura donde aparecen todos los componentes de la estructura organizativa.
 - c) La variable centralización es definitoria de este modelo.
 - d) El criterio de departamentalización es por funciones.
-

2. En la estructura funcional la especialización vertical del puesto

- a) Es siempre alta.
 - b) Depende del nivel de formación de los trabajadores de tal forma que si el nivel de formación es elevado la especialización vertical será alta y viceversa.
 - c) No hay especialización vertical.
 - d) **Ninguna de las anteriores es correcta.**
-

3. En las estructuras secundarias

- a) La burocracia maquinal sigue el mismo funcionamiento que la estructura matricula.
 - b) **La burocracia maquinal utiliza la normalización de procesos de trabajo.**
 - c) La burocracia profesional utiliza la adaptación mutua.
 - d) a) y b) son correctas.
-

4. Señale la opción incorrecta:

- a) La estructura matricial es un tipo de estructura primaria.
 - b) **En la estructura matricula aparece un ápice estratégico y tecnoestructura doble.**
 - c) La estructura simple se caracteriza porque no hay criterio de departamentalización.
 - d) La burocracia profesional es un tipo de estructura secundaria.
-

5. Señale la opción correcta:

- a) Las estructuras primarias se caracterizan por su funcionamiento interno.
 - b) Las estructuras primarias se caracterizan por el criterio de departamentalización en cualquier nivel.
 - c) Las estructuras secundarias se caracterizan por el criterio de departamentalización en el primer nivel.
 - d) **Ninguna es correcta.**
-

6. Señale la opción incorrecta:

- a) En la estructura divisional se utiliza como mecanismo de coordinación la normalización de resultados.
- b) La estructura funcional es adecuada cuando la organización realiza una sola actividad o negocio.
- c) En la estructura matricial la descentralización es elevada.
- d) **En la estructura simple existen muchos niveles jerárquicos.**

7. Señale la opción correcta:

- a) Son factores de contingencia el entorno*, la estructura, el tamaño, la tecnología y la identidad organizativa.
- b) La tecnología es un factor de contingencia externo a la organización pero interno al diseño organizativo.
- c) El tamaño es un factor de contingencia externo al diseño organizativo pero interno a la organización.**
- d) El entorno es interno a la organización y externo al diseño organizativo.

8. Señale la opción incorrecta

- a) Una de las principales ventajas de la estructura simple es su flexibilidad.
- b) La estructura funcional es apropiada para empresas que desarrollan más de un negocio.**
- c) La estructura divisional es apropiada para empresas que desarrollan más de un negocio.
- d) La estructura matricial es un tipo de estructura temporal.

9. Señale la opción correcta:

- a) Los factores de contingencia son factores externos que no afectan al diseño de la estructura pero se tienen en cuenta en el mismo.
- b) La mejor estructura secundaria es la burocracia profesional.
- c) La mejor estructura primaria es la funcional.
- d) Ninguna de las anteriores es correcta.**

10. Señale la opción correcta

- a) Los dos grandes niveles de estrategia son corporativa y laboral.
- b) El proceso de Dirección Estratégica no incluye el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.
- c) Las organizaciones con ánimo de lucro no desarrollan estrategias.
- d) Ninguna de las anteriores es correcta.**

11. El entorno es específico:

- a) Es común a todas las organizaciones.
- b) Hace referencia a aquellos factores que afectan de forma singular a un conjunto de empresas que operan en sectores de actividad diferentes.
- c) Hace referencia al sector de actividad donde actúe la organización.**
- d) Todas las anteriores son correctas.

12. Señale la opción correcta:

- a) Uno de los factores que afecta directamente al atractivo del sector es la presencia de consumidores potenciales.
- b) Si el sector en el que opera una organización crece rápidamente, la rivalidad será elevada y dicho sector no resultará atractivo.**
- c) Cuando el poder de los proveedores es alto, el atractivo del sector también será alto.
- d) La presencia de productos sustitutivos no resultan relevante en el análisis del entorno específico.

13. Señale la incorrecta:

- a) **La estrategia de penetración en el mercado es una estrategia a nivel competitivo.**
- b) La estrategia de desarrollo de mercados se da cuando la empresa trata de introducir productos tradicionales en mercados nuevos.
- c) La estrategia de desarrollo de producto surge cuando la empresa se mantiene en el mercado tradicional desarrollando innovaciones del producto.
- d) b) y c) son correctas.

