Caso: el bar que no funciona

Sesión 21. Una copia por equipo.

> Dos bares en la misma calle, con los mismos precios y la misma carta. El primero lleva veinte años lleno. El segundo ha cambiado tres veces de dueño y cada mes se va alguien. Estos son los problemas que ha detectado un asesor en el segundo bar:

N.º	Problema	Función que falla
1	La dueña no sabe cuánto quiere ganar este año ni cuánto debería vender.	
2	Nadie sabe quién tiene que pedir la cerveza al proveedor: a veces se pide dos veces y a veces ninguna.	
3	Dos camareros reciben órdenes contradictorias de la dueña y de su hermano.	
4	Nunca se comprueba si las cuentas de la caja cuadran al final del día.	
5	Cuando un camarero hace algo bien, nadie se lo dice; cuando se equivoca, le gritan delante de los clientes.	
6	No hay turnos fijos: se avisan por mensaje el mismo día.	
7	La dueña no sabe qué platos se venden más y cuáles se tiran.	
8	Los camareros no saben qué cambios se han hecho en la carta hasta que un cliente pregunta.	
9	No se compara lo que se vendió este mes con el mismo mes del año pasado.	
10	Para el verano no hay ningún plan: se improvisa cuando llegan los turistas.	

Funciones de la dirección: **planificar** (fijar objetivos y planes), **organizar** (repartir tareas, recursos y autoridad), **dirigir** (liderar, motivar, comunicar) y **controlar** (comparar lo conseguido con lo previsto y corregir).

Vuestro diagnóstico

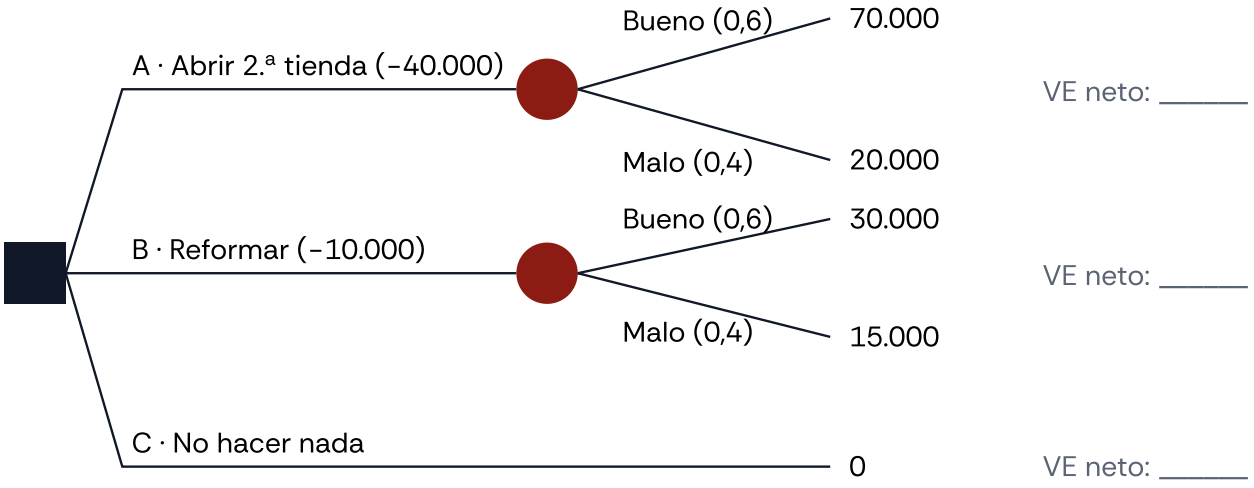
La función que más falla y por qué	
Las dos primeras medidas que tomaríais	

Problema: la heladería de Nerja

Sesión 22. Primero en equipo y después cada uno en su cuaderno, con el método de la PAU.

> Lucía tiene una heladería en Nerja que funciona bien. Para el próximo verano duda entre tres alternativas. Los beneficios que aparecen son **adicionales** a los que ya obtiene y dependen de cómo sea el verano: según los datos de los últimos años, la probabilidad de un verano bueno es 0,6 y la de uno malo, 0,4.

Alternativa	Inversión	Beneficio si el verano es bueno	Beneficio si el verano es malo
A · Abrir una segunda tienda en el paseo	40.000 €	70.000 €	20.000 €
B · Reformar y ampliar la terraza de la actual	10.000 €	30.000 €	15.000 €
C · No hacer nada	0 €	0 €	0 €



Se pide

1. Dibujar el árbol de decisión (ya tienes la estructura) y explicar qué es un nudo de decisión y un nudo de azar.
2. Calcular el valor esperado neto de cada alternativa (valor esperado de los beneficios menos la inversión).
3. ¿Qué alternativa debería elegir Lucía? ¿Coincide con la más ambiciosa? ¿Por qué?
4. ¿Se trata de una decisión con certeza, con riesgo o con incertidumbre? Justifícalo.

La almazara en tres tiempos

Sesión 23. Dibujad el organigrama de la cooperativa en cada momento y decid qué tipo de estructura es.

Momento 1 · Los comienzos
Un gerente y cuatro trabajadores: dos en la almazara, uno en el campo y uno en la oficina. Todos hablan directamente con el gerente.

Organigrama

Momento 2 · Diez años después
60 trabajadores: producción, envasado, ventas, administración y personal. Una asesoría jurídica externa aconseja al gerente, pero no da órdenes.

Organigrama

Momento 3 · A conquistar el mundo
Vende aceite en España y en otros países, y lanza una línea de cosmética con aceite de oliva. Cada línea tiene sus propias necesidades.

Organigrama

	Tipo de estructura	Una ventaja	Un inconveniente
Momento 1			
Momento 2			
Momento 3			

Caso: la quesería de la sierra

Sesión 24. Una copia por equipo. Caso verosímil, inventado para clase.

> Una quesería artesanal de la sierra de Cádiz tiene 14 trabajadores. Paga mejor que otras empresas de la zona y tiene las instalaciones renovadas. Aun así, en dos años se han ido seis personas. En las entrevistas de salida dijeron cosas como estas:
>
> «Llevo cuatro años haciendo exactamente lo mismo.» · «La gerente lo decide todo; nunca nos pregunta.» · «Propuse un queso nuevo y ni me contestaron.» · «Nadie te dice si lo estás haciendo bien.» · «Aquí no hay forma de aprender ni de subir.» · «El ambiente con los compañeros es bueno, eso sí.»

	Vuestro diagnóstico
Maslow: ¿qué necesidades están cubiertas y cuáles no?	
Herzberg: ¿fallan los factores higiénicos o los motivadores?	
McGregor: ¿la gerente piensa como la teoría X o como la Y?	
Estilo de liderazgo de la gerente	

Tres medidas de motivación

Medida	**Qué necesidad o factor atiende**	**¿Cuesta dinero?**
1		
2		
3		

Al menos una de las medidas tiene que ser gratuita.