

# TRANSPARENCIAS

## INTRODUCCION A LA EMPRESA II



# INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA I

Curso académico 2023-2024

Luisa Eugenia Reyes Recio

©2023 Autoras Luisa Eugenia Reyes Recio.  
Algunos derechos reservados Este documento se distribuye bajo la licencia "Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional" de Creative Commons, disponible en <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>

# TEMA 1

## LA DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN



Universidad  
Rey Juan Carlos

Este documento está protegido por una licencia de Creative Commons



# ÍNDICE DEL TEMA

## 1.1 El subsistema de producción y operaciones en la empresa

## 1.2. La Dirección de producción y operaciones

### 1.2.1 Objetivos de la función de producción

### 1.2.2 Decisiones estratégicas y tácticas

## 1.3. La planificación y control de proyectos: el método Pert





# LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES (I)

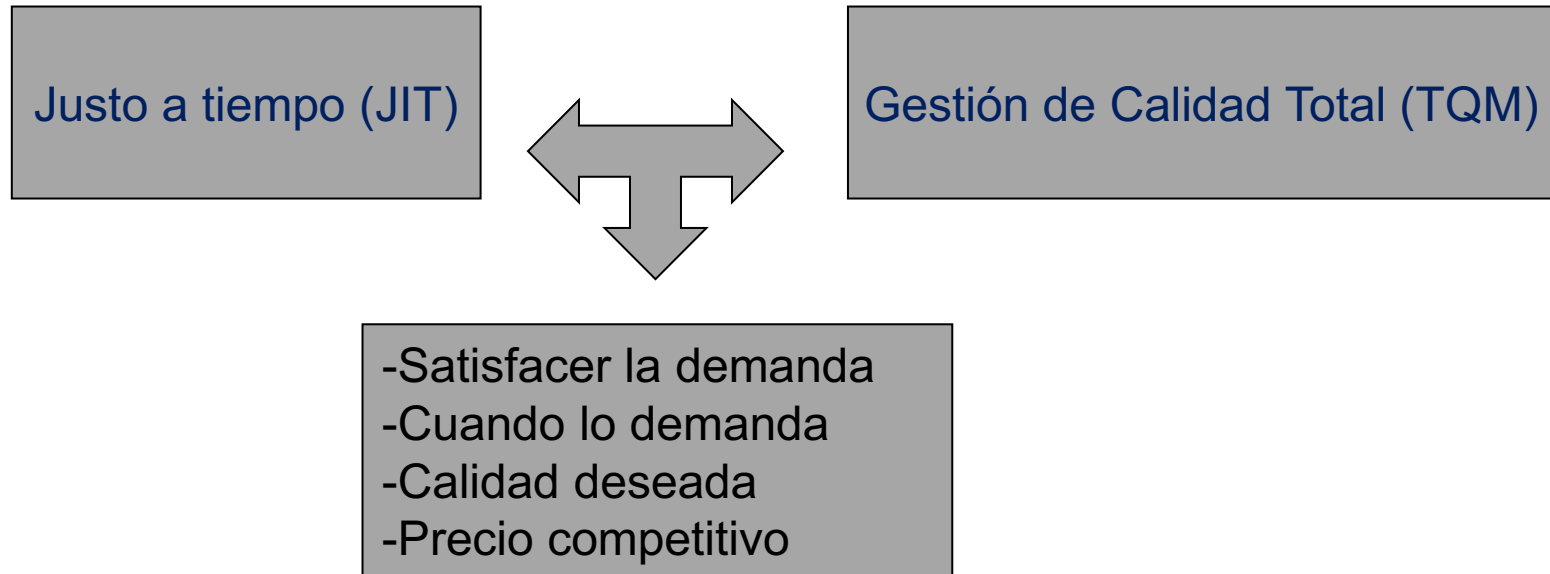
## CONCEPTO

**DISCIPLINA QUE ESTUDIA TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN CUANTO A LA TRANSFORMACIÓN DE LOS RECURSOS (INPUTS) EN PRODUCTOS (OUTPUTS).**



# LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES (II)

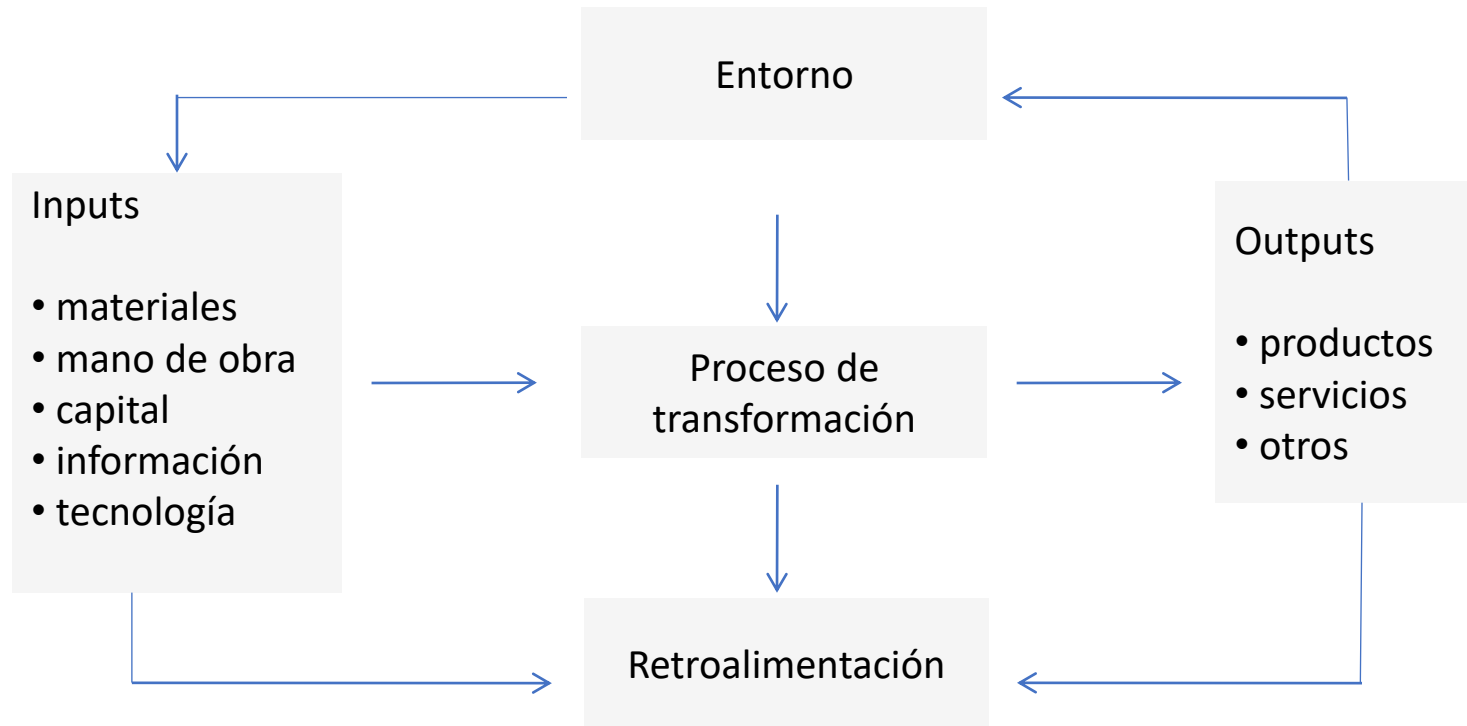
## EVOLUCIÓN



Nota: El coste ya no es la única preocupación para generar competitividad.

# LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES (III)

**Concepto Función Producción:** es la encargada de crear bienes o servicios.



# LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

**Entorno:** es todo aquello que puede afectar el funcionamiento del sistema.

**Proceso de transformación:** es la combinación de inputs que la empresa estima adecuada para la obtención de determinados outputs.

**Retroalimentación:** es el flujo de información que el proceso de transformación generará y que nos permitirá obtener datos significativos sobre le grado de consecución de los objetivos, corregir desviaciones y detectar cambios en el entorno.



# DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y DECISIONES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN (I)

## .Definición de Objetivos

**Calidad**: adecuación del producto o servicio al uso.

**Tiempo**: capacidad de la empresa para satisfacer con prontitud la demanda de los clientes.

- *Entregas rápidas*: cuando hace llegar el producto o servicio al cliente antes que sus competidores.
- *Entregas a tiempo*: cuando cumple con la fecha de entrega que previamente había acordado con el cliente.

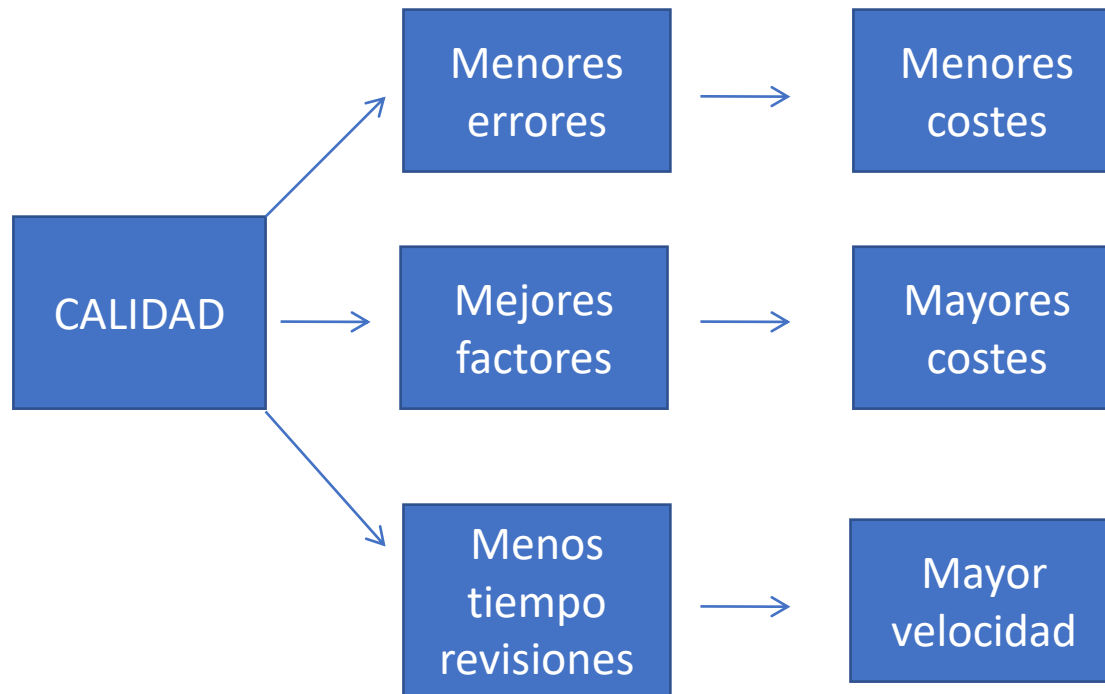
## DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y DECISIONES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN (II)

**Flexibilidad:** capacidad de la empresa para responder con rapidez, e incluso anticiparse a los cambios del entorno.

**Coste:** disminuir el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa para el desarrollo de las actividades que se realizan.

# DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y DECISIONES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN (III)

Interrelación de los objetivos teniendo en consideración la calidad como objetivo prioritario.





# DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y DECISIONES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN (IV)

## .Decisiones en el área de producción

*¿Qué producir?*

*¿Cómo producir?*

*¿Cuándo producir?*

*¿Dónde producir?*

# DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y DECISIONES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN (V)

- **Elección y Diseño del producto: qué producto va a ofrecerse y cómo va a diseñarse. Los productos pueden clasificarse:**
  - **Bienes o Productos físicos**
  - **Servicios o Productos intangibles**
  
- **Elección del proceso productivo: tipo de proceso más adecuado.**
  - **Proceso por Proyecto**
  - **Proceso por Lotes: artesanal, por lotes (batch) y en masa (en línea)**
  - **Producción continua**

# DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y DECISIONES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN (VI)

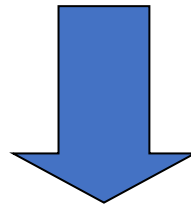
- **Diseño o Distribución en planta: decidir la mejor ordenación de los factores productivos en la planta productiva.**
  - **Distribución en Posición Fija**
  - **Distribución por Proceso o Funcional**
  - **Distribución por Producto**
- **Determinación de la capacidad de la planta: máximo volumen de producción que se puede obtener.**
- **Elección de la localización de la planta: lugar más adecuado en el que ubicar todas las instalaciones de la organización.**
- **Determinar la calidad del producto: expectativas de calidad del cliente.**

# DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y DECISIONES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN (VII)

- **Establecer la estrategia de recursos humanos de producción: determinar las capacidades y habilidades requeridas para cada trabajador así como la calidad de vida en el trabajo.**
- **Determinar la estrategia de aprovisionamiento: identificar los proveedores de las materias primas o de cualquier factor productivo.**
- **Determinar los niveles de inventarios: decidir el nivel más apropiado de materias primas, productos en curso, terminados..**
- **Establecer el sistema de mantenimiento de los equipos productivos: decisiones sobre los niveles deseados de fiabilidad y estabilidad de los equipos.**

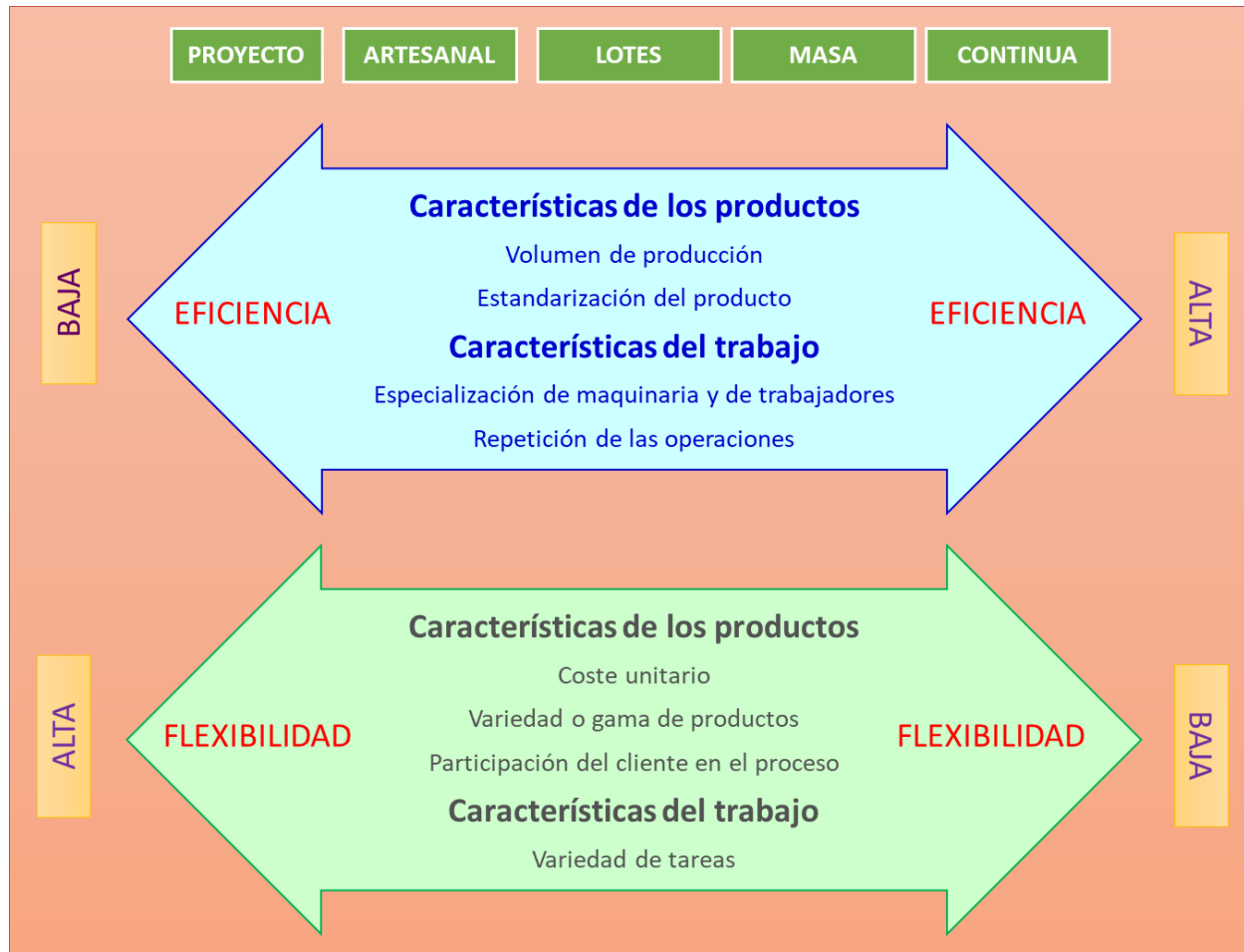
# DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y DECISIONES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN (VIII)

- **Nuevas tecnologías en el proceso productivo**
  - ✓ La evolución del sistema productivo ha estado marcada por la introducción de nuevas tecnologías.
  - ✓ Mejora en la fabricación, información e integración de máquinas y ordenadores.