14. La empresa Federico SA se dedica a la fabricación de PAN, entonces:

- a) Vender pisos implica desarrollar una estrategia de integración vertical.
- b) Fabricar ventanas implica desarrollar una estrategia de diversificación relacionada.
- c) Vender pan aplica desarrollar una estrategia de desarrollo de mercados.
- d) **Ninguna de las anteriores es correcta.**

15. La estrategia de diversificación se produce:

- a) Cuando la empresa añade nuevos productos.
- b) Cuando añade nuevos mercados.
- c) Cuando la empresa añade nuevos productos a mercados tradicionales.
- d) **a) y b) simultáneamente.**

16. La estrategia de diferenciación

- a) Trata de ofrecer un producto percibido como único por el consumidor.
- b) Consigue que el mercado acepte su producto a un precio superior a la competencia.
- c) Se trata de una estrategia a nivel competitivo.
- d) **Todas las anteriores son correctas.**

17. Señale la opción correcta:

- a) La estrategia de expansión es un tipo de estrategia competitiva o de negocio.
- b) La estrategia de internacionalización es un caso particular de las estrategias a nivel competitivo.
- c) La integración vertical puede desarrollarse a través de la exportación, franquicia y empresa conjunta.
- d) **Ninguna de las anteriores es correcta.**

18. La empresa Hermanos Garcia SA se dedica a la fabricación de juguetes, entonces

- a) Crear tiendas Garcia SL para vender juguetes implica desarrollar una estrategia de integración vertical atrás o hacia arriba.
- b) Fabricar joyas implica desarrollar una estrategia de diversificación relacionada.
- c) Introducir innovaciones en los juguetes implica desarrollar una estrategia de desarrollo de mercados.

d) Ninguna de las anteriores es correcta.

19. Pepito perez SA se dedica a la venta de impresoras láser

- a) Si decide reducir el precio de las impresoras láser, desarrolla una estrategia de liderazgo en costes.
- b) Si decide introducir innovaciones en las impresores con el servicio de fax desarrolla una estrategia de diversificación relacionada.
- c) Si decide expandirse hacia otro segmento con las impresores desarrolla una estrategia de internacionalización.

d) Ninguna es correcta.

20. La empresa canadiense y dedicada a la fabricación de ordenadores , decide introducir innovaciones en el producto: mayor capacidad de memoria. Por Tanto:

- a) Sigue una estrategia de desarrollo de producto**
- b) Sigue una estrategia de integración vertical hacia atrás
- c) Sigue una estrategia de internacionalización
- d) Sigue una estrategia de diversificación no relacionada

Casos prácticos de repaso

Caso 1. En base a la Teoría de la Organización, indique si es empresa, organización ó ambas.

Barcelona Club de fútbol -> **Organización**

Asociación de Estudiantes -> **Organización**

Jazztel S.A. -> **Organización y Empresa**

Ferrovial S.A. -> **Organización y Empresa**

Peluquería Román, SL -> **Organización y Empresa**

Caso 2. Indique a qué elemento de la estructura organizativa pertenece cada puesto de trabajo.

Adjunto del Director General -> **Ápice Estratégico**

Abogado del Director General de ACS -> **Tecnoestructura**

Secretario del Director General -> **Ápice Estratégico**

Encargado del montaje de Seat -> **Línea media**

Formadores de personal de Audi -> **Tecnoestructura**

Director de Producción -> **Línea media**

Asesor financiero en Unión Fenosa subcontratado -> **no pertenece a ningún elemento de la estructura organizativa.**

Caso 3.

La empresa PANBUENO se dedica a la elaboración de pan y bollería. Fue creada en 1990 por María Tarta quien elaboraba los productos en un pequeño local de manera totalmente artesanal con ayuda de Pedro Pastel. En un principio, no existían problemas de coordinación gracias a la comunicación informal que existía entre ambos. Su éxito fue tal que en el año 1995 tuvo que contratar a 15 empleados sin experiencia, sometidos a estrictas normas en la realización de sus tareas bajo la supervisión de Pedro Pastel, nombrado por María Tarta jefe del departamento de bollería. El éxito seguía creciendo, por tanto, María Tarta se vio obligada a contratar más personal, pero en este caso contratados directamente de la Escuela de Taller de Pan y Bollería con el fin de facilitar la rápida adaptación al puesto de trabajo.

