

Pràctica 8 exercici 3.

3. Si vosté fora una de les empreses, cap a quina força o forces competitives orientaria les seues actuacions, la seua estratègia?

Hi ha cinc grans forces competitives dins del sector del vidre a Espanya, aquestes cinc grans forces son: productes substitutius, competidors potencials, la ribalitat entre competidors el poder de negociació dels clients i el poder de negociació dels proveïdors.

Primer hi ha que tenir clar que d'aquestes dos forces competitives no poden modificar-se i per tant no podem orientar les nostres actuacions. Els competidors potencials tenen molt difícil la entrada al sector del vidre perquè cal una forta inversió de capital i cal produir i vendre un numero molt gran de productes per a no perdre diners. Tampoc podem fer-ho amb el poder de negociació dels proveïdors ja que la sosa, un element molt important en la fabricació del vidre, està monopolitzada per una companyia multinacional, i per tant no podem mai negociar els preus amb aquesta empresa. Tampoc podem negociar el preu de l'energia ja que està regulada.

Jo pense que el poder de negociació dels clients no és tant gran com diu ací. Productes de qualitat sempre buscaran el vidre per a els seus productes perquè el vidre dona una imatge seria, classica i neta. Així que crec que si tota la industria del vidre pujara els seus preus d'una forma moderada no passaria res. A més no són les empreses les que paguen el nostre augment de preus són els consumidors, que amb una pujada moderada però en tots els productes finals és veurien obligats a seguir comprant els nostres productes.

Per altra part aplegaria a un acord amb les empreses recicladores de vidres per a que ens vengueren les botelles utilitzades a nosaltres així s'estalviariem diners pagant als proveïdors. O per altra part ficariem nosaltres contenidors de cristall per a aprofitar-se dels vidres ja utilitzats, donariem imatge ecologista i ens aprofitariem de la moda ecologista i recicladora. Així podriem baixar els costos i aconseguir que la nostra empresa fora més competitiva. **Carles Asturiano Montanyana Ka.**

Pràctica N°11: Vídeo de presa de decisions, Les decisions de l'empresa.

3.A. Com veu les forces i debilitats de cada un dels personatges?

Lluís Bernardo:

- **Punts forts:** controla prou bé la informació i reflexiona molt bé sobre ella amb certa rapidesa.
- **Punts dèbils:** és conservador i molt subjectiu. És una persona insegura que es val del favoritisme per a evitar el risc. Açò crea conflictes entre els treballadors i per tant la seua gestió dels RR. HH. és deficient.

Tomàs Martí:

- **Punts forts:** és una persona organitzada amb un bon historial. Li agrada les fonts informals d'informació.
- **Punts dèbils:** busca massa informació i no reflexiona sobre si és possible trobar-la tota, cosa que és impossible i fa que siga molt lent. Té por al risc cosa que li fa ser més lent encara i dubtar.

Juli Jiménez:

- **Punts forts:** persona responsable. Sap quines són les millors vies per a trobar informació a més té una gran

habilitat per a decidir ràpidament. A l'informe que ha de fer mostra ser una persona organitzada mantinguent un equilibri entre tots els subsistemes consultant-los i donant-los la mateixa importància.

– Punts dèbils: al decidir molt ràpid fa que no busque tota la informació que realment necessita, encara que sap perfectament on trobar-la, tot açò provocat per la seua ansietat i les ganes de triomfar.

3.B. A qui elegiria? Per què? Com procediria? Com faria per a millorar les seues decisions?

Elegiria a Juli Jiménez ja que per a mi és el millor decisor dels tres, el que més punts forts presenta i punts dèbils de menor importància.

Els reuniria als tres i els exposaria la meua decisió als tres al mateix temps.

Crec que el problema de Juli Jiménez és la seua ansietat cosa que em pareix que és més controlable i menys perjudicial que la lentitud a l'hora de prendre decisions o el favoritisme. La ansietat la contrarestaria amb l'experiència que li va a donar el nou lloc de treball amb més alt nivell de responsabilitat cosa que segur, gràcies a la seua sentit de responsabilitat, farà que pense les coses amb més cap buscant més informació per a no defraudar al Director General que és qui ha confiat en ell.