FACILITAN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

# SISTEMAS DE PRODUCCIÓN (I)



Fuente: Iborra *et al.*, (2014)

# SISTEMAS DE PRODUCCIÓN (I)

## .El sistema Justo a Tiempo (JIT)

**Objetivo:** producir y servir al cliente en el momento justo, las cantidades justas, con la máxima calidad y a través de un proceso de producción que evite despilfarros.

Teoría de los cinco ceros

- Cero defectos: sistema de gestión de calidad.
- Cero averías: sistema de mantenimiento preventivo.
- Cero papel: sistemas de información.
- Cero stocks o inventarios: sistema de planificación y control, relaciones con proveedores.
- Cero plazos o retrasos: fabricar pequeños lotes muy variados.



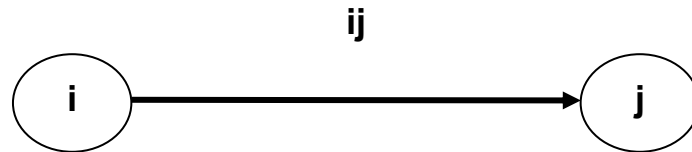
# PLANIFICACION Y CONTROL DE PROYECTOS: EL MÉTODO PERT

## .El PERT permite:

- Analizar las relaciones de precedencia entre las actividades
- Identificar las actividades críticas del proyecto

## .Elementos básicos del PERT

- **Flechas:** Representan actividades
- **Nodos:** Representan momentos de tiempo

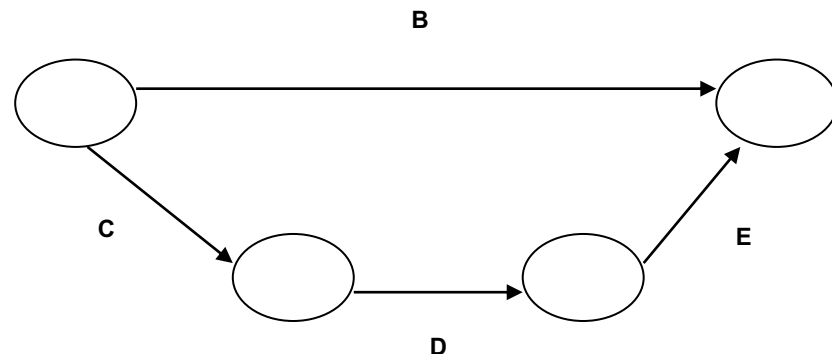


# RELACIONES DE PRECEDENCIA

- Para poder construir gráficamente el proyecto, se necesita conocer las relaciones de precedencia o prelación entre ellas. Dicha información generalmente será aportada por un experto analista en la programación temporal de proyectos.

## .Ejemplo

- .Existe B
- .C precede a D
- .D precede a E



# RELACIONES DE PRECEDENCIA

Tras haber planteado el grafo, cada uno de los nodos debe numerarse.

No existe una regla para numerar los nodos.

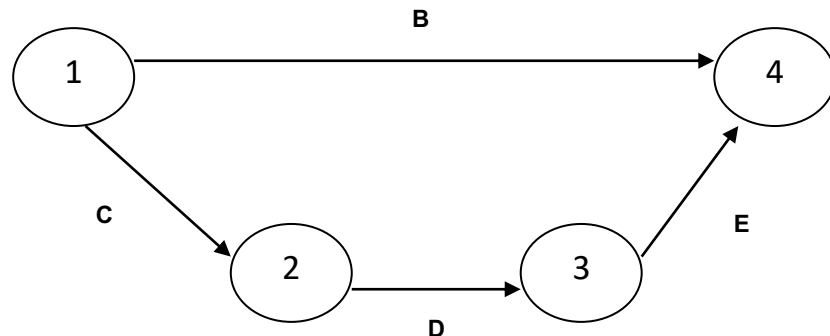
Condición: "Todas las actividades que terminan en el nodo a numerar deben proceder de un nodo previamente numerado"

## Ejemplo

Existe B

C precede a D

D precede a E

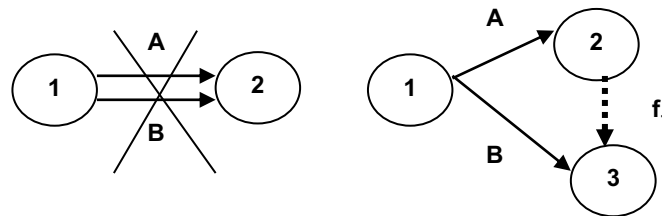


# ACTIVIDADES FICTICIAS

.Para cumplir con las relaciones de precedencia, en algunas ocasiones hay que utilizar actividades ficticias.

2 situaciones:

**A) Evitar que varias actividades salgan y lleguen de los mismos nodos inicial y final, ya que imposibilita los cálculos posteriores. (correspondencia unívoca)**



# ACTIVIDADES FICTICIAS

## B) Cumplir con las relaciones de precedencia

### Ejemplo

.A precede a D

.B precede a D y E

**.NOTA: Las actividades ficticias no son actividades reales del proyecto. Por tanto, su duración es 0**

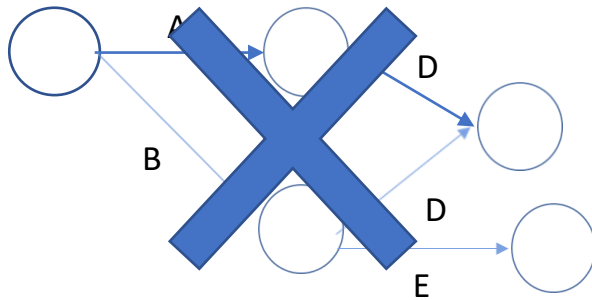


# OPCIÓN 1

## Ejemplo

**A precede a D**

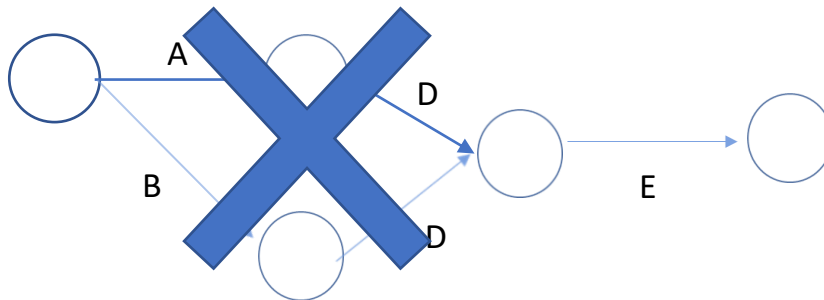
**B precede a D y E**



# OPCIÓN 2

## Ejemplo

**A precede a D**  
**B precede a D y E**



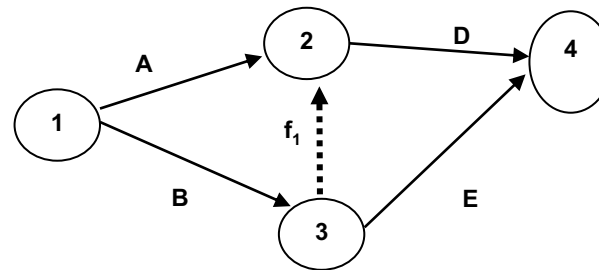


# ACTIVIDADES FICTICIAS

## B) Cumplir con las relaciones de precedencia

### Ejemplo

- .A precede a D
- .B precede a D y E



**.NOTA:** Las actividades ficticias no son actividades reales del proyecto. Por tanto, su duración es 0

# PASOS PARA REALIZAR GRÁFICOS PERT

1. **Representar el gráfico (especial atención a las actividades ficticias)**
2. **Establecer los tiempos early**
3. **Establecer los tiempos last**
4. **Determinar el camino crítico del proyecto**
5. **Calcular holguras de las actividades no críticas**

# EJEMPLO 1

a) Representar el grado correspondiente a las siguientes actividades:

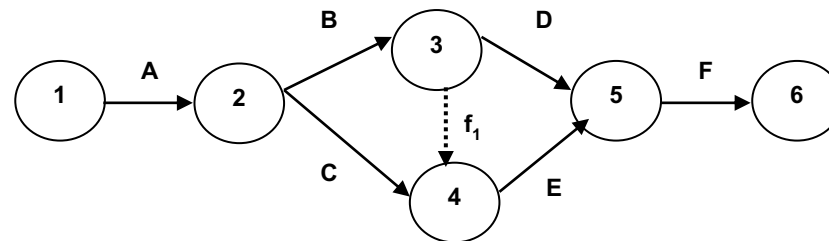
A precede a B y C

B precede a D y E

C precede a E

D precede a F

E precede a F



# EJEMPLO 1

Cuando junto a la información relativa a las relaciones de precedencia se conozca la duración de las diferentes actividades, se estará en condiciones de identificar el camino crítico y las holguras.

Actividad	Días	Actividad	Días
A	15	D	5
B	20	E	7
C	10	F	13

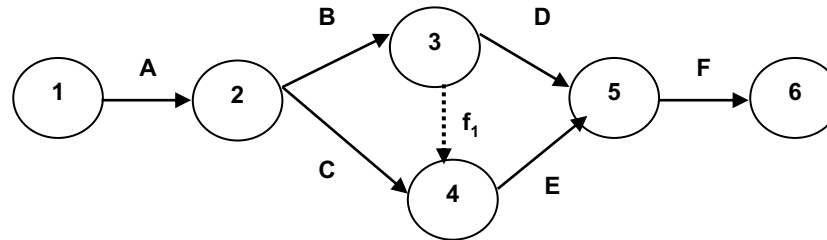
**A precede a B y C**

**B precede a D y E**

**C precede a E**

**D precede a F**

**E precede a F**



# EJEMPLO 1

b) Calcular los tiempos early y last para determinar el camino crítico.

- ✓ El tiempo *early* ( $E_i$ ) es el tiempo más temprano en que puede verificarse un suceso
- ✓ El tiempo *last* ( $L_j$ ) de un suceso representa el momento más tardío en el que puede verificarse un suceso, sin que suponga un retraso en la fecha de finalización del proyecto.



**Una actividad  $ij$  cualquiera será crítica cuando en su nudo inicial  $i$  y final  $j$  sus tiempos early y last coincidan. Esta situación indicará que **no hay holguras** y que, por lo tanto, cualquier retraso en la fecha de finalización de la actividad tendrá un efecto en la fecha de finalización del proyecto completo.**

El cálculo de los tiempos early y last comienza desde el nudo o suceso inicial. Lo más pronto en que puede verificarse el nudo 1 es el momento 0. Realmente representa el momento de comienzo del proyecto cuando todavía no ha transcurrido nada de tiempo

# EJEMPLO 1

b) Calcular los tiempos early y last para determinar el camino crítico.

- ✓ El tiempo *early* ( $E_i$ ) es el tiempo más temprano en que puede verificarse un suceso
- ✓ el tiempo *last* ( $L_j$ ) de un suceso representa el momento más tardío en el que puede verificarse un suceso, sin que suponga un retraso en la fecha de finalización del proyecto.

## B.1. Cálculo del tiempo early

A precede a B y C

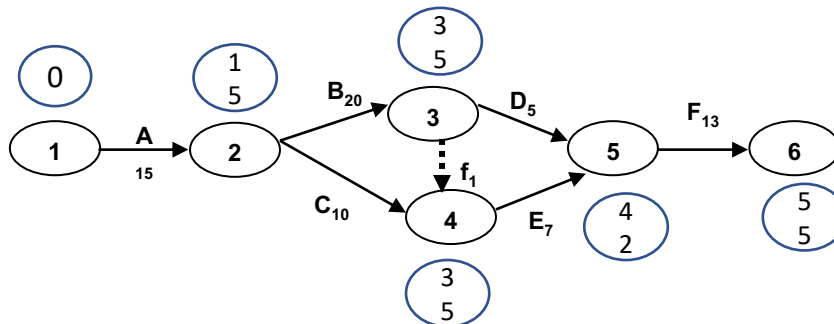
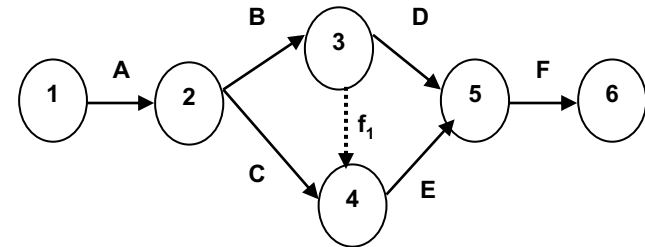
B precede a D y E

C precede a E

D precede a F

E precede a F

Actividad	Días	Actividad	Días
A	15	D	5
B	20	E	7
C	10	F	13



$$E_1 = 0 \text{ u.t.}$$

$$E_2 = E_1 + t_A = 0 + 15 = 15 \text{ u.t.}$$

$$E_3 = E_2 + t_B = 15 + 20 = 35 \text{ u.t.}$$

$$E_4 = \text{máx. } \{E_3 + t_C; E_2 + t_C\} = \text{máx. } \{35; 25\} = 35 \text{ u.t.}$$

$$E_5 = \text{máx. } \{E_3 + t_D; E_4 + t_E\} = \text{máx. } \{40; 42\} = 42 \text{ u.t.}$$

$$E_6 = E_5 + t_F = 42 + 13 = 55 \text{ u.t.}$$

# EJEMPLO 1

b) Calcular los tiempos early y last para determinar el camino crítico.

- ✓ El tiempo *early* ( $E_i$ ) es el tiempo más temprano en que puede verificarse un suceso
- ✓ el tiempo *last* ( $L_j$ ) de un suceso representa el momento más tardío en el que puede verificarse un suceso, sin que suponga un retraso en la fecha de finalización del proyecto.

## B.2. Cálculo del tiempo Last

A precede a B y C

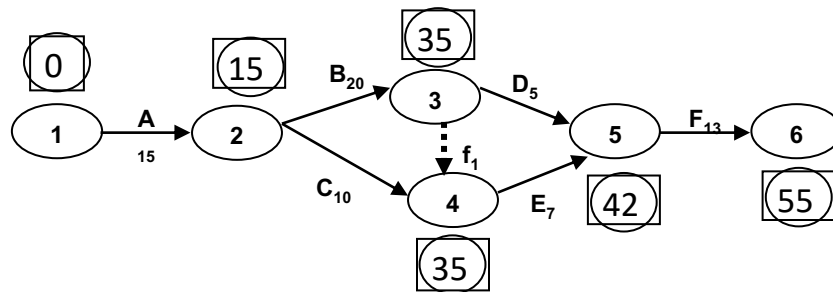
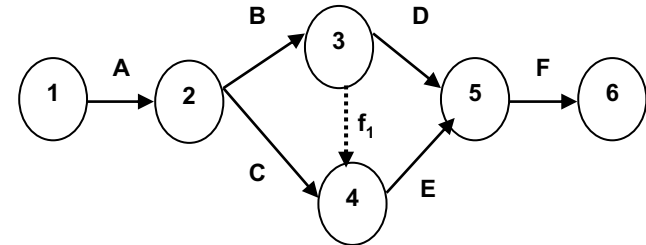
B precede a D y E

C precede a E

D precede a F

E precede a F

Actividad	Días	Actividad	Días
A	15	D	5
B	20	E	7
C	10	F	13



$$L_6 = E_6 = 55 \text{ u.t.}$$

$$L_5 = L_6 - t_F = 42 \text{ u.t.}$$

$$L_4 = L_5 - t_E = 35 \text{ u.t.}$$

$$L_3 = \min. \{L_4 - t_D; L_5 + t_D\} = \min. \{35; 37\} = 35 \text{ u.t.}$$

$$L_2 = \min. \{L_3 - t_B; L_4 + t_C\} = \min. \{15; 25\} = 15 \text{ u.t.}$$

$$L_1 = L_2 - t_A = 0 \text{ u.t.}$$



# EJEMPLO 1

b) Calcular los tiempos early y last para determinar el camino crítico.