Actualmente la empresa cuenta con un servicio de limpieza, analistas de riesgos y 1500 empleados agrupados en dos unidades autónomas: Panadería dirigida por Mateo Harina y Bollería al frente de Pedro Pastel, donde Mateo, dada su experiencia, además, se encarga de solucionar a tiempo parcial los posibles conflictos que puedan surgir en cada una de las unidades organizativas. Además, también se ha decidido nombrar a Juan Jiménez (un empleado del departamento de panadería) para coordinar al resto de los empleados para evitar posibles conflictos en la realización de las actividades.

En base a la información anterior:

a) Identifique razonadamente los mecanismos de coordinación que aparecen en texto.

b) ¿Qué elementos de la estructura organizativa podemos identificar en el texto?

a)

“comunicación informal que existía entre ambos” -> **Mecanismo informal de adaptación mutua**

“sometidos a estrictas normas en la realización de sus tareas” -> **Mecanismo formal no estructural de normalización de procesos de trabajo**

“bajo la supervisión de Pedro Pastel” -> **Supervisión directa**

“contratados directamente de la Escuela de Taller de Pan y Bollería con el fin de facilitar la rápida adaptación al puesto de trabajo.” -> **Mecanismo formal no estructural Normalización habilidades y conocimientos**

“Panadería dirigida por Mateo Harina” -> **Mecanismo formal estructural supervisión directa**

“Bollería al frente de Pedro Pastel” -> **Mecanismo formal estructural supervisión directa**
“se encarga de solucionar a tiempo parcial los posibles conflictos que puedan surgir en cada una de las unidades organizativas” -> **Mecanismo formal estructural Función enlace**
“Juan Jiménez (un empleado del departamento de panadería) para coordinar al resto de los empleados para evitar posibles conflictos en la realización de las actividades” -> **Mecanismo formal estructural Departamento integrador**

b)

Maria tarta -> **Ápice estratégico**
Pedro Pastel-> **Núcleo operaciones -> Línea media**
15 empleados sin experiencia -> **Núcleo de operaciones**
1500 empleados -> **Núcleo de operaciones**
Mateo Harina -> **Línea media**
Servicio de limpieza -> **Staff de apoyo**

Caso 4.

Siguiendo la tradición familiar, Juan Jiménez se dedicaba a realizar piezas de barro en una pequeña habitación de su casa. Esto le suponía realizar una serie de operaciones distintas, como hacer porciones de arcilla, darles forma, pulirlas cuando estuvieran medio secas, preparar y aplicar a continuación los esmaltes y, finalmente, hornearlas y venderlas.

Las cerámicas elaboradas por Juan tenían muy buena acogida en el mercado. Pero Juan no podía dar abasto. Los encargos excedían a su capacidad de producción, así que contrató a su amigo Antonio González. Juan se vio obligado entonces a dividir el trabajo. Dado que las tiendas que vendían sus obras querían que las piezas fuesen elaboradas por el Sr. Jiménez, se decidió que Antonio hiciera porciones de barro y preparara los esmaltes, quedando lo demás en sus propias manos. Para ello había que coordinar el trabajo, lo que suponía un problema ínfimo ya que dos personas pueden comunicarse informalmente sin demasiada dificultad.

La solución puesta en marcha funcionó estupendamente, pero al poco tiempo, el Sr. Jiménez se encontró nuevamente frente a un exceso de pedidos. Necesitaba tres ceramistas más. Juan decidió contratarlos directamente de la Escuela Taller de Artesanía Rambleña. Así, mientras el aprendizaje de Antonio le había llevado algún tiempo, los tres nuevos ceramistas sabrían exactamente lo que tenían que hacer, ya que de la Escuela saldrían con la formación necesaria para desempeñar sus puestos de trabajo. Juan Jiménez se había dado cuenta de lo importante que era contratar personal formado.

No obstante, empezaron a surgir problemas de coordinación. Por ello, se nombró al Sr. González jefe de taller, pasando desde ese momento a ocuparse exclusivamente de la supervisión y coordinación del trabajo de los ceramistas.