Pràctica N°12.

ASSALTAMENT POLICIAL. LES DECISIONS EN L'EMPRESA.

TREBALL A REALITZAR:

1. Quin tipus de decisió afronta el tinent Castillo: programada o no programada? Ha iniciat correctament el procés de decisió? En quin moment del mateix es troba?

És una decisió programada, el tinent Castillo està seguint un mètode per a les seues decisions ja que es tracta d'unes decisions estructurades i habituals .

Sí, ho està fent correctament. Primer a passat per la fase d'intel·ligència on ha identificat el problema. Després ha seguit per la següent fase de disseny , ha desplegat les diferents alternatives per a actuar en aquesta situació i s'ha informat de la seua viabilitat tinguent en compte la seguretat dels retinguts.

És trobem en el moment de la fase d'elecció, ha d'elegir l'alternativa per a solucionar el problema.

2. La presa de decisions que està realitzant, és de racionalitat perfecta o limitada?

Assenyale al menys tres alternatives que poden plantejar-se per a resoldre la situació. Quina d'elles no hauria d'elegir i per què?

És racional perquè es busca una solució favorable pel problema. Encara que és molt complicat de triar jo pense que és de racionalitat perfecta perquè es coneixen totes les possibilitats i pense que la informació és prou perfecta.

La primera seria que els GEOs entraren en acció. La segona seria negociar amb els atracadors. La tercera seria negociar i quan els ànims es calmareen que entraren els GEOs i remataren la faena.

Jo no elegiria la primera perquè es fica en excessiu risc la vida dels retinguts, i si s'està montant aquesta operació primer és per a salvar la vida dels retinguts i després atrapar als atracadors.

3. La decisió policial descrita, té algun paregut amb les que s'adopten diàriament en l'empresa? Amb quin tipus de decisions?

Té molt a veure amb les decisions que fan els alts directius, tinguent en compte que el tinent Castillo es pot comparar al que és un alt directiu però dins de la policia. Són decisions que s'han de fer molt ràpidament i amb prou incertesa, les seues conseqüències són irreversibles i per tant molt difícils de fer, es caracteritzen per tenir una gran transcendència perquè darrere d'ací estan els objectius i les principals línies d'acció, a més l'objecte decisor necessita de molta reflexió.

Carles Asturiano Montanyana Ka.

Pràctica N°13: Sistema de planificació i control.

1. Descriva esquemàticament on resideixen els problemes de l'empresa quan entra el nou director general. Existeix una adequada planificació de les activitats i s'ha previst la coordinació?

Defectes de gestió:

Directius sense relació entre ells, i sense objectius

No hi ha coordinació entre subsectors: entre el tècnic i el de disseny amb el de fabricació, fabricació i venedors.

Precipitació en el llançament: el cicle de disseny, prova i fabricació es feren més ràpid del normal amb conseqüències desastroses.

Mala funció financera: sols renegociaven préstecs a punt de vèncer i no es buscava informació referent als resultats de l'empresa cosa que impossibilitava la revisió i avaluació dels objectius .

El banc de vendes no funcionava: els cotxes s'acumulaven en stock i a l'aire lliure. Açò produïa una falta d'espai per a treballar i forçava l'eixida ràpida i a preus baixos dels cotxes.

La planificació de les activitats és desastrosa ningú sabia determinar qui, quan i de quina forma havien d'executar quina part de l'estratègia. A més la coordinació no existeix.

2. Funciona eficientment el sistema de control abans de l'aplegada del nou director general?

El sistema de control no existia. La informació dels resultats de l'empresa eren inexistents i no es pot determinar si s'han aconseguit els objectius planificats sense aquesta informació, per tant no es podia corregir la situació de l'empresa sense un canvi molt fort.