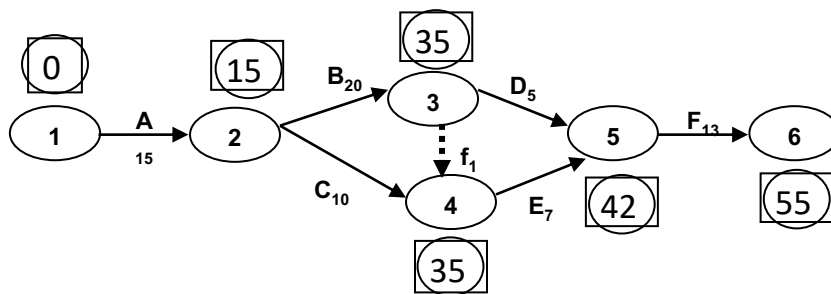
- ✓ El tiempo *early* ( $E_i$ ) es el tiempo más temprano en que puede verificarse un suceso
- ✓ el tiempo *last* ( $L_j$ ) de un suceso representa el momento más tardío en el que puede verificarse un suceso, sin que suponga un retraso en la fecha de finalización del proyecto.

## B.3. Determinación del camino crítico

### ¿Qué es el camino crítico?

Las actividades críticas son aquellas en las que cualquier retraso repercute en la **duración** del proyecto.

Estas actividades críticas son aquellas en las que los tiempos early y last coinciden y por tanto no tienen holgura



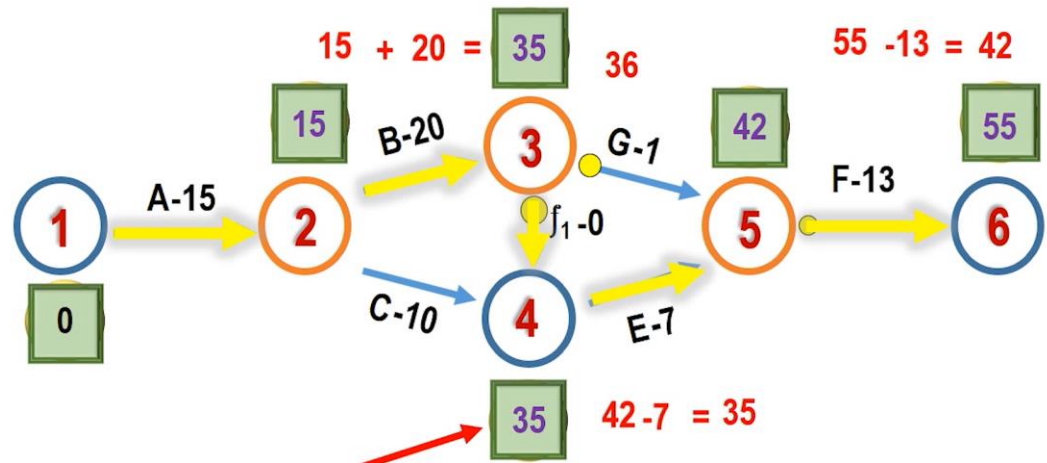
# EJEMPLO 1

b) Calcular los tiempos early y last para determinar el camino crítico.

- ✓ El tiempo *early* ( $E_i$ ) es el tiempo más temprano en que puede verificarse un suceso
- ✓ el tiempo *last* ( $L_j$ ) de un suceso representa el momento más tardío en el que puede verificarse un suceso, sin que suponga un retraso en la fecha de finalización del proyecto.

## B.3. Determinación del camino crítico

CAMINO CRÍTICO  
A-B-E-F



# HOLGURAS DEL PROYECTO

*¿Qué son las holguras del proyecto?*

Tiempos sobrantes de las actividades no críticas  
**Tiempos early**  $\neq$  **Tiempos last**

**HOLGURA DE LA ACTIVIDAD:**  
Tiempo que se puede retrasar el inicio de una tarea o actividad sin retrasar la finalización del proyecto  
 $HT = Lj - Ei - Tij$



<Las tareas que no tienen holgura constituyen el camino crítico>.

# EJEMPLO 2

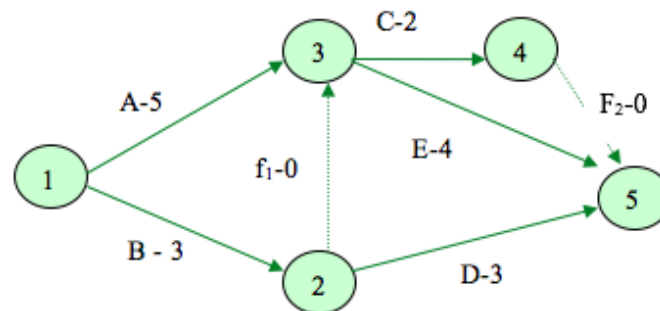
a) Representar el grado correspondiente a las siguientes actividades:

ACTIVIDAD	ACTIVIDAD PRECEDENTE	TIEMPO (SEMANAS)
A	-	5
B	-	3
C	A	2
D	B	3
E	A,B	4

Traducción:

A precede a C y E

B precede a D y E



# EJEMPLO 2

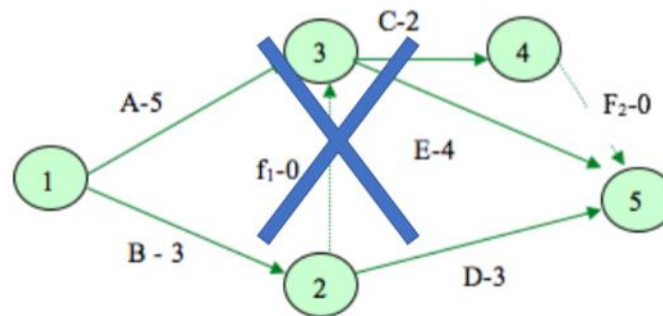
a) Representar el grado correspondiente a las siguientes actividades:

ACTIVIDAD	ACTIVIDAD PRECEDENTE	TIEMPO (SEMANAS)
A	-	5
B	-	3
C	A	2
D	B	3
E	A,B	4

Traducción:

A precede a C y E

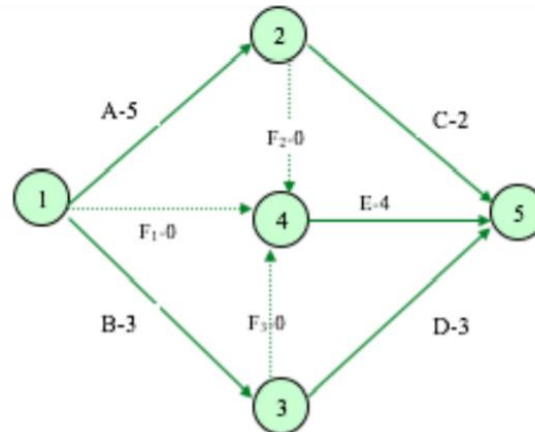
B precede a D y E



# EJEMPLO 2

a) Representar el grado correspondiente a las siguientes actividades:

ACTIVIDAD	ACTIVIDAD PRECEDENTE	TIEMPO (SEMANAS)
A	-	5
B	-	3
C	A	2
D	B	3
E	A,B	4



# EJEMPLO 2

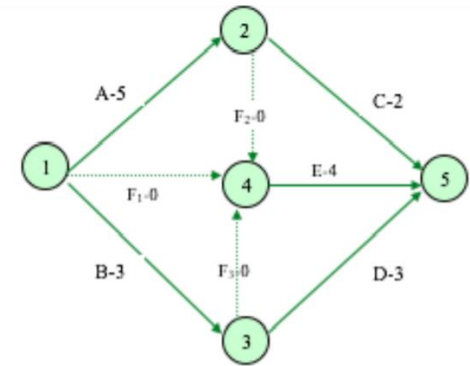
b) Calcular los tiempos early y last para determinar el camino crítico.

- ✓ El tiempo *early* ( $E_i$ ) es el tiempo más temprano en que puede verificarse un suceso
- ✓ el tiempo *last* ( $L_j$ ) de un suceso representa el momento más tardío en el que puede verificarse un suceso, sin que suponga un retraso en la fecha de finalización del proyecto.

## B.1. Cálculo del tiempo early y last

$E_i$	CÁLCULO	$E_i$
1	0	0
2	$E1 + TA = 5$	5
3	$E1 + TB = 3$	3
4	$\text{MAX}(E2 + FT2; E1 + FT1; E3 + FT3)$ $= \text{MAX}(0;3;5) = 5$	5
5	$\text{MAX}(E2 + TC; E4 + TE; E3 + TD)$ $= \text{MAX}(7,9,6) = 9$	9

$L_j$	CÁLCULO	$L_j$
5	9	9
4	$L5 - TE = 9 - 4 = 5$	5
3	$\text{MIN}(L5 - TD; L4 - TFT3) = (6; 5) = 5$	5
2	$\text{MIN}(L5 - TC; L4 - TFT2) = (7; 5) = 5$	5
1	$\text{MIN}(L2 - TA; L3 - TB; L4 - TFT1) =$ $\text{MIN}(0,2;5) = 0$	0



# EJEMPLO 2

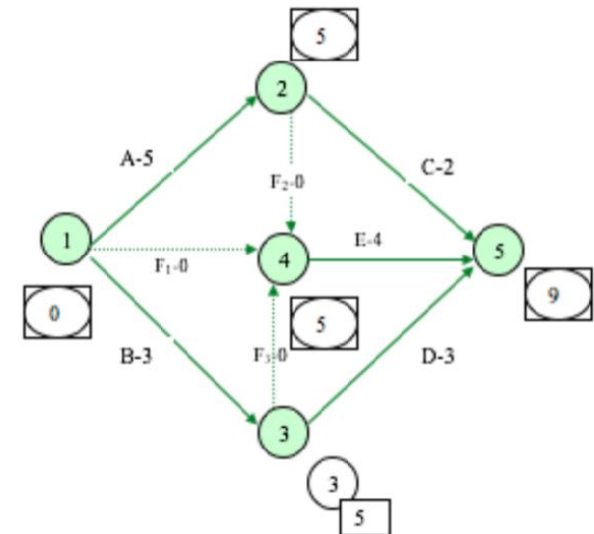
b) Calcular los tiempos early y last para determinar el camino crítico.

- ✓ El tiempo *early* ( $E_i$ ) es el tiempo más temprano en que puede verificarse un suceso
- ✓ el tiempo *last* ( $L_j$ ) de un suceso representa el momento más tardío en el que puede verificarse un suceso, sin que suponga un retraso en la fecha de finalización del proyecto.

## B.1. Cálculo del tiempo early y last

$E_i$	CÁLCULO	$E_i$
1	0	0
2	$E1 + TA = 5$	5
3	$E1 + TB = 3$	3
4	$\text{MAX}(E2 + FT2; E1 + FT1; E3 + FT3) = \text{MAX}(0;3;5) = 5$	5
5	$\text{MAX}(E2 + TC; E4 + TE; E3 + TD) = \text{MAX}(7,9,6) = 9$	9

$L_j$	CÁLCULO	$L_j$
5	9	9
4	$L5 - TE = 9 - 4 = 5$	5
3	$\text{MIN}(L5 - TD; L4 - TFT3) = (6; 5) = 5$	5
2	$\text{MIN}(L5 - TC; L4 - TFT2) = (7; 5) = 5$	5
1	$\text{MIN}(L2 - TA; L3 - TB; L4 - TFT1) = \text{MIN}(0,2;5) = 0$	0



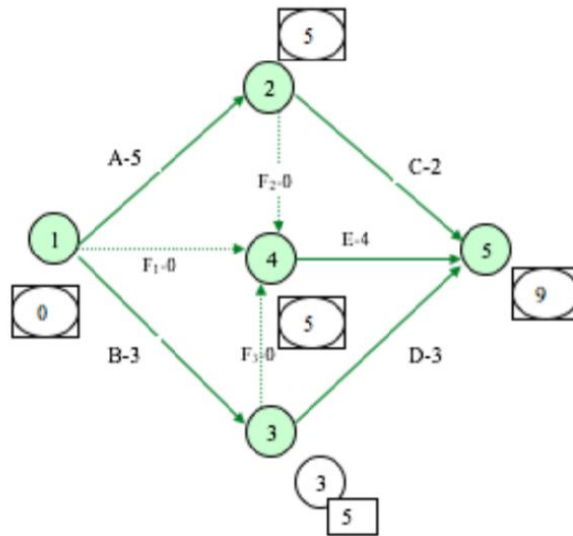


# EJEMPLO 2

b) Calcular los tiempos *early* y *last* para determinar el camino crítico.

- ✓ El tiempo *early* ( $E_i$ ) es el tiempo más temprano en que puede verificarse un suceso
- ✓ el tiempo *last* ( $L_j$ ) de un suceso representa el momento más tardío en el que puede verificarse un suceso, sin que suponga un retraso en la fecha de finalización del proyecto.

**c) Determinar el camino crítico y las holguras**



## POSIBLES CAMINOS

A + C = 7 semanas  
Ft1 + E = 4 semanas  
B + D = 6 semanas  
B + Ft3 + E = 7 semanas  
A + Ft2 + E = 9 semanas

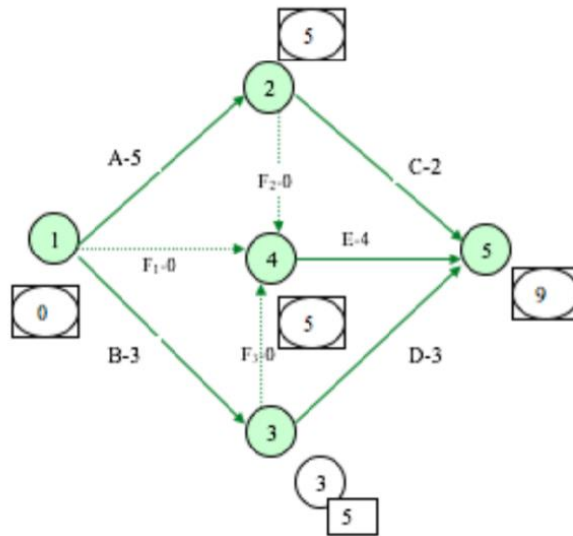
CAMINO CRÍTICO: 1-2-4-5  
ACTIVIDADES A Y E

# EJEMPLO 2

b) Calcular los tiempos early y last para determinar el camino crítico.

- ✓ El tiempo *early* ( $E_i$ ) es el tiempo más temprano en que puede verificarse un suceso
- ✓ el tiempo *last* ( $L_j$ ) de un suceso representa el momento más tardío en el que puede verificarse un suceso, sin que suponga un retraso en la fecha de finalización del proyecto.