Y la empresa siguió creciendo. Los siguientes cambios importantes se produjeron cuando subcontrataron los servicios de un analista de procesos de trabajo, quién recomendó que cada persona realizara una única tarea en una de las líneas de productos. Cada uno seguía una serie de normas estrictas en la realización de su trabajo, preconcebidas con miras a coordinar todo el trabajo.

La capacidad emprendedora del Sr. Jiménez no conocía límites. Cuando pudo, diversificó sus actividades. Empezó por azulejos, pasando luego a gres para cocinas y cuartos de aseo y, por último a los ladrillos especiales de barro. La empresa pasó por tanto a dividirse en tres secciones: productos de consumo, de construcción e industriales. Desde su despacho de la central en el edificio de ARTESANÍA RAMBLEÑA de la Gran Vía, coordinaba las actividades de las distintas secciones, elaborando la planificación de cada una de ellas y llevando un control asiduo del rendimiento de cada una de las áreas ejerciendo dicho control durante la realización del trabajo. Además, dada la experiencia del Sr. González, Juan le pidió que dedicara parte de su jornada laboral a solucionar cualquier dificultad que pudiera surgir en los departamentos.

En base a la información proporcionada por el texto:

- a) Explique de forma razonada los Mecanismos de coordinación utilizados.**
- b) ¿Qué elementos de la estructura organizativa podemos identificar en el texto?**
- c) ¿Qué tipos de control podemos identificar en el texto?**

d) ¿Qué decisión de diferenciación de actividades horizontal podemos identificar en el texto?

a)

“contrató a su amigo Antonio González” -> **Mecanismo de coordinación formal estructural de supervisión directiva (Es más correcto si te ponen que supervisa, siguiente supervisión directa es mucho)**

“Para ello había que coordinar el trabajo, lo que suponía un problema ínfimo ya que dos personas pueden comunicarse informalmente sin demasiada dificultad.” -> **Mecanismo de coordinación informal de adaptación mutua**

“saldrían con la formación necesaria para desempeñar sus puestos de trabajo” -> **Mecanismo de coordinación formal no estructural de normalización de habilidades y conocimientos**

“se nombró al Sr. González jefe de taller, exclusivamente de la supervisión y coordinación del trabajo de los ceramistas.” -> **Mecanismo de coordinación formal estructural de supervisión directiva**

“Cada uno seguía una serie de normas estrictas en la realización de su trabajo, preconcebidas con miras a coordinar todo el trabajo.” -> **Mecanismo formal no estructural de normalización de procesos de trabajo**

“Elaborando la planificación de cada una de ellas y llevando un control asiduo del rendimiento de cada una de las áreas ejerciendo dicho control durante la realización del trabajo” -> **Mecanismo de coordinación formal no estructural de normalización de resultados**

“Sr. Gonzalez, dedicara parte de su jornada laboral a solucionar cualquier dificultad que pudiera surgir en los departamentos.” -> **Mecanismo de coordinación formal estructural de función de enlace**

b)

Juan Jiménez -> **Ápice Estratégico** como fundador y director general (más importante que lo otro), pero también **núcleo de operaciones** ya que desarrolla la actividad principal en un principio.

Antonio González -> **núcleo de operaciones -> linea media**

Tres nuevos ceramistas -> **núcleo de operaciones**

c) **Control concurrente**

d) **Departamentalización por productos** (azulejos, gress para cocinas y cuartos de aseo y ladrillos especiales de barro).

Caso 5. El director de RRHH de la empresa CLIMALIT, SA necesita cubrir un puesto de auxiliar administrativo en su empresa. Para ello ha llevado a cabo las siguientes acciones:

- Inserción de un anuncio en el periódico EL PAÍS, donde se oferta el puesto.
- Comunicación al INEM de la necesidad de cubrir el puesto.
- Notificación en el tablón de anuncios situado en la cafetería de la empresa.
- Ha pedido ayuda a los empleados para que recomienden a algún familiar.

A partir de la información que se le proporciona conteste a las siguientes cuestiones razonando su respuesta:

a) ¿Qué fuentes de reclutamiento se identifican en el caso?