3. Quins canvis ha introduït el nou director general en els sistemes de planificació i en els sistemes de control?

Ha introduït la comunicació entre subsistemes per a realitzar les planificacions i estimacions, amb açò s'establia el pla de fabricació. Cada directiu tenia la responsabilitat de la consecució d'uns objectius, que no eren soles a nivell de venda sinó que també incloïen la innovació, els costos i la qualitat.

Una vegada a l'any es revisava la consecució dels plans tàctics i la possibilitat de realitzar o no els plans estratègics i es marcava en funció d'açò els plans pel següent any. Per a millorar el control dels costos es centralitza la funció de pagaments en una sola persona.

Pràctica N°14: El cas J.P. Disseny d'Estructures.

1. Indique i descriga l'estructura organitzativa des de l'inici de l'activitat de l'empresa fins 1985 fent especial èmfasis en l'agrupació de les unitats i en el sistema de decisió. Evalúe la conveniència de la mateixa per a aquest període.

Al 1985 l'organigrama de l'empresa està clar, l'empresa està dividida per sistemes cadascun amb un director, i tots ells coordinats per J.P.

Presenta una agrupació per funcions: es divideix l'empresa per funcions. Trobem els desavantatges típics d'aquesta agrupació: es redueix la coordinació entre els departaments .

El sistema de decisió està molt centralitzat en la persona de J.P. de fet és el que més li preocupa, ja que els directors de cada subsistema no tenen suficient grau de responsabilitat en els resultats, a més moltes vegades J.P. ha de prendre decisions que serien per a un segon nivell

L'empresa comença amb un mecanisme de coordinació d'adaptació mútua, ara al 1985, presenta més bé una supervisió directa.

En una empresa que comença les seues activitats aquest tipus d'organització és el més idoni. Però està clar que al mateix temps que l'empresa anava canviant el seu sistema d'organització també hauria de canviar ja que presenta clar dèficits com la falta de coordinació i la implicació dels responsables en els objectius generals.

2. Indique i descriga l'estructura organitzativa que es crea en 1985 fent especial èmfasis en l'agrupació de les unitats i en el sistema de decisió. Evalúe la conveniència de la mateixa per al període que comença en aquesta data.

Ara presenta una estructura organitzativa dividida per productes i cada producte presenta un Director Gerent que tenen total independència per a establir estratègies i a realitzar les gestions. J.P. ara solament traça l'estratègia general de l'empresa.

Presenta una agrupació per productes: és la millor per a les empreses que produeixen diferents productes, no sorgeix mai al principi de la creació de l'empresa, sinó que apareix a mesura que evoluciona, o siga el que passa en aquest cas. Té com a avantatges que la diversificació dels productes fa que es milloren, i facilita que les sistemes funcionals estiguen coordinats. Com a desavantatges presenta un risc de pèrdua de control per part de la direcció general, que és el que passa al cas, i que incrementa els alts càrrecs.

El sistema de decisió està molt descentralitzat. Aquesta estructura organitzativa és la més idònia per a aquest període perquè l'empresa està creixent i diversificant-se en molts productes, per això cal aquesta estructura que ajuda a controlar i a aconseguir resultats i objectius.

3. Indique els problemes que han portat al President a realitzar canvis en 1991 i evalúe l'adequació de la resposta del president als problemes.

PROBLEMES:

L'estratègia de la corporació no tinguda en compte pels distints negocis quan establien la seua pròpia estratègia

La independència dels negocis entre ells feia inviable l'aprofitament de les economies d'escala.

SOLUCIONS:

Limitar els poders atorgats.

Necessitat d'una aprovació per a algunes activitats

A mi no m'agraden les mesures que pren ja que crea mal ambient dins de l'empresa. A més no cal canvia una organització que estava donant resultats positius per una nova organització que no saps els resultats que puga donar. També es frena l'esperit de treball i compromís amb el negoci dels Directors Gerents, cosa que es buscava en 1985. Pense que J.P. fa aquest canvi perquè sentia que l'empresa estava massa descentralitzada i tenia necessitat de cert control.

Pràctica N°15, Camises Ruiz s.l. Man s.a. Disseny d'estructura.