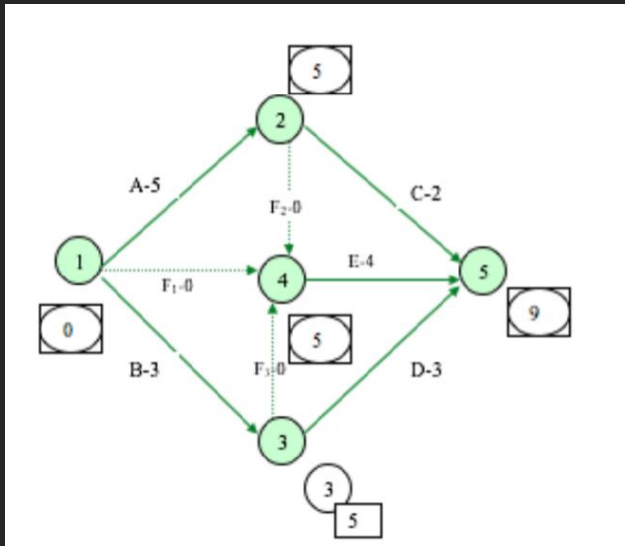
**c) Determinar el camino crítico y las holguras**



CAMINO CRÍTICO: 1-2-4-5  
ACTIVIDADES A Y E

HOLGURAS DEL PROYECTO

1. HOLGURA TOTAL ACTIVIDAD B=  $Tl3 - Te1 - TB = 5 - 0 - 3 = 2$  semanas.
2. HOLGURA TOTAL ACTIVIDAD D=  $Tl5 - Te3 - TD = 9 - 3 - 3 = 3$  semanas.



**CAMINO CRITICO = 1, 3, 5 (ACTIVIDADES A Y E)**

HOLGURA TOTAL ACTIVIDAD B =  $TL_j - Te_i - TB = 5 - 0 - 3 = 2$  semanas.

HOLGURA TOTAL ACTIVIDAD D =  $TL_j - Te_i - TD = 9 - 3 - 3 = 3$  semanas.

1.- La duración total del proyecto es:

- a) 17 semanas
- b) 9 semanas**
- c) 7 semanas
- d) 6 semanas

2.- Señale la respuesta correcta:

- a) El tiempo early de la actividad C es de 5 semanas**
- b) El tiempo last de la actividad B es de 3 semanas
- c) Las actividades ficticias tienen una duración de 1 semana
- d) La holgura total de la actividad B es de 3 semanas

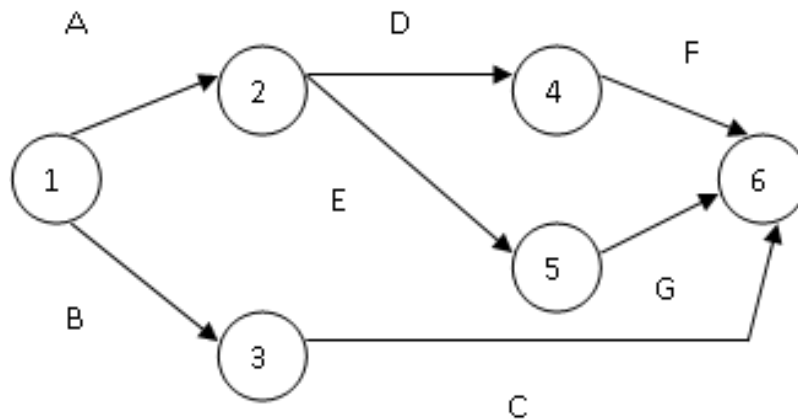
3.- Con respecto al camino crítico:

- a) Está formado por las actividades A, C y una actividad ficticia con una holgura total de 2 semanas
- b) Está formado por las actividades A y E con una holgura total de 3 semanas
- c) No hay camino crítico
- d) Está formado por las actividades A y E que no tienen holgura.**

# EJERCICIO 3

**(CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 1 DE LOS PROBLEMAS)**

Determinar las relaciones de precedencias que se derivan del gráfico:



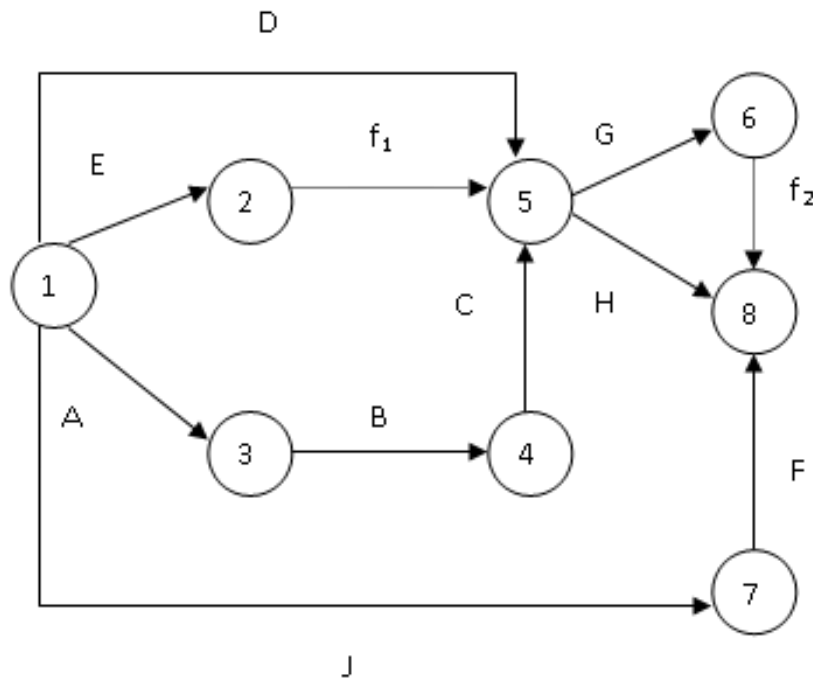
## Soluciones:

- A precede a D y E
- B precede a C
- D precede a F
- E precede a G

# EJERCICIO 4

**(CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2 DE LOS PROBLEMAS)**

Determinar las relaciones de precedencias que se derivan del gráfico:



## Soluciones:

- A precede a B
- B precede a C
- C precede a G y H
- D precede a G y H
- E precede a G y H
- J precede a F

# INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA I

Curso académico 2023-2024

Luisa Eugenia Reyes Recio

©2023 Autoras Luisa Eugenia Reyes Recio.  
Algunos derechos reservados Este documento se distribuye bajo la licencia "Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional" de Creative Commons, disponible en <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>

# TEMA 2

## LA DIRECCIÓN DE MARKETING



Universidad  
Rey Juan Carlos

Este documento está protegido por una licencia de Creative Commons



# ÍNDICE DEL TEMA

## 2.1 Concepto y evolución del Marketing

## 2.2 Análisis del mercado

### 2.2.1 La investigación de mercados

### 2.2.2 El comportamiento del consumidor

### 2.2.3 La segmentación de mercados

## 2.3 El diseño de las acciones de marketing: producto, precio, distribución y comunicación





# MARKETING: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN (I)

**.Concepto (Asociación Estadounidense de Marketing):** Proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones.



# MARKETING: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN (II)

## .Evolución del concepto (Kotler)

### 4 Etapas



# EJEMPLO

**.En los años ochenta Adidas optó por la especialización, es decir, crear zapatillas para cada tipo de posible cliente centrándose en las características y atributos de las zapatillas.**

**.Nike, sin embargo, investigó y descubrió que el mundo del calzado deportivo estaba cambiando y comenzó a diseñar productos para un uso diario cómodo y un estilo de vestir sport.**



# MARKETING: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN (III)

## ¿El marketing crea necesidades?

- **Necesidades:** Carencias básicas del ser humano sin las que no podría sobrevivir (alimentos, aire, agua). *Para sobrevivir necesito comer.*
- **Deseos:** Las necesidades se dirigen a objetos específicos que pueden satisfacerlas. Determinados por la sociedad en que se vive. *Para sobrevivir necesito comer pero yo quiero comer una paella.*
- **Demanda:** Deseos de productos específicos respaldados por la capacidad de pago. *Para sobrevivir necesito comer (necesidad), quiero comer una paella (deseo) y tengo dinero para ir a un restaurante y pedir una paella (demanda).*

# LA DIRECCIÓN DE MARKETING EN LA EMPRESA (I)

## .Principales funciones:

- Conocer las necesidades de los consumidores
- Diseñar los bienes y servicios
- Comunicar
- Ponerlos a disposición del cliente.

2 Etapas

1. Análisis del mercado
2. Diseño de las acciones de marketing

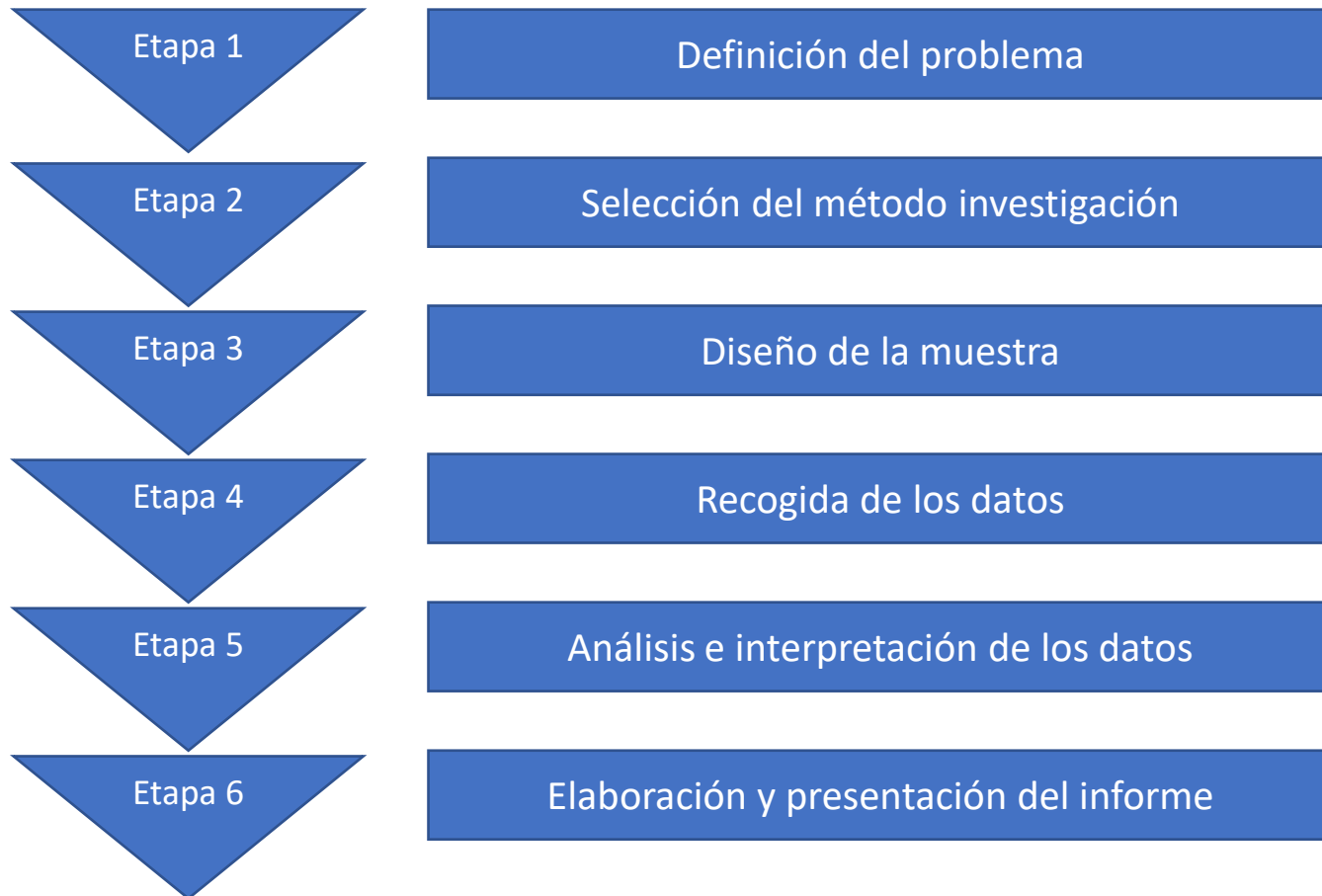
# INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (I)

**.Concepto:** La investigación de mercados es una herramienta que permite la recogida y análisis de datos e información relevante para la resolución de problemas concretos de marketing a los que se enfrenta la empresa.



# INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (II)

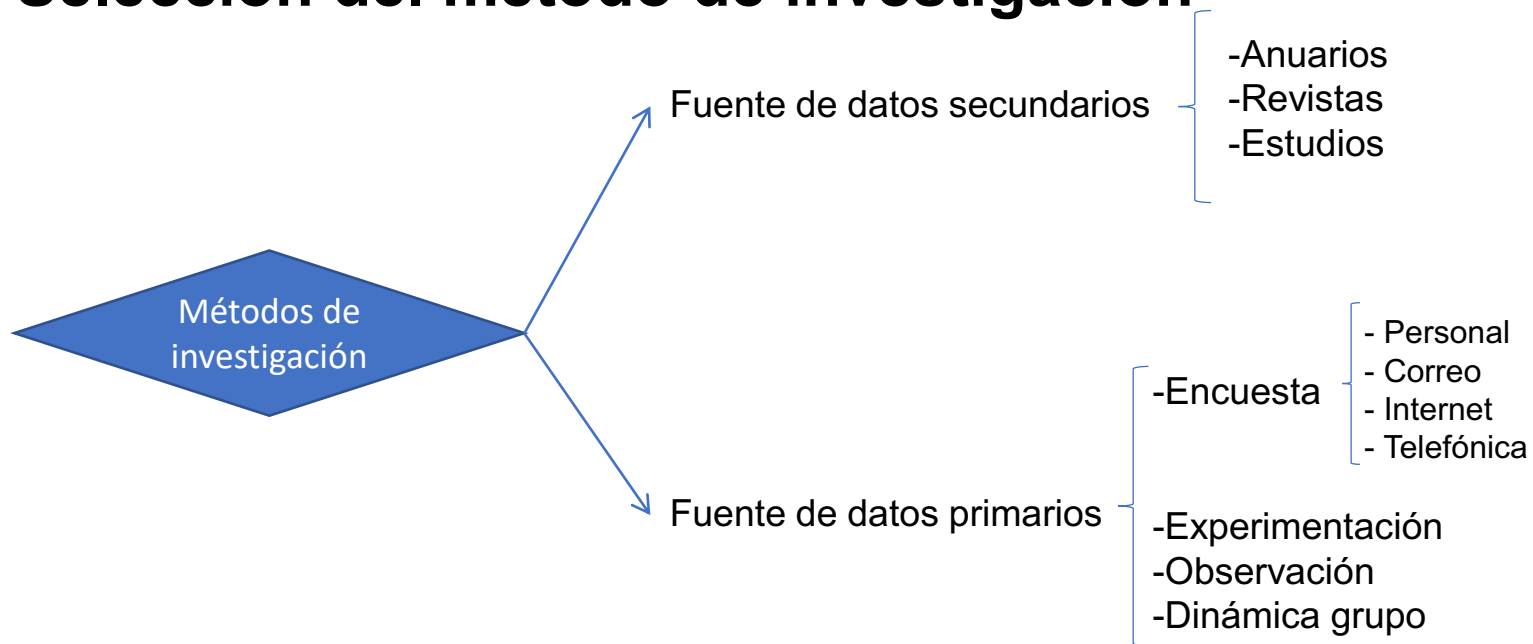
## .Proceso



# INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (III)

1. Definición del problema: objetivos de la investigación.

2. Selección del método de investigación





# INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (IV)

- 3. Diseño de la muestra: población objetivo, tamaño muestral, cómo seleccionar a las personas y cuando se realizará el estudio.**
- 4. Recogida de los datos**
- 5. Análisis e interpretación de los datos**
- 6. Elaboración y presentación del informe**



# COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR (I)

**.Concepto:** Conjunto de actividades que lleva a cabo el consumidor desde que surge una necesidad hasta que la selecciona y usa el bien o servicio que le permita satisfacerla.