- b) Comente dos técnicas que ayuden al Director de RRHH a escoger al candidato durante el proceso de selección.
- a) La primera, la segunda y la cuarta son formas de reclutamiento externas mientras que la tercera es interna.
- b) Entrevistas de empleo, pruebas de admisión y comprobación de referencias.

Ejercicio práctico mecanismos

CALONGE ELECTRÓNICA, SA, es una empresa dedicada al negocio de centralitas telefónicas y de todo tipo de terminales. Su creador y actual presidente ejecutivo es un ingeniero en telecomunicaciones. Para él lo importante es trabajar con personas preparadas, con buena formación, que entiendan su lenguaje y participen de inquietudes y de modos de ver las cosas similares a las suyas. Por ello, siempre se ha preocupado de la selección del personal, exigiendo cierta cualificación y categoría. Asimismo, existen ciertas reglas de comportamiento que todos los empleados conocen y respetan. Sin embargo, cuando se presentan asuntos difíciles, el presidente prefiere que éstos sean tratados y resueltos por un grupo formado por un representante de cada una de las áreas y un representante de la alta dirección ajeno. Este grupo solamente se reúne cuando surge un problema.

En base a la información proporcionada por el texto:

a) Explique de forma razonada los Mecanismos de coordinación utilizados.

a)

Para él lo importante es trabajar con personas preparadas, con buena formación, que entiendan su lenguaje y participen de inquietudes y de modos de ver las cosas similares a las suyas. Por ello, siempre se ha preocupado de la selección del personal, exigiendo cierta cualificación y categoría -> **Mecanismo Formal No estructural de Normalización de conocimientos y habilidades**

existen ciertas reglas de comportamiento que todos los empleados conocen y respetan. -> **Mecanismo cultura organizativa**

cuando se presentan asuntos difíciles, el presidente prefiere que éstos sean tratados y resueltos por un grupo formado por un representante de cada una de las áreas y un representante de la alta dirección ajeno. Este grupo solamente se reúne cuando surge un problema. -> **Mecanismo formal estructural de grupo Interunidades**

Ejercicio

¿Qué elementos de estructura organizativa se ven?

Servicio de limpieza de la empresa Ford, SA -> **staff de apoyo**

Secretaría de Emilio Botín (DirectorGeneral) -> **ápice**

Servicio de seguridad del Hospital Ramón y Cajal -> **staff de apoyo**

Enfermera de Sanitas -> **núcleo de operaciones**

Servicio de limpieza de NH Hoteles subcontratado -> **no pertenece a ningún elemento**

Responsable de la sección de vestuarios de Zara -> **línea media**

Responsable de almacén de El Corte Inglés -> **línea media**

Asesor personal de Amancio Ortega(DirectorGeneral) -> **ápice estratégico. ******

Analista de riesgos en ACS -> **tecnoestructura**

Programador informático del Grupo Inditex -> **tecnoestructura**

Abogado del bufete Fuentes, S A -> **núcleo de operaciones**

Asesor financiero del Director General -> **staff de apoyo**
Jefe de formación de personal en Repsol -> **línea media**
Personal de formación en Ferrovial SA -> **tecnoestructura**

Tema 5

Caso práctico

1.

Mario Robledo, Director General de ISISA, pretende diseñar una estructura que le permita llevar una planificación y control efectivo de cada uno de los negocios que componen su empresa: productos químicos con Marta Fernández al frente y productos farmacéuticos dirigida por Mercedes García.

Tanto Marta como Mercedes tienen plena autonomía para tomar decisiones propias de su área de negocio, no sin descuidar, que Mario Robledo es el director general.

¿Qué estructura primaria le aconsejaría al director general de esta compañía?

2.

El señor Peláez es el propietario de una empresa residuos químicos en el centro de Salamanca que da empleo a 5 ingenieros contratados por el señor Peláez, preocupado siempre por la buena formación de su personal. Una de sus preocupaciones consiste en conseguir un diseño apropiado para la estructura de la organización que dirige, que le permita ser flexible, con el fin de hacer frente al elevado dinamismo del entorno.

¿Qué estructura primaria le aconsejaría al señor Peláez? ¿Basándonos únicamente en el mecanismo de coordinación, con qué tipo de estructura secundaria podríamos relacionar esta empresa?

3.

PUBLYSA es una empresa que diseña y produce anuncios publicitarios para distintas empresas. Su criterio de trabajo consiste en formar grupos de especialistas de las distintas áreas funcionales de la empresa: diseño, marketing y medios audiovisuales, que se responsabilizan de los aspectos de un proyecto encargado por cada cliente al tiempo que existe un responsable por proyecto. A pesar de que el trabajo realizado por los especialistas es rutinario, esto no resulta ser un inconveniente ya que son ellos los que controlan sus propias tareas. El director general de PUBLYSA confía en el buen hacer de su equipo y delega la toma de decisiones casi al completo en el grupo de proyecto.

¿Qué tipo de estructura primaria y secundaria desarrolla esta organización?

4.

El señor Pérez dirige una fábrica dedicada a la elaboración de alianzas de oro. Los exclusivos diseños de sus productos han supuesto una gran acogida en el mercado nacional a pesar de su elevado precio. Por ello, está pensando en firmar un acuerdo de exportación con una compañía especializada alemana encargada de toda la operativa internacional, para que se preocupe de distribuir sus alianzas entre las diferentes empresas alemanas que las ponen a la venta. Además, el señor Pérez, con el fin de dirigirse hacia otro tipo de cliente, ha comenzado a fabricar collares de plata vendiendo a precios muy competitivos respecto de sus consumidores dada la bajada progresiva del precio de las materias primas.

Identifique y justifique los tipos de estrategia que aparecen en el texto

Respuesta

Internacionalización, exportación indirecta porque hay un intermediario.
Exclusivos diseños: diferenciación (estrategia a nivel competitivo.)
Diversificación relacionada
Liderazgo en precios ya que abarata costes con respecto a las materias primas.

5.

Pedro Ruiz, propietario de HNOS RUIZ, SA, dedicada a la fabricación de aparatos de televisión, decidió en el año 2000 adaptarse mejor a las necesidades de sus clientes ofreciendo una gama de televisores técnicamente equivalentes pero con innovaciones en el producto: pantalla plana. Ante el éxito obtenido por los nuevos productos, optó por dirigirse hacia otro segmento de clientes como cadenas hoteleras o centros docentes repartidos por las diferentes áreas geográficas.

En el año 2003, a Pedro le surgieron ciertas dudas ya que no tenía claro si ampliar su negocio a la fabricación de equipos de música de alta fidelidad o comenzar a fabricar juguetes infantiles. Definitivamente, optó por llevar a cabo ambos proyectos. Actualmente, además, fabrica las carcasas y los altavoces de sonido para los equipos de música y tiene su propia tienda Televisores Ruiz, SL.

Identifique y justifique los tipos de estrategias que aparecen en el texto.

Respuesta

Desarrollo de productos (TV plana)
Desarrollo de mercados (hoteles)
Diversificación relacionada (música) y diversificación no relacionada (juguetes).
Integración hacia atrás (altavoces para los Televisores Ruiz).
Integración vertical hacia adelante (Carcasas).
Integración hacia adelante (Tienda).

Analice el atractivo del sector:

Tan solo 4 empresas competidoras hace referencia a una fuerza competitiva, de rivalidad competitiva. El número de competidores es bajo, por lo que hay poca rivalidad y, en consecuencia, el atractivo es alto.

Poder de negociación de proveedores bajo: se adapta a las condiciones de la empresa. Por lo tanto, el atractivo es alto.

El ritmo de crecimiento es bajo, por lo que la rivalidad competitiva será baja, y en consecuencia, el atractivo es alto.

Se hace referencia a competidores potenciales: empleados quieren entrar en el sector. Hay muchos competidores potenciales. El atractivo, por tanto, es bajo.

NO PODEMOS DECIR QUE EL SECTOR ES ATRACTIVO.

Conclusión: El sector, según el análisis de las 4 fuerzas competitivas de Porter, es atractivo según el nº de competidores, el poder de negociación de proveedores y el ritmo de crecimiento. Sin embargo, si nos fijamos en la fuerza competitiva de competidores potenciales, el sector resulta ser poco atractivo. **En definitiva, se establece el atractivo del sector en base a cada una de las fuerzas competitivas.**

Actividades Tema 4 y 5

Motores MIL SL, empresa dedicada a la fabricación de motores para vehículos utilitarios, es conocida por los exclusivos motores que diseña, únicos en el mercado, lo que le permite vender a un precio más elevado que la competencia.