2. Identificar els mecanismes de coordinació més rellevants de MAN S.A.

Entre els mecanismes de coordinació que existeixen, és l'adaptació mútua el mecanisme elegit en MAN S.A en la funció de producció, en tant que els membres d'equip de treball assumeixen la responsabilitat de producció, sota la coordinació realitzada per un superior elegit per consens de tots els membres de l'equip. A nivells superiors trobem supervisió directa, Sara Canales és responsable de la unitat d'exportació juntament també a publicitat i elaboració de catàlegs, el Sr. Canales també té a càrrec a 4 persones en el departament d'administració.

3. Diferenciar les característiques del disseny de llocs en cada empresa. Que tipus d'especialització existeix en MAN S.A.?

Les característiques fonamentals del disseny de llocs elaborat per MAN S.A podem identificar-les diferenciant, tanmateix, aquelles que corresponen al departament de producció i la direcció de l'empresa:

En producció destaca l'elaboració i divisió de treball per equips, i per conseqüent el seu resultat serà exitós sempre i quan existeix-hi una sinèrgia positiva entre els membres de l'equip de treball. Juntament, la formalització serà mínima donada una especialització ínfima, caracteritzada, no obstant, per l'autonomia dels treballadors responsables de producció, és a dir, prima l'especialització vertical la qual cosa implica major llibertat en les decisions dels equips de producció. Finalment, destacar en aquest departament la capacitat de lideratge que és necessària.

D'altra banda, la direcció identificada amb el seu responsable, el Sr. Hugo Canales, destaca per la seva dinamicitat i capacitat d'innovació pel que fa al procés de producció revolucionant-lo creant equips de treball.

4. Definir el mode en que es troben agrupades les distintes unitats de MAN S.A.

En l'empresa Man S.A. en els primers nivells de l'organigrama, aquest està agrupat per funcions, a més baix nivell, la funció de producció es troba agrupat per unitats productives, cada unitat productiva està composta per la concepció, el disseny, la producció, el control de qualitat i l'enviament, tota la unitat està coordinada per una persona elegida per consens entre els treballadors, no imposada pel director general.

5. Si realitza una enquesta al personal de cadascuna de les empreses, en quina de les dos la satisfacció serà major? Per què?

Jo crec que si realitzarem una enquesta la satisfacció seria major en l'empresa Man S.A. ja que ací la faena dels treballadors no és tan monòtona i tenen més responsabilitat, cosa que els fa que tinguin un afany de superació, que es preocupen més pel que fan. També perquè ací tenen més llibertat, cosa que els fa sentir millor, no tan controlats.

Pràctica N°15, Camises Ruiz s.l. Man s.a. Disseny d'estructura.

2. Identificar els mecanismes de coordinació més rellevants de MAN S.A.

Entre els mecanismes de coordinació que existeixen, és l'adaptació mútua el mecanisme elegit en MAN S.A en la funció de producció, en tant que els membres d'equip de treball assumeixen la responsabilitat de producció, sota la coordinació realitzada per un superior elegit per consens de tots els membres de l'equip. A nivells superiors trobem supervisió directa, Sara Canales és responsable de la unitat d'exportació juntament també a publicitat i elaboració de catàlegs, el Sr. Canales també té a càrrec a 4 persones en el departament d'administració.

3. Diferenciar les característiques del disseny de llocs en cada empresa. Que tipus d'especialització existeix en MAN S.A.?

Les característiques fonamentals del disseny de llocs elaborat per MAN S.A podem identificar-les diferenciant, tanmateix, aquelles que corresponen al departament de producció i la direcció de l'empresa:

En producció destaca l'elaboració i divisió de treball per equips, i per conseqüent el seu resultat serà exitós sempre i quan existeix-hi una sinèrgia positiva entre els membres de l'equip de treball. Juntament, la formalització serà mínima donada una especialització ínfima, caracteritzada, no obstant, per l'autonomia dels treballadors responsables de producció, és a dir, prima l'especialització vertical la qual cosa implica major llibertat en les decisions dels equips de producció. Finalment, destacar en aquest departament la capacitat de lideratge que és necessària.