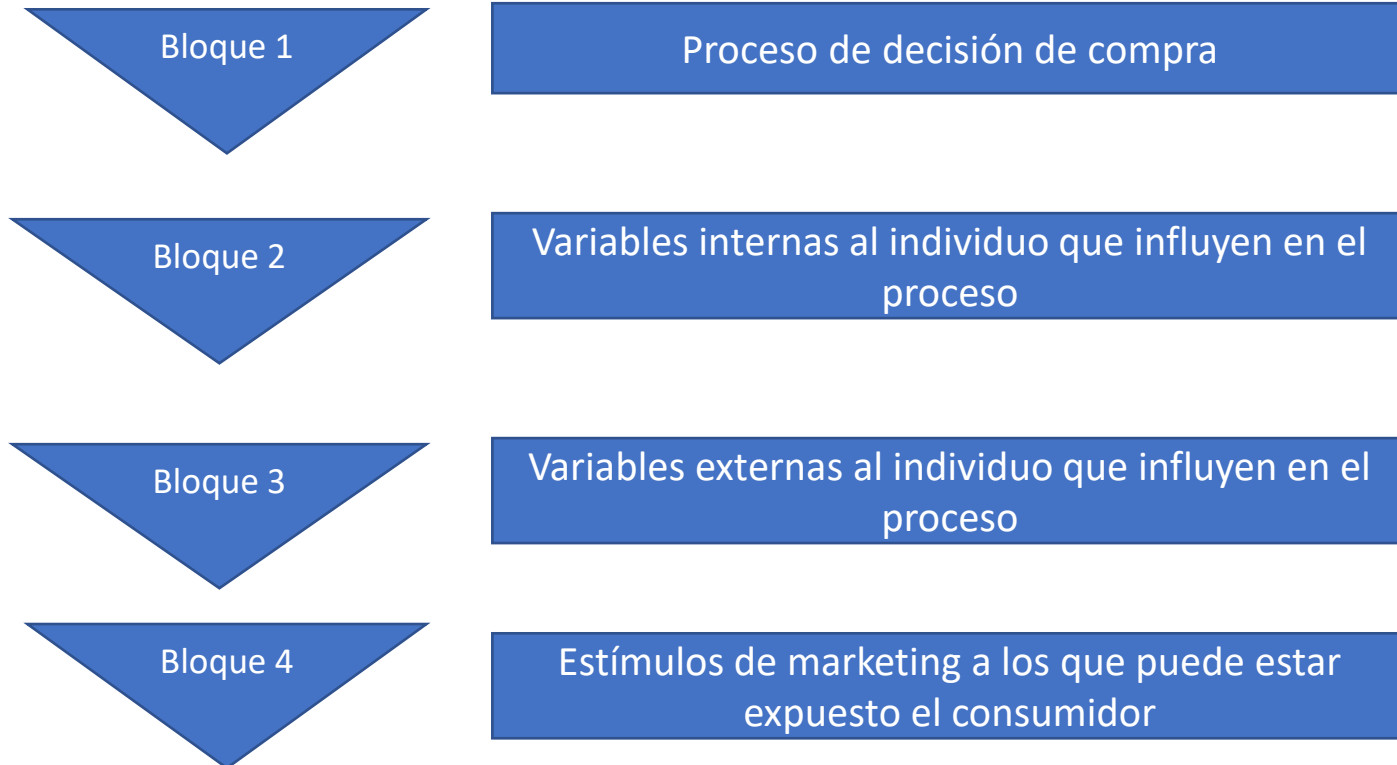
**Distinguir entre:**

- **Mercado de consumidores**
- **Mercado de empresas**



# COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR (II)

## .Cuatro bloques



# COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR (III)

## .Bloque 1. Proceso de decisión de compra:

5 Etapas

1. Reconocimiento del problema
2. Búsqueda de información
3. Evaluación de alternativas
4. Decisión de comprar o no
5. Sensaciones posteriores a la compra

# COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR (IV)

## .Bloque 2. Factores internos:

- Motivación
- Percepción
- Experiencia
- Características personales: demográficas, socioeconómicas, personalidad y estilos de vida, condiciones de salud.

# COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR (V)

## .Bloque 3. Factores externos

- Entorno económico, político y legal
- Cultura
- Grupos sociales de pertenencia
- Familia
- Influencias personales
- Situaciones de compra y consumo

# COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR (VI)

## .Bloque 4. Estímulos de marketing a los que puede estar expuesto el consumidor

**Lo que la empresa ofrezca al consumidor a través de sus productos o servicios, cómo los comunique, qué precio les fije y cómo los ponga a disposición del consumidor a través de la distribución.**



# SEGMENTACIÓN DE MERCADOS (I)

**.Concepto:** Proceso de división de mercados en grupos homogéneos, con el fin de diseñar una estrategia comercial diferenciada para cada grupo y conseguir mayor satisfacción de las necesidades de los consumidores.





# SEGMENTACIÓN DE MERCADOS (II)

**.Características que deben reunir los segmentos:**

**.Medibles**

**.Accesibles**

**.Sustanciales**

**.Diferenciables**

**.Posibles de servir y atender**



# SEGMENTACIÓN DE MERCADOS (III)

## .Criterios de segmentación

- .Segmentación socioeconómica: renta, nivel de formación.
- .Segmentación geográfica: país, ciudad, climatología.
- .Segmentación demográfica: edad, sexo etc.
- .Segmentación psicográfica: personalidad, estilos de vida.
- .Segmentación por comportamiento: lealtad marca



# SEGMENTACIÓN DE MERCADOS (IV)

## .Estrategias de segmentación

**.Estrategias de cobertura total del mercado: consiste en atender a todos los segmentos del mercado utilizando una estrategia diferenciada.**

**.Estrategia de concentración: no atiende a todos los segmentos, se centra en atender a uno o unos pocos.**



# SEGMENTACIÓN DE MERCADOS (V)

## .Ventajas

- .Descubrir nuevas oportunidades**
- .Facilita el diseño de la oferta de productos**
- .Contribuye a determinar las prioridades de la empresa**



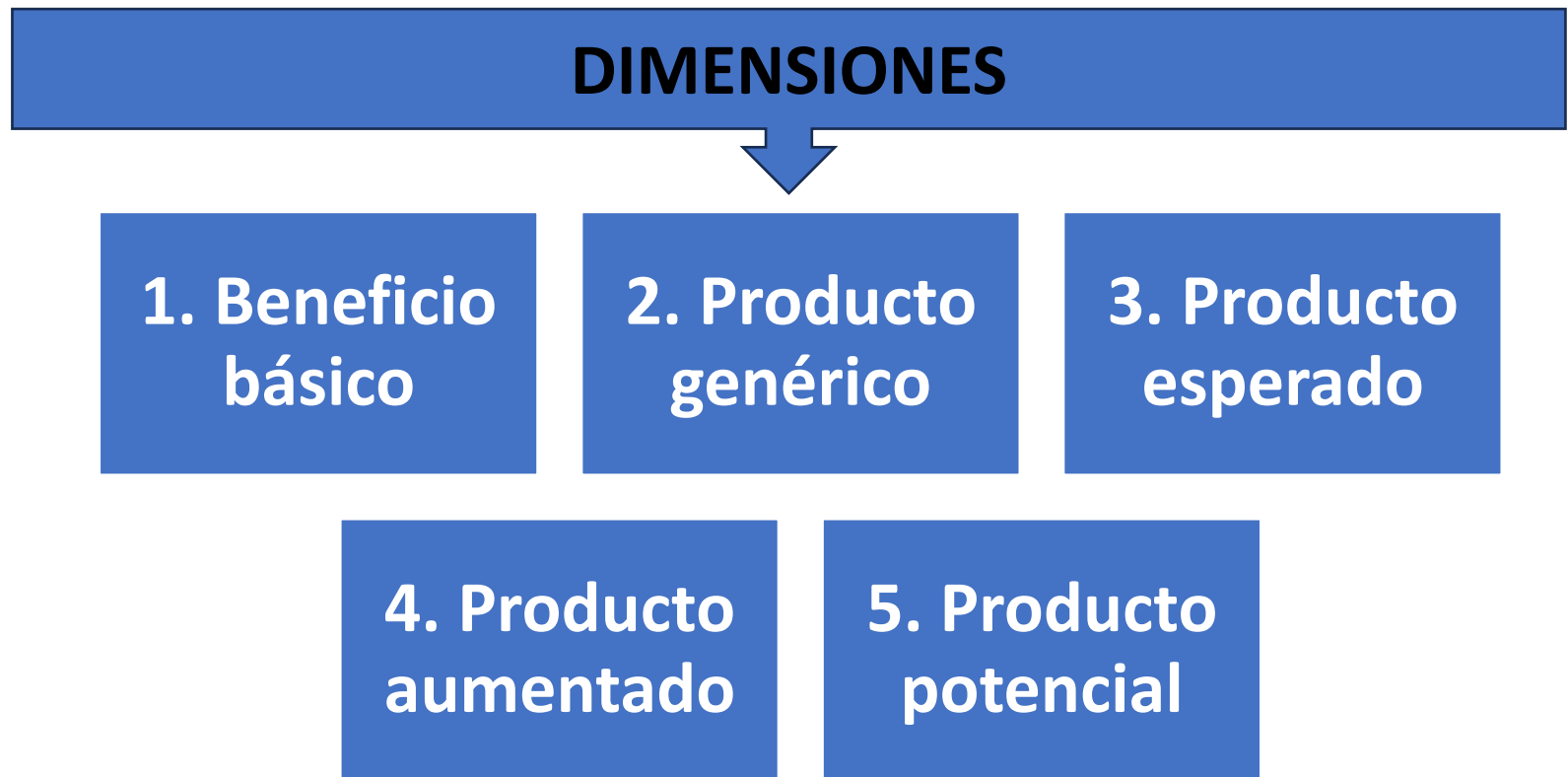
# **DECISIONES DE PRODUCTO**

- a) Concepto y Dimensiones del Concepto**
  
- b) Clasificación de productos**
  
- c) Dimensiones del surtido de productos**
  
- d) Ciclo de vida de un producto**



# DECISIONES PRODUCTO (I)

Concepto: cualquier bien, servicio o idea capaz de motivar y satisfacer al comprador.



# DECISIONES PRODUCTO (II)



# DECISIONES PRODUCTO (III)

## Dimensiones del surtido de producto

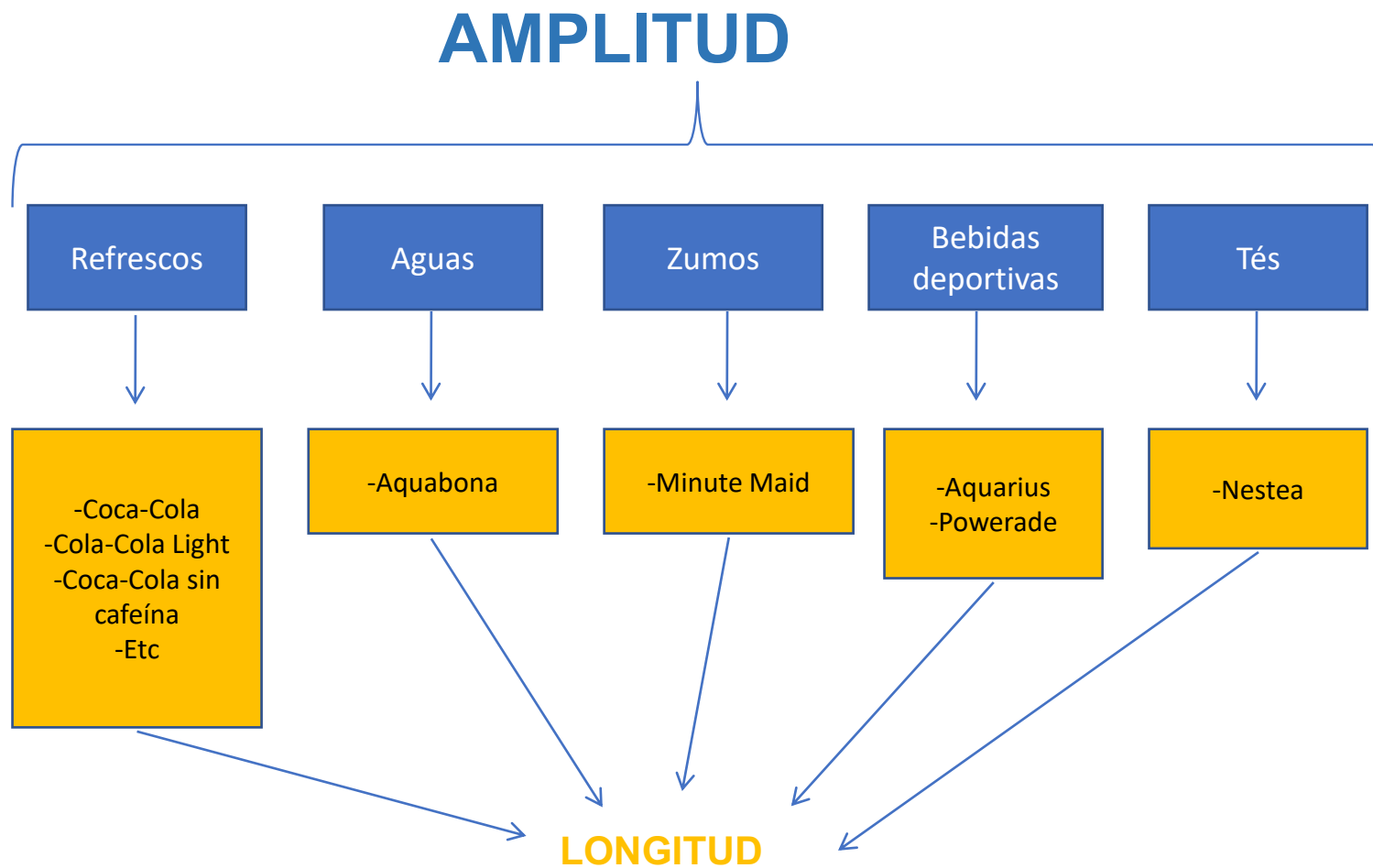
¿Qué decisiones se deben tomar respecto al producto?