¿Que tipo de estrategia corporativa desarrolla Motores Mil S.L?

Caso 2.

Ordenadores a MIL SL, sin embargo se caracteriza por ofrecer sus productos a un precio muy competitivo, más bajo que la competencia.

¿Que tipo de estrategia competitiva desarrolla Ordenadores MIL, SL?

Caso 3.

Refrescos Españoles SA, se encuentra inmerso en un sector caracterizado por elevadas barreras de salida y un ritmo de crecimiento reducido. Además, la elevada presencia de productos sustitutivos complica la posibilidad de diferenciarte de tus competidores.

En base a la fuerzas competitivas de Porter, ¿resulta ser un sector atractivo?

Casos prácticos

1. Señale si las siguientes afirmaciones son Verdaderas o Falsas. Justifique sus respuestas

- Son factores de contingencia externos a la organización y al diseño organizativo la tecnología y el tamaño.
- La estrategia de liderazgo en costes consiste en vender los productos más baratos que la competencia.
- La caracterización fundamental que define las estructuras primarias es el criterios de departamentalización utilizado, o lo que es lo mismo, la integración de actividades.
- Cuando el trabajador tiene control sobre la actividad que realiza presenta una especialización horizontal baja.

Relacione de forma lógica los conceptos de la primera columna con los de la segunda

(1) Burocracia Maquinal	() Normalización de resultados
(2) Estructura divisional	() Supervisión Directa
(3) Burocracia Profesional	() Normalización de procesos de trabajo
(4) Estructura simple	() Ápice estratégico y núcleo de operaciones doble
(5) Estructura Matricial	() Normalización de habilidades y conocimientos

3. En la empresa Pepito Pérez S.A presenta la siguiente información de ingresos y gastos con respecto al producto de fabrica:

Coste Total unitario: 2€

Precio unitario: 6€

Decide llevar a cabo una estrategia de liderazgo en costes con el fin de poder reducir el precio del producto. Consigue reducir los costes totales en un 20%

¿qué precio deberá fijar para no anular la ventaja en costes?

4. El señor Adolfo Periñon es el director general de la empresa de peluches DOLLY, SA con una gran plantilla agrupada en las siguientes áreas: aprovisionamiento, producción, y marketing. Numerosos analistas y expertos establecen estrictas normas de trabajo a los empleados de la empresa para garantizar el buen funcionamiento. Sin embargo, a veces estos se quejan de que el trabajo que realizan resulta ser muy monótono y repetitivo, afectando negativamente a la

productividad del trabajo en determinadas ocasiones. La toma de decisiones está concentrada en Adolfo Periñón y directores de áreas funcionales, quienes controlan las tareas de un reducido número de trabajadores. Además, la organización cuenta con servicios como el de limpieza y seguridad.

Identifique y justifique los tipos de estructuras primarias y secundarias que aparecen en el caso. Explique las características de la estructura primaria identificada.

5. El señor prieto dirige una fábrica dedicada a la elaboración de relojes de pared. Los exclusivos diseños de sus productos y su enorme precisión han supuesto una gran acogida de los mismos en el mercado nacional a pesar de su elevado precio, que no parece ser un obstáculo para los clientes que demandan este tipo de relojes. Por ello, el señor Prieto ha decidido introducir innovaciones en los relojes de pared, ahora vienen con un sistema de alarma incorporada.

Como consecuencia del éxito adquirido, optó por fabricar relojes de muñeca que vendía a precios muy competitivos como consecuencia del reducido precio de las materias primas. Al cabo de un año, arriesgó y aumentó el volumen de producción de los relojes de muñeca dada la elevada demanda que percibía en el mercado.

En el año 1999 se aventuró a fabricar tarima flotante, de alta gama, única en el mercado, distribuidas por diferentes áreas geográficas de territorio nacional. La capacidad emprendedora del señor Prieto no conocía límites, creó una tienda, Tarimas Prieto, SA, donde poder vender sus exclusivos diseños de tarima flotante. Además está pensado la posibilidad de cederle a una empresa alemana la utilización de la marca Prieto y su sistema de producción.

Identifique los tipos de estrategia competitivas y corporativas que aparecen en el caso.