D'altra banda, la direcció identificada amb el seu responsable, el Sr. Hugo Canales, destaca per la seva dinamicitat i capacitat d'innovació pel que fa al procés de producció revolucionant-lo creant equips de treball.

4. Definir el mode en que es troben agrupades les distintes unitats de MAN S.A.

En l'empresa Man S.A. en els primers nivells de l'organigrama, aquest està agrupat per funcions, a més baix nivell, la funció de producció es troba agrupat per unitats productives, cada unitat productiva està composta per la concepció, el disseny, la producció, el control de qualitat i l'enviament, tota la unitat està coordinada per una persona elegida per consens entre els treballadors, no imposada pel director general.

5. Si realitza una enquesta al personal de cadascuna de les empreses, en quina de les dos la satisfacció serà major? Per què?

Pràctica N°15, Camisas Ruiz, s.l.y Man, s.a. Disseny d'estructura.

Carles Asturiano Ka.

1. Dibuixar l'organigrama i identificar les distintes parts de l'estructura de Camises Ruiz, S.L. i Man, S.A. .

2. Identificar els mecanismes de coordinació més rellevants de cada empresa.

Camises Ruiz té un mecanisme de coordinació de supervisió directa. També la té Man però al nivell de producció presenta adaptació mútua.

3. Diferenciar les característiques del disseny de llocs en cada empresa. Que tipus d'especialització existeix en cada una de les empreses?

A Ruiz :

El disseny de les unitats per criteris és per agrupacions, és molt centralitzat.

Alt nivell d'especialització vertical. Alt nivell d'especialització horitzontal.

A Man:

Hi ha una agrupació per productes a nivell de producció i a nivell més alts per funcions. Molt centralitzat.

Baix nivell d'especialització vertical. Baix nivell d'especialització horitzontal.

5. Enquesta.

Els de Man perquè tenen major llibertat i millor ambient a l'hora de treballar i això fa que es treballi millor.

Pràctica N° 16 Direcció i Lideratge.

Carles Asturiano Montanyana Ka.

1. Com descriuria l'estil de direcció d'Antoni Planas?

És la persona que ostenta el major grau de poder formal dins de l'empresa. Té un estil de direcció que fomenta la participació en les decisions dels seus dos subordinats, té total confiança en ells, la informació flueix lliurement i el control no està centralitzat. Aquest estil és el més recomanable perquè millora la productivitat i l'optimització dels recursos. Planas fa servir aquest model perquè li és difícil prendre decisions. Sols fica limitacions en la participació dels seus subordinats en les relacions d'alt nivell, les grans inversions, les revisions de sou i la compra de grans quantitats de matèria prima.

2. Com descriuria l'estil de direcció d'Alfons Ferrer? I el de Juan Canals?

Canals és responsable de la unitat de compres i la comercial. Té un grau de poder formal molt alt. Ell confia en els seus subordinats però en certes limitacions, té molta comunicació amb ells però simplement per a que es desfoguen. Té un estil autoritari benèvol o siga que té condescendència en els seus treballadors però en limitacions permetent la comunicació ascendent.

Ferrer és responsable de l'administració. Té un grau de poder formal molt alt. Té un estil de direcció consultiu. Intenta que la gent es senti compresa en el seu treball i sempre intenta explicar tot el que fa, a més confia en la gent.

3. Quin problema té en aquests moments l'empresa

Segons el propi Antonio Canals, descriu el problema de la seua empresa dient que a l'empresa li falta agilitat, que els seus components no estan suficientment acoblats, ell desitja potenciar l'estructura i integral el personal.

4. Quines accions aconsellaria a Planas?

Li aconsellaria que ell s'interessara més per l'empresa, que visca més prop dels seus problemes, que fixara els objectius. Crec que li falta autoritat i necessita donar les vies per a que es motiven als treballadors.

Per a aprofitar més als treballadors deixaria més clar qui dels dos, Ferrer o Canals manen més. Jo li donaria més poder a Canals ja que Ferrer no pareix una persona en decisió i és dubitatiu.