- ✓ **Longitud del surtido: número de productos.**
- ✓ **Amplitud del surtido: cantidad de líneas productos**
- ✓ **Profundidad del surtido: variantes que se ofrecen dentro de cada línea de productos.**





# DECISIONES PRODUCTO (IV)



# EJERCICIO

Una empresa encargada de fabricar sistemas para mejorar la conducción tiene constituida su cartera de productos por dos grandes áreas:

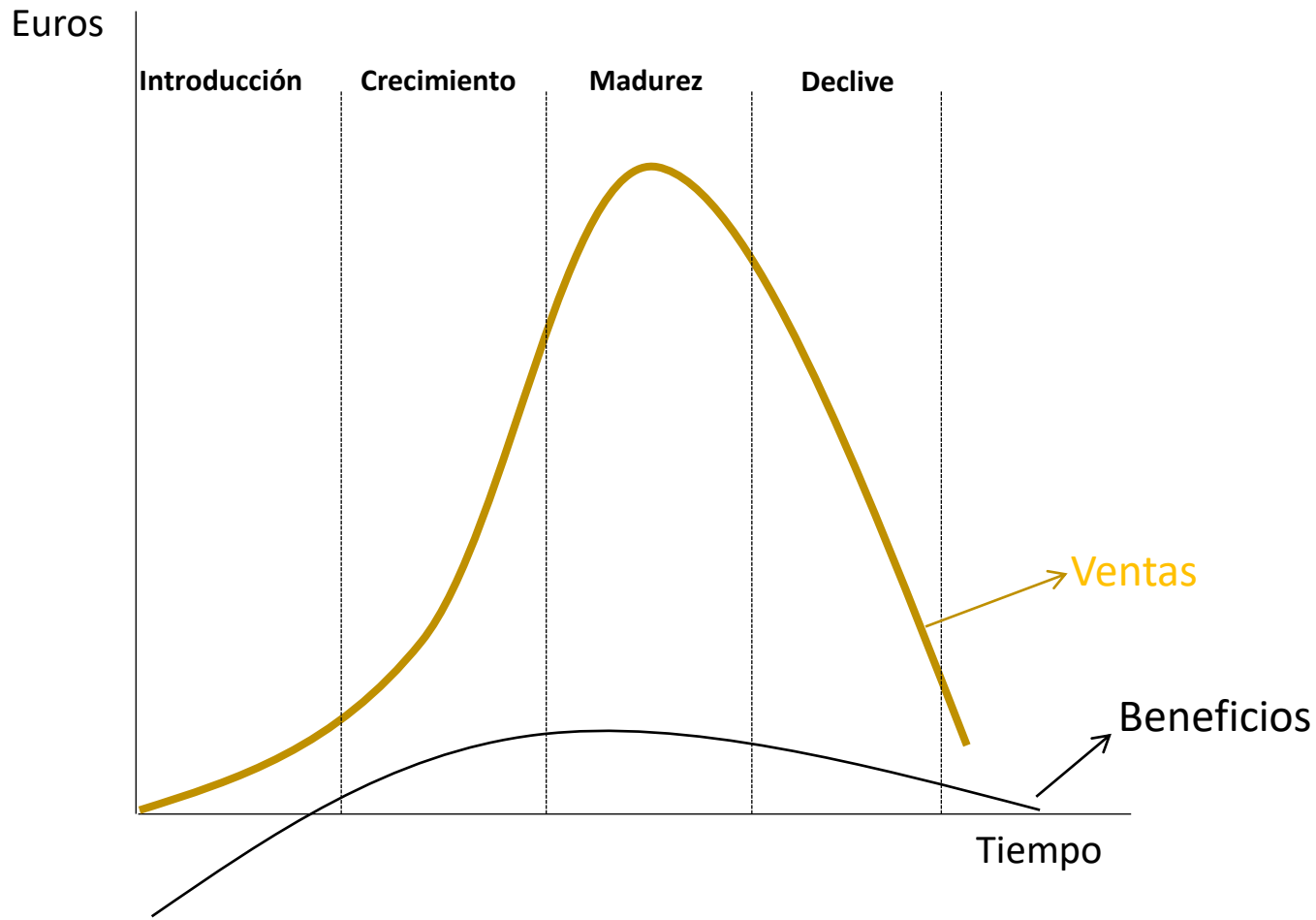
Los sistemas de suspensión (amortiguadores), se organizan teniendo en cuenta al tipo de vehículo en el que se integran (coches, camiones y motos). En el caso de los coches se manejan 250 modelos distintos, 135 para los camiones y 50 en las motos.

Los sistemas de control de emisiones (carburadores) sólo se integran en coches y motos. En ese caso los modelos comercializados son menores, encontrándose en el catálogo 75 tipos para los coches y 23 para las motos



# DECISIONES PRODUCTO (V)

## □ Ciclo de vida del producto



# Decisiones de Precio (I)

**a) Concepto**

**b) Método de fijación de precios**

**c) Estrategias de fijación de precios**



# Decisiones de Precio (II)

**a) Concepto:** es la cantidad de dinero que un consumidor ha de desembolsar para disfrutar de un bien o servicio que le proporciona una utilidad.

**.Distintos nombres que recibe el precio según el tipo de producto o servicio:** honorarios, alquiler, interés, tasa, sueldo, etc.



# DECISIONES PRECIO (III)

## .Importancia del precio en marketing:

1. **Efectividad a corto plazo**
2. **Efectividad como instrumento competitivo**
3. **Importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor**
4. **En muchas decisiones de compra es la única información disponible.**



# DECISIONES PRECIO (III)

## b) Método de fijación de precios

- Métodos basados en los costes
- Métodos basados en la competencia
- Métodos basados en la demanda

# DECISIONES PRECIO (IV)

## ➤ Método basados en los costes

- Coste más margen

$$\text{PVP} = \text{CTU} + M \times \text{CTU}$$

- Margen en el precio

$$\text{PVP} = \text{CTU} + (M \times \text{PVP})$$

- Precio objetivo

$$\text{PVP} = \text{CTU} + B/PE$$



# DECISIONES PRECIO (V)

.Ej. Supongamos que una empresa fabricante de herramientas industriales obtiene la siguiente información en relación a lo que le cuesta producir sus tornos de control numérico:

**Costes fijos (CF) = 10.000 euros.**

**Costes Variables Unitarios (CVU) = 20 euros.**

**Producción Estimada (PE)= 2.000 unidades.**

**Beneficio objetivo (B) = 100.000 euros.**

**-¿Precio objetivo?**

# DECISIONES PRECIO (VI)

## Métodos basados en la competencia

- ✓ **Se basan en el carácter competitivo de un mercado, donde la presión que ejercen los competidores para fijar el precio no puede obviarse.**
- ✓ **Para una empresa que inicia una subida o una reducción de precios es importante prever la posible respuesta de los competidores.**

# DECISIONES PRECIO (IX)

## .Métodos basados en la demanda

Los precios se pueden fijar inicialmente considerando la elasticidad de la demanda:

$$E = dQ/dP \cdot P/Q$$

- $E > 1$  Ante un incremento del precio, crece la demanda
- $E < 1$  Ante un incremento del precio, disminuye la demanda
- $E = 1$  Ante un incremento del precio, la demanda no varia

# DECISIONES PRECIO (X)

## c) Estrategias de fijación de precios

Productos nuevos

- Estrategia de penetración
- Estrategia de desnatado

Precios líneas de productos

- Líder de pérdidas
- Precio en dos partes
- Precio único
- Precio por paquete

# DECISIONES PRECIO (XI)

Discriminación de precios

- Segmento de consumidores
- Criterios geográficos
- En función del tiempo

Precios psicológicos

- Precios de prestigio
- Par o impar o mágicos
- Precio acostumbrado

# DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN

a) Concepto

b) Concepto y Funciones de los intermediarios

c) Tipos de canales de distribución



# DECISIONES DISTRIBUCIÓN (I)

- a) **Concepto:** Las distintas etapas por las que pasa el producto desde el fabricante al consumidor.
  
- b) **Intermediarios:** conjunto de personas o empresas que están entre el fabricante y el consumidor.

# DECISIONES DISTRIBUCIÓN (III)

## c) Tipos de canales de distribución

En función de la longitud

- Canal ultra-corto
- Canal corto
- Canal largo

En función del número y tipo de minoristas

- Distribución exclusiva
- Distribución selectiva
- Distribución intensiva



# **DECISIONES DE COMUNICACIÓN**

**a) Concepto**

**b) Herramientas de marketing:**

**1. Publicidad**

**2. Promoción de ventas**

**3. Relaciones públicas**

**4. Marketing directo**

**5. Venta personal**

**6. Comunicación Integrada de Marketing**



# DECISIONES DE COMUNICACIÓN (I)

**a) Concepto: dar a conocer al mercado la existencia de su producto, sus características, qué lo hace distinto de los demás, a qué precios lo puede adquirir y dónde.**



# DECISIONES DE COMUNICACIÓN (II)

## b) Herramientas

1. Publicidad

2. Promoción de ventas

3. Relaciones públicas

4. Marketing directo

5. Venta personal

6. Comunicación Integrada de Marketing (CIM)



# DECISIONES DE COMUNICACIÓN (III)

1. Publicidad: la empresa transmite información comercial relevante con el objetivo de estimular la demanda de su producto o servicio.
2. Promoción de ventas: añaden de manera no permanente a un producto, un valor añadido.
3. Relaciones públicas: se trata de obtener una imagen favorable que facilite la continuidad de la organización.

# DECISIONES DE COMUNICACIÓN (IV)

4. Marketing directo: acciones de comunicación entre el fabricante y el consumidor.
5. Venta personal: comunicación entre vendedor y cliente.
6. Comunicación Integrada de Marketing: el director de marketing debe concebir el objetivo de toda su comunicación y luego difundirlo entre las distintas herramientas.

# INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA I

Curso académico 2023-2024

Luisa Eugenia Reyes Recio

©2023 Autoras Luisa Eugenia Reyes Recio.  
Algunos derechos reservados Este documento se distribuye bajo la licencia “Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional” de Creative Commons, disponible en <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>

# TEMA 3

# LA DIRECCIÓN DE LA INNOVACIÓN

# ÍNDICE DEL TEMA

**3.1 Definición de innovación**

**3.2 Tipos de innovación: clasificaciones**

**3.3 Conocimiento, ciencia, tecnología e investigación y desarrollo**

**3.4 Derechos de propiedad y formas de protección de los activos intangibles en España**

**3.5 Herramientas y dinámicas utilizadas en la innovación empresarial**





# DEFINICION DE INNOVACIÓN

Transformar ideas y conocimientos

## Niveles

Técnico o tecnológico

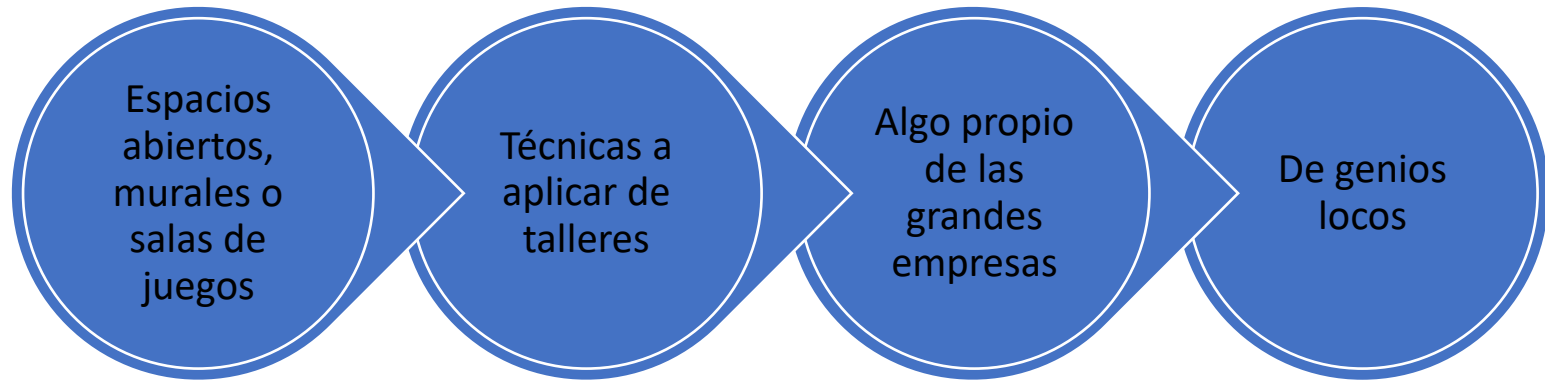
Resolver métodos y técnicas de  
innovación

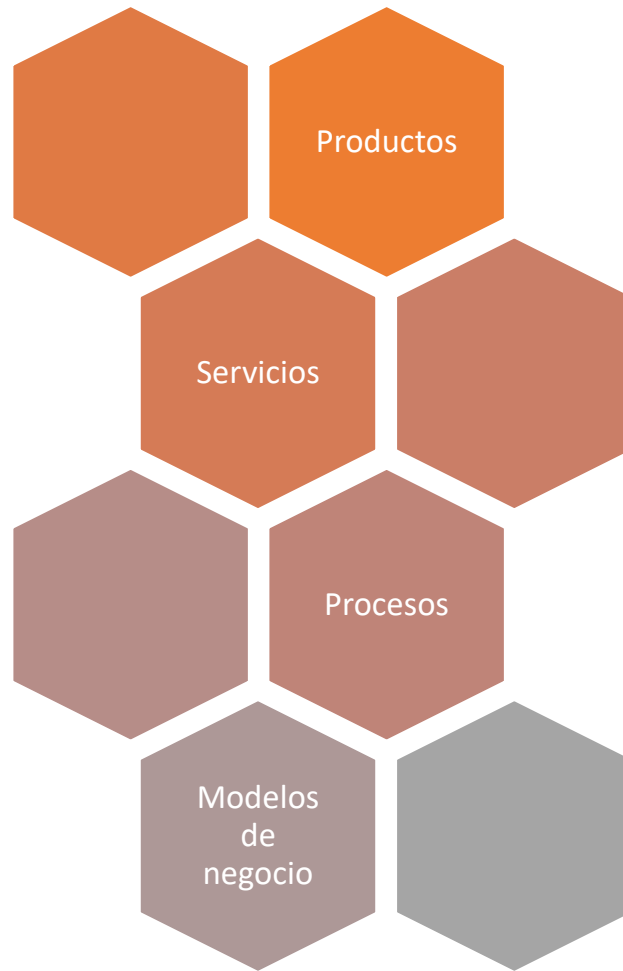
Comercial o de mercado

Aceptación y disposición del  
cliente

# MARKETING: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN (II)

## Lo que no es innovación





# TIPOS DE INNOVACIÓN (I)

Criterio de clasificación	Tipología de la innovación
Grado de novedad	Innovación radical o innovación incremental
Escenario de la innovación	Innovación tecnológica o innovación de mercado
Objeto de la innovación	Innovación de producto o innovación de proceso

# TIPOS DE INNOVACIÓN (II)

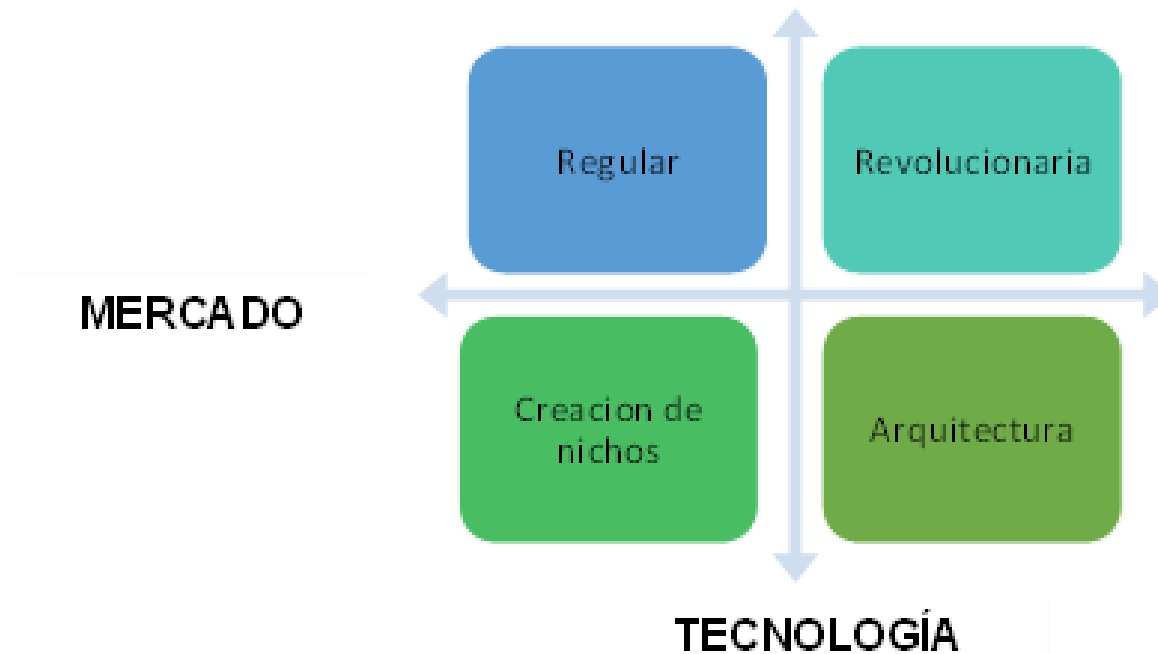
## Radicales:

- Cambio significativo
- Cruciales para el cambio de paradigmas
- Conocidas como destrucción creativa
- Transforma la competencia
- Redefine el entorno empresarial

## Incrementales:

- Mejoras a lo existente
- Aprovechan lo existente
- Cruciales para la mejora continua

# TIPOS DE INNOVACIÓN (III)



# TIPOS DE INNOVACIÓN (II)

## De producto:

Desarrollo y la comercialización de un producto nuevo o mejorado que ofrece características de rendimiento u prestaciones objetivamente nuevas o superiores a los productos existentes

## De proceso:

Implican avances técnicos que suelen reducir el costo o el tiempo en la fabricación o distribución de productos ya existentes

# CONCEPTOS: CONOCIMIENTO

Concepto amplio que abarca información, experiencia, interpretación y reflexión. Se compone de dos formas: el conocimiento explícito, que se puede documentar, expresar y compartir de manera formal, y el conocimiento tácito, más difícil de formalizar y transmitir, basado en la experiencia, la intuición y el contexto





# CONCEPTOS: CIENCIA

Conocimiento explícito y objetivo sobre un objeto o realidad específica

# CONCEPTOS: TECNOLOGÍA

Aplicación del conocimiento científico a la resolución de problemas prácticos

# CONCEPTOS: I+D

BÁSICA APLICADA



# DIFERENCIAS ENTRE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

## Plazo

- Investigación a l/p, desarrollo c/p

## Incertidumbre

- Investigación más

## Vínculos con áreas funcionales

- Desarrollo vinculado a las áreas comerciales y de producción

# GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Derecho de propiedad	Organismo ante el que se solicita	Tiempo de validez	Tasas	Requisitos y características
Patente	Oficina Española de Patentes y Marcas.	20 años desde la solicitud.	Tasa inicial de solicitud. Tasa anual progresiva de mantenimiento.	Es patentable un procedimiento nuevo, un producto o aparato nuevo, o un perfeccionamiento o mejora de los mismos. Novedad mundial.
Modelo de utilidad	Oficina Española de Patentes y Marcas.	10 años desde la solicitud.	Tasa inicial de solicitud.	Tasa de mantenimiento. Invenciones con menor rango inventivo. Una configuración o estructura de la que se derive alguna utilidad o ventaja práctica. Novedad nacional.
Diseño industrial	Oficina Española de Patentes y Marcas.	5 años prorrogables hasta 25 (en periodos de 5 años).	Tasa inicial de solicitud. Tasa de mantenimiento.	Innovaciones en el aspecto externo o presentación de objetos industriales.
Signos distintivos	Oficina Española de Patentes y Marcas. Para la marca comunitaria: Oficina de Armonización del Mercado Interior.	10 años, prorrogables indefinidamente en periodos de 10 años. Caducidad de la marca comunitaria en 5 años por falta de uso.	Tasa inicial de solicitud. Tasa de mantenimiento.	Marcas y nombres comerciales. Válida para la clase de productos o servicios marcada en la solicitud.

Fuente: Oficina Española de Patentes y Marcas y Oficina de Armonización del Mercado Interior.

# HERRAMIENTAS Y DINÁMICAS (I)

## ESTRATEGIA DE LÍDER EN PRODUCTO O SERVICIO

- Identifica ejemplos de estrategia líder en productos a tu alrededor o próximos a tu sector
- Identifica ejemplos de estrategia de líder en servicios actual alrededor o próximos a tu sector
- ¿Qué necesidades han cubierto y que no venían siendo cubiertas?
- ¿Qué necesidades todavía no cubiertas (explícitas u ocultas) en tu sector?
- Anota cuatro innovaciones para poner en marcha y que consideras lograrían sus líderes (dos en producto y dos en proceso).

# HERRAMIENTAS Y DINÁMICAS (II)

## ESTRATEGIA DE IMITACIÓN CREATIVA

- Identifica ejemplos de estrategia de imitación creativa en cualquier sector, ejemplos famosos.
- Identifica ejemplos de estrategia de imitación creativa a tu alrededor o próximos a tu sector.
- ¿Qué puntos ves mejorables en el líder de tu sector?
- ¿Cuáles son tus fortalezas para realizar una estrategia de imitación creativa?
- Anota cuatro innovaciones de imitación creativa para poner en marcha:

# HERRAMIENTAS Y DINÁMICAS (II)

## INNOVACIÓN COLATERAL

- Identifica ejemplos de estrategia de salida colateral en cualquier sector, ejemplos conocidos o contrastables.
- Identifica ejemplos de estrategia de salida colateral a tu alrededor o próximos a tu sector
- ¿Qué puntos ves como salidas colaterales o disruptivas en el líder de tu sector?
- ¿Cuáles son las fortalezas para realizar una estrategia de salida colateral?
- Anota cuatro innovaciones de salida colateral para poder poner en marcha entre empresa

# HERRAMIENTAS Y DINÁMICAS (II)

## ESTRATEGIA DE NICHOS

- Identifica ejemplos de estrategia de dominio de nicho en cualquier sector, ejemplos no citados anteriormente.
- Identifica ejemplos de estrategia de dominio de nicho a tu alrededor o próximos a tu sector.
- ¿Qué puntos ves como nichos no satisfechos en tu sector?
- ¿Cuáles son tus fortalezas para realizar una estrategia de dominio de nicho?
- Anota dos nichos concretos en su ser en tu sector y las innovaciones que lo harían posible.

# HERRAMIENTAS Y DINÁMICAS (II)

## ESTRATEGIA DE CREAR CLIENTELA

- Identifica ejemplos de estrategia de crear clientela en cualquier sector, ejemplos no citados anteriormente.
- Identifica ejemplos de estrategia de crear clientela a tu alrededor o próximos a tu sector.
- ¿Identificas posibilidades de crear clientela en tu sector?
- ¿Cuáles son tus fortalezas para realizar una estrategia de crear clientela?
- Anota cuatro ejemplos concretos en tu sector de crear clientela y qué innovaciones habría que desarrollar.



# HERRAMIENTAS Y DINÁMICAS (II)

## ESTRATEGIA DE INNOVAR EN EL MODELO DE NEGOCIO

- Toma la plantilla del modelo de negocio, e identifica estrategias de innovación en el modelo de negocio en cualquier sector.
- Identifica ejemplos de estrategias de innovación en el modelo de negocio a tu alrededor o próximos a tu sector.
- Identifica posibilidades de estrategias de innovación en tu sector
- ¿Cuáles son tus fortalezas para realizar una estrategia de innovación en el modelo de negocio?
- Anota cuatro ejemplos concretos de innovación en el modelo de negocio de tu sector y qué innovaciones habría que desarrollar

# INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA I

Curso académico 2023-2024

Luisa Eugenia Reyes Recio

©2023 Autoras Luisa Eugenia Reyes Recio.  
Algunos derechos reservados Este documento se distribuye bajo la licencia "Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional" de Creative Commons, disponible en <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>

# TEMA 4

## LA DIRECCIÓN FINANCIERA



Universidad  
Rey Juan Carlos

Este documento está protegido por una licencia de Creative Commons



# ÍNDICE DEL TEMA

- 4.1. La Dirección financiera conceptos de inversión y financiación
- 4.2. Los objetivos de rentabilidad y riesgo en las decisiones sobre inversiones
- 4.3. Modelos de selección de inversiones
  - 4.3.1. Métodos estáticos: el plazo de recuperación
  - 4.3.2. Métodos dinámicos: valor actual neto (VAN) y tasa interna de rentabilidad (TIR)
- 4.4. Los problemas en el análisis de las inversiones
- 4.5. El análisis de inversiones en ambiente de riesgo: árboles de decisión
- 4.6. Las fuentes de financiación y su coste
  - 4.6.1. La financiación interna o autofinanciación
  - 4.6.2. La financiación externa y ajena
  - 4.6.3. El coste de los recursos financieros



# DIRECCIÓN FINANCIERA

## *Introducción*

**.La dirección financiera se encarga de la toma de decisiones sobre inversión y financiación.**

**.La dirección financiera debe ayudar a evaluar las alternativas de inversión y las necesidades de financiación para alcanzar los objetivos que la empresa se ha marcado.**

**.Se acepta como objetivo general de la empresa, la maximización del valor para sus accionistas.**



# INVERSIÓN: CONCEPTO, CLASIFICACIÓN Y OBJETIVOS (I)

## 2.2.1 Concepto Inversión (Massé, 1963)

***“La inversión es un acto mediante el cual se produce el cambio de una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia, contra la esperanza que se adquiere y de la cual el bien invertido es el soporte”.***

**Por tanto en todo acto de invertir intervienen:**

- 1. Un sujeto que invierte**
- 2. Un objeto en que se invierte**
- 3. El coste que supone la renuncia a una satisfacción inmediata**
- 4. Una esperanza de recompensa en un futuro**

# LA INVERSIÓN: CONCEPTO, CLASIFICACIÓN Y OBJETIVOS (II)

## *Clasificación*

### **.Según las inversiones en el seno de la empresa (Joel Dean):**

- a) ***Inversiones de renovación o reemplazo:*** sustituir un elemento productivo por otro nuevo.
- b) ***Inversiones de expansión:*** extender la oferta a nuevos mercados.
- c) ***Inversiones de modernización o innovación:*** mejorar productos existentes o lanzar nuevos productos.
- d) ***Inversiones estratégicas:*** reafirmar la empresa en el mercado.

### **.Según los efectos de la inversión en el tiempo:**

- a) ***Inversiones a corto plazo:*** inferiores a un año.
- b) ***Inversiones a largo plazo:*** superiores a un año.

# LA INVERSIÓN: CONCEPTO, CLASIFICACIÓN Y OBJETIVOS (III)

## 2.2.2 Objetivos de las decisiones de inversión: rentabilidad y riesgo

**Rentabilidad:** relación entre la cantidad de flujos de caja que recibirá en el tiempo el inversor y la cuantía de su inversión en el proyecto en el momento cero.

**Riesgo:** es una medida con la que se valora la incertidumbre del proyecto de inversión.



# LA INVERSIÓN: CONCEPTO, CLASIFICACIÓN Y OBJETIVOS (IV)

## Ambientes de decisión:

- 1. Ambiente de certeza:** se conoce con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro.
- 2. Ambiente de incertidumbre total:** desconocemos absolutamente lo que va a ocurrir en el futuro.
- 3. Riesgo o incertidumbre parcial:** el sujeto decisor es capaz de asignar, objetiva o subjetivamente a cada estado o escenario posible, una probabilidad.

# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (I)

## 2.3.1 Técnicas de evaluación: métodos estáticos

**Los métodos de selección de inversiones estáticos no consideran el valor actual y el coste del dinero en el tiempo.**

**Son métodos aproximados y entre ellos destacan:**

▶ **El pay back, reembolso o plazo de recuperación**

▶ **El rendimiento de la inversión**

# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (II)

► El pay back, reembolso o plazo de recuperación

Es el periodo de tiempo que transcurre desde la inversión inicial hasta que los flujos de caja permiten recuperar el coste o desembolso de la inversión.

Las mejores inversiones son las que tienen un plazo de recuperación más corto.

$$PR = \text{Desembolso} / \text{Flujos}$$

# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (III)

**.Principal ventaja del pay-back**

**.Simplicidad y sencillez de su cálculo.**

**.Principales inconvenientes del pay-back**

**.No considera los flujos netos de caja obtenidos después del periodo de recuperación.**

**.No tiene en cuenta la diferencia en los vencimientos de los flujos netos de caja obtenidos antes de alcanzar el plazo de recuperación.**

# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (IV)

- **El rendimiento de la inversión**

**Porcentaje que recuperamos anualmente de la inversión.**

$$\text{Rendimiento de la inversión} = (\text{Flujo} / \text{Desembolso}) \times 100$$

- **Rendimiento medio de la inversión**

$$\text{Rendimiento de la inversión} = (\text{Flujos Medios} / \text{Desembolso}) \times 100$$

# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (V)

**.Principal ventaja del RI**

**.Sencillez en su cálculo**

**.Principales desventajas del RI**

**.No tiene en cuenta el momento en que son obtenidos los diferentes flujos netos de caja.**

**.Sólo cuando el  $RI > 1$  podemos hablar de rentabilidad en sentido estricto, porque la otra parte es recuperación de capital invertido.**



# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (VI)

## Ejemplo

	Proyecto A	Proyecto B	Proyecto C	Proyecto D
Inversión: D	100.000	100.000	100.000	100.000
F1	30.000	30.000	45.000	15.000
F2	30.000	30.000	45.000	15.000
F3		30.000	15.000	45.000
F4			15.000	45.000

-¿Cuál es el plazo de recuperación?

-¿Y el rendimiento de la inversión?

# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (VII)

## 2.3.2 Técnicas de evaluación: métodos dinámicos

**Consideran el valor actual y el momento en el que se producen y generan los flujos de caja. Entre ellos destacan los modelos:**

- ▶ **Valor Actual Neto**
- ▶ **Plazo de Recuperación Descontado**
- ▶ **Tasa Interna de Rentabilidad**



# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (VIII)

## ► Valor Actual Neto

Es el valor actualizado de los cobros y pagos de una inversión. Sería la diferencia entre la corriente actualizada de cobros y la corriente actualizada de pagos de un proyecto de inversión a una determinada tasa de descuento.

$$VAN = -D + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+K)^i}$$

# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (X)

**.Criterios de aceptación o rechazo de la inversión**

**\* Si  $VAN > 0$  ACEPTAMOS EL PROYECTO**

**\* Si  $VAN = 0$  RECHAZAMOS EL PROYECTO**

**\* Si  $VAN < 0$  RECHAZAMOS EL PROYECTO**



# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (XI)

## **.Principal ventaja del VAN**

**.Tiene en cuenta los diferentes vencimientos de los flujos de caja.**

## **.Principales inconvenientes del VAN**

**.Dificultad de especificar un tipo de actualización o descuento.**

**.Hipótesis de reinversión de los flujos intermedios de caja.**

# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (XII)

## ► Plazo de Recuperación Descontado

**Es el número de años que se tarda en recuperar una inversión teniendo en cuenta para su cálculo los flujos de caja descontados.**

**El Plazo de Recuperación Descontado se calculará acumulando los sucesivos flujos de caja descontados hasta que la suma sea igual al desembolso inicial.**



# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (XIII)

**.Principal ventaja**

**.Actualización de los flujos netos de caja**

**.Principal inconveniente**

**- No tiene en cuenta los flujos netos de caja generados por la inversión después del plazo de recuperación.**



# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (XIV)

## ► Tasa Interna de Rentabilidad

**Aquella tasa que hace que el valor actual neto de la inversión sea igual a cero.**

$$0 = -D + F / (1 + TIR) + F_2 / (1 + TIR)^2 + F_3 / (1 + TIR)^3 \dots F_n / (1 + TIR)^n$$

# Modelo de selección de inversiones (XVI)

## .Principales ventajas

- .Tiene en cuenta la influencia del tiempo en el valor del dinero.
- .Al expresarse como un porcentaje sobre la inversión facilita su comprensión.

## .Principales inconvenientes

- .Dificultad en el cálculo. Por ello, se suele utilizar el procedimiento de “prueba y error”, que consiste en probar diferentes valores de “ $r$ ” y observar el error cometido hasta que se alcance el verdadero valor de “ $r$ ”.
- .Hipótesis de reinversión de los flujos intermedios de caja.

# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (XVI)

## ➤ Cálculo de la TIR

.A través de prueba y error

$$.TIR = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{A - \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot n_i} - 1}$$



# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (XVIII)

## .Ejemplo

Desembolso inicial	Flujos netos de caja		
	Año 1	Año 2	Año 3
<b>A = 8000</b>	F <sub>1</sub> = 1.000	F <sub>2</sub> = 3.000	F <sub>3</sub> = 5.000

- Calcular el VAN para una tasa de descuento del 5%
- Calcular el Plazo de Recuperación Descontado
- Calcular la TIR

# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (XIX)

## .Criterios de aceptación o rechazo de la inversión

- \* Si  $TIR > k$  ACEPTAMOS EL PROYECTO
- \* Si  $TIR = k$  RECHAZAMOS EL PROYECTO
- \* Si  $TIR < k$  RECHAZAMOS EL PROYECTO

# MODELO DE SELECCIÓN DE INVERSIONES (XX)

## › Comparación del VAN y la TIR

	Método del VAN	Método del TIR
Resultado	En unidades monetarias. Rentabilidad en términos absolutos	En porcentaje. Rentabilidad en términos relativos
Aceptación y Rechazo de la inversión	Coincide con la TIR	Coincide con el VAN
Ordenación de inversiones	Puede no coincidir con la TIR	Puede no coincidir con el VAN

<b>PROYECTO A</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>COBROS</b>	<b>PAGOS</b>
0		40.000
1	40.000	20.000
2	50.000	23.300

<b>PROYECTO B</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>COBROS</b>	<b>PAGOS</b>
0		100.000
1	100.000	28.000
2	50.000	10.000

**- Calcular el VAN y la TIR a una tasa del 7%**

# LOS PROBLEMAS EN EL ANÁLISIS DE LAS INVERSIONES (I)

- a) **Problema de los flujos de caja en las inversiones**
  
- b) **Problema del horizonte temporal en las inversiones**
  
- c) **Problema de la elección de la tasa de descuento en las inversiones**

# LOS PROBLEMAS EN EL ANÁLISIS DE LAS INVERSIONES (II)

## a) Problema de los flujos de caja en las inversiones

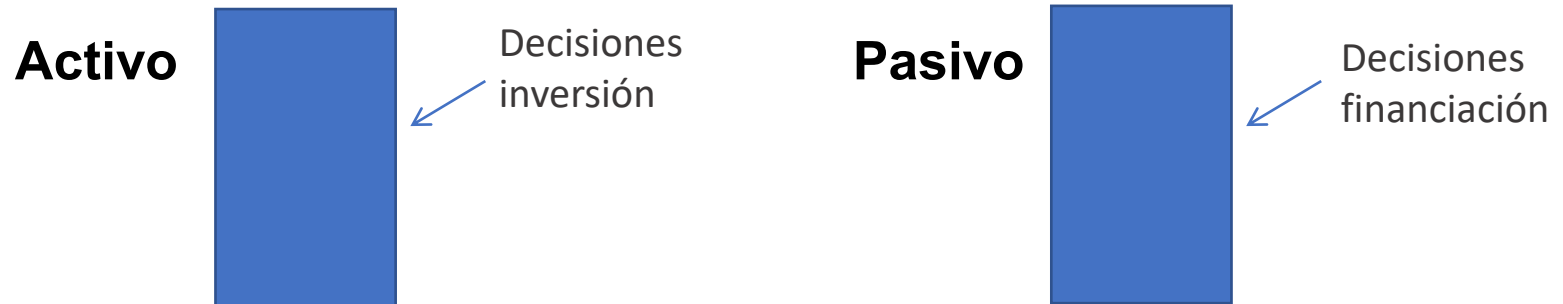
*¿Cuántos flujos de caja va a generar el proyecto?*

- ✓ **Los flujos netos de caja o cash flow representan la liquidez que genera la empresa para retribuir a sus inversores sin dejar de atender a ninguno de los compromisos inherentes a su actividad.**
- ✓ **Es el aspecto más complejo de analizar en las inversiones puesto que estamos pensando en el futuro (proyecciones financieras para conocer el futuro).**

# FINANCIACIÓN E INVERSIÓN Y EQUILIBRIO FINANCIERO (II)

.Cualquier decisión de inversión lleva aparejada siempre la decisión sobre su financiación.

.El balance recoge en el pasivo la naturaleza de los recursos financieros mientras que en el activo están las inversiones de la empresa



# FINANCIACIÓN E INVERSIÓN Y EQUILIBRIO FINANCIERO (III)

## ▸ Equilibrio financiero

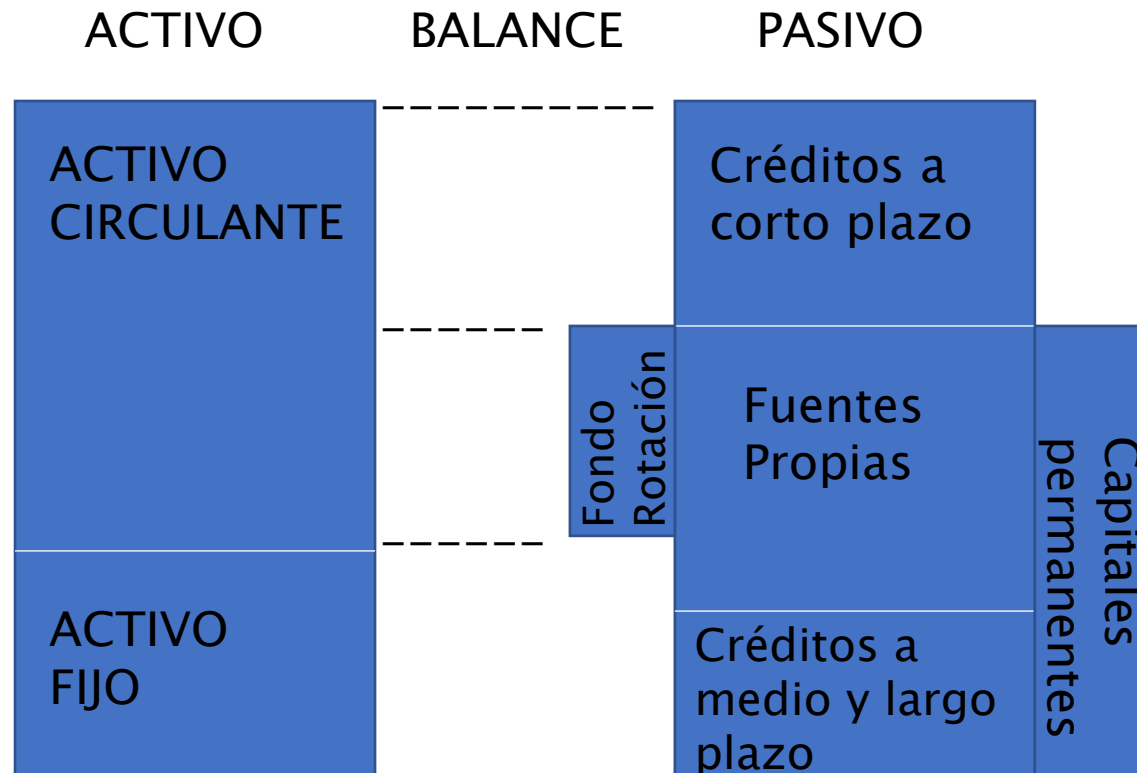
**Establece una relación deseable entre ambas partes del balance, activo y pasivo.**

**El equilibrio financiero es un principio básico de la dirección financiera que recoge la necesidad de equilibrar el plazo de las inversiones y el de financiación.**





# FINANCIACIÓN E INVERSIÓN Y EQUILIBRIO FINANCIERO (IV)



# FINANCIACIÓN E INVERSIÓN Y EQUILIBRIO FINANCIERO (I)

**.Activo Fijo:** debe financiarse con recursos financieros a largo plazo o con capitales permanentes.

**.Activo Circulante:** debe financiarse con créditos a corto plazo.

**.Fondo de Maniobra:** es el exceso de capitales permanentes sobre el activo fijo.

$$FM = \text{Capitales propios} + \text{Deudas a medio y largo plazo} - \text{Activo fijo}$$

$$FM = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

## Ejemplo. ¿Cuál es el Fondo de Maniobra?

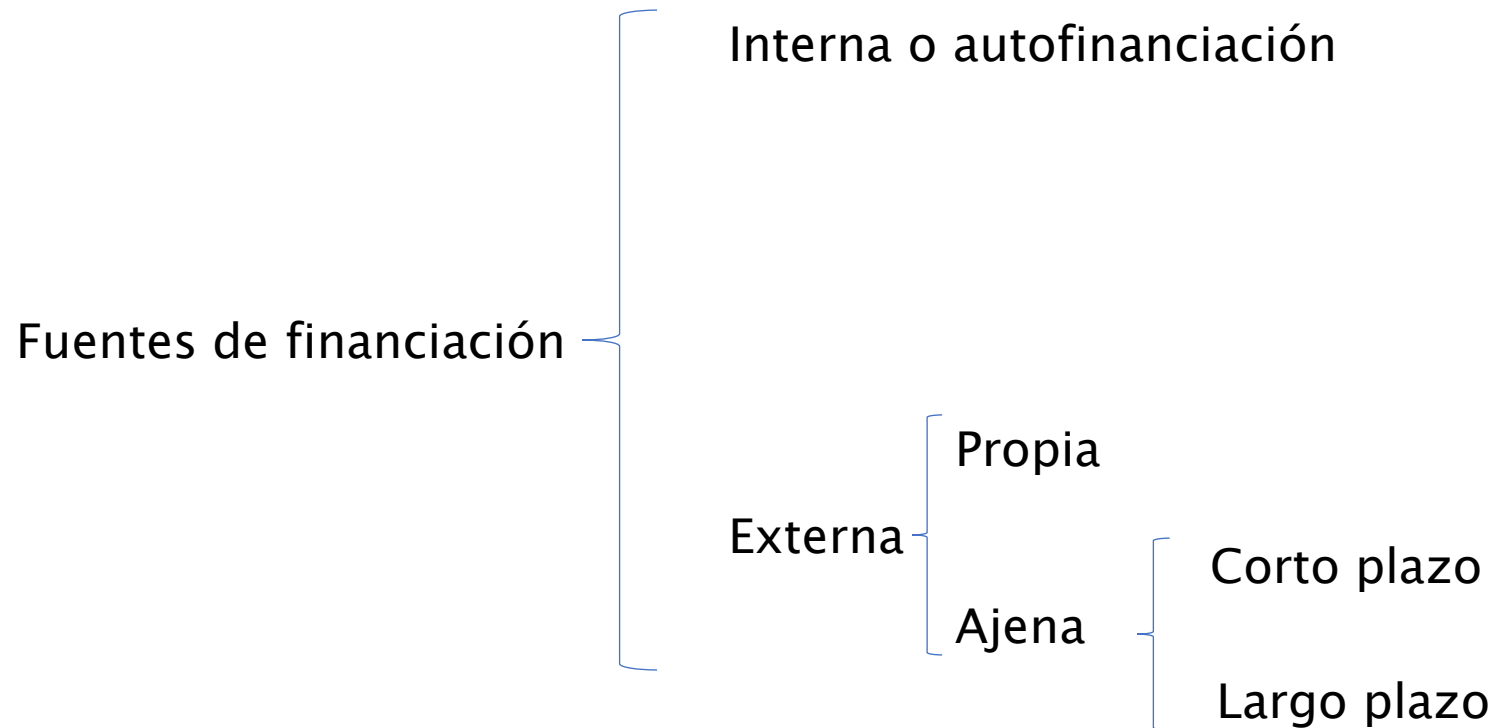
ACTIVO		PASIVO	
<b>Inmovilizado</b>	<b>4.700</b>	<b>Recursos propios</b>	<b>35.240</b>
<i>Mobiliario</i>	<i>2.400</i>	<i>Capital</i>	<i>30.000</i>
<i>Equipos Informáticos</i>	<i>2.300</i>	<i>Reservas</i>	<i>5.240</i>
<b>Existencias</b>	<b>18.840</b>	<b>Exigible l/p</b>	-----
<i>Mercaderías</i>	<i>18.840</i>	<b>Exigible a c/p</b>	<b>4.000</b>
<b>Realizable</b>	<b>1.700</b>	<i>Deudas c/p con entidades de crédito</i>	
<i>Clientes pendientes de cobro</i>	<i>1.700</i>		
<b>Disponible</b>	<b>14.000</b>	<i>Bancos</i>	<i>2.000</i>
<i>Bancos</i>	<i>12.000</i>	<i>Proveedores</i>	<i>2.000</i>
<i>Caja</i>	<i>2.000</i>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>39.240</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>39.240</b>

# EL SISTEMA FINANCIERO Y LOS MERCADOS FINANCIEROS (I)

- ▶ **Sistema financiero:** conjunto de instituciones financieras, de medios financieros y de mercados financieros cuya finalidad es canalizar el ahorro hacia la inversión.
- ▶ **Mercados financieros:** existen diferentes clasificaciones:

<b>Según Activos negociados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <u>Mercados Monetarios</u>: se negocian activos a corto plazo.</li><li>- <u>Mercados de Capitales</u>: se negocian activos a largo plazo.</li></ul>
<b>Según tipo de transacción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <u>Mercados Primarios</u>: se venden por primera vez valores mobiliarios.</li><li>- <u>Mercados Secundarios</u>: se negocian los valores que han sido previamente colocados en el mercado primario.</li></ul>

# LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN (I)



# La financiación interna ó autofinanciación (I)

**.Financiación interna o autofinanciación está integrada por aquellos recursos financieros que la empresa genera por sí misma sin necesidad de tener que acudir al mercado financiero.**



Integrada

♠ **Reservas o Beneficios Retenidos**

♠ **Amortizaciones**

# La financiación interna ó autofinanciación (II)

**.Beneficios Retenidos:** aquella parte de los beneficios que restan después de repartir dividendos.

**.Amortización:** acumulación de cuotas de amortización desde el comienzo de la depreciación de los elementos del activo fijo hasta que hay que reponer dichos elementos.



# La financiación interna ó autofinanciación (III)

## .EFECTO MULTIPLICADOR DE LA AUTOFINANCIACIÓN

La autofinanciación ejerce un efecto multiplicador sobre los recursos financieros totales (pasivo).

**$C_0$  = Volumen de capital social**

**A = Autofinanciación**

**D = Deudas o Recursos ajenos totales**

**P = Pasivo total**

**L = Coeficiente de endeudamiento**

$$L = \frac{D}{P}$$



# La financiación interna ó autofinanciación (IV)

En virtud de la definición del pasivo tenemos:

$$P = ( C_0 + A ) + D \quad (1)$$

de donde:

$$P = C_0 + A + LP \quad (2)$$

Si se incrementa la autofinanciación:

$$P + \Delta P = C_0 + A + \Delta A + L ( P + \Delta P ) \quad (3)$$

# La financiación interna ó autofinanciación (V)

Si restamos (2) – (3):

$$\Delta P = \Delta A + L\Delta P$$

de donde:

$$\Delta P (1-L) = \Delta A \rightarrow \frac{\Delta P}{\Delta A} = \frac{1}{1-L} = k \rightarrow \Delta P = k\Delta A$$

## **Ejemplo 1. ¿Cuál es el efecto multiplicador de la autofinanciación?**

**.Se desea conocer el efecto multiplicador de un incremento de la autofinanciación en 20 millones de euros sobre la financiación total de la empresa, sabiendo que los fondos ajenos son de 10 millones de euros y los fondos propios de 10 millones de euros.**



## Ejemplo 2. ¿Cuál es el efecto multiplicador de la autofinanciación?

- ▶ Se desea conocer el efecto multiplicador de un incremento de la autofinanciación en 15 millones de euros sobre la financiación total de la empresa, sabiendo que los fondos ajenos son nulos mientras que los fondos propios son de 5 millones de euros.

# COEFICIENTE DE ENDEUDAMIENTO

.En base a los siguientes coeficientes de endeudamiento, determine qué porcentaje de deuda (fondo ajeno) y de fondo propio tiene cada empresa sobre el total del pasivo.

- Empresa A :  $L_1 = F_A / F_P = 3$
- Empresa B:  $L_1 = F_A / F_P = 1,5$
- Empresa C:  $L_1 = F_A / F_P = 0,5$
- Empresa D:  $L_1 = F_A / F_P = 7$

# LA FINANCIACIÓN INTERNA O AUTOFINANCIACIÓN (VII)

## **.Ventajas de la autofinanciación**

- .Permite a la empresa disfrutar de una mayor autonomía y libertad de acción.**
- .Las reservas constituyen para la sociedad una fuente de recursos financieros que no es necesario remunerar.**
- .Para las PYMES constituye prácticamente la única forma de obtener recursos financieros a largo plazo.**



# LA FINANCIACIÓN INTERNA O AUTOFINANCIACIÓN (VIII)

## **.Inconvenientes de la autofinanciación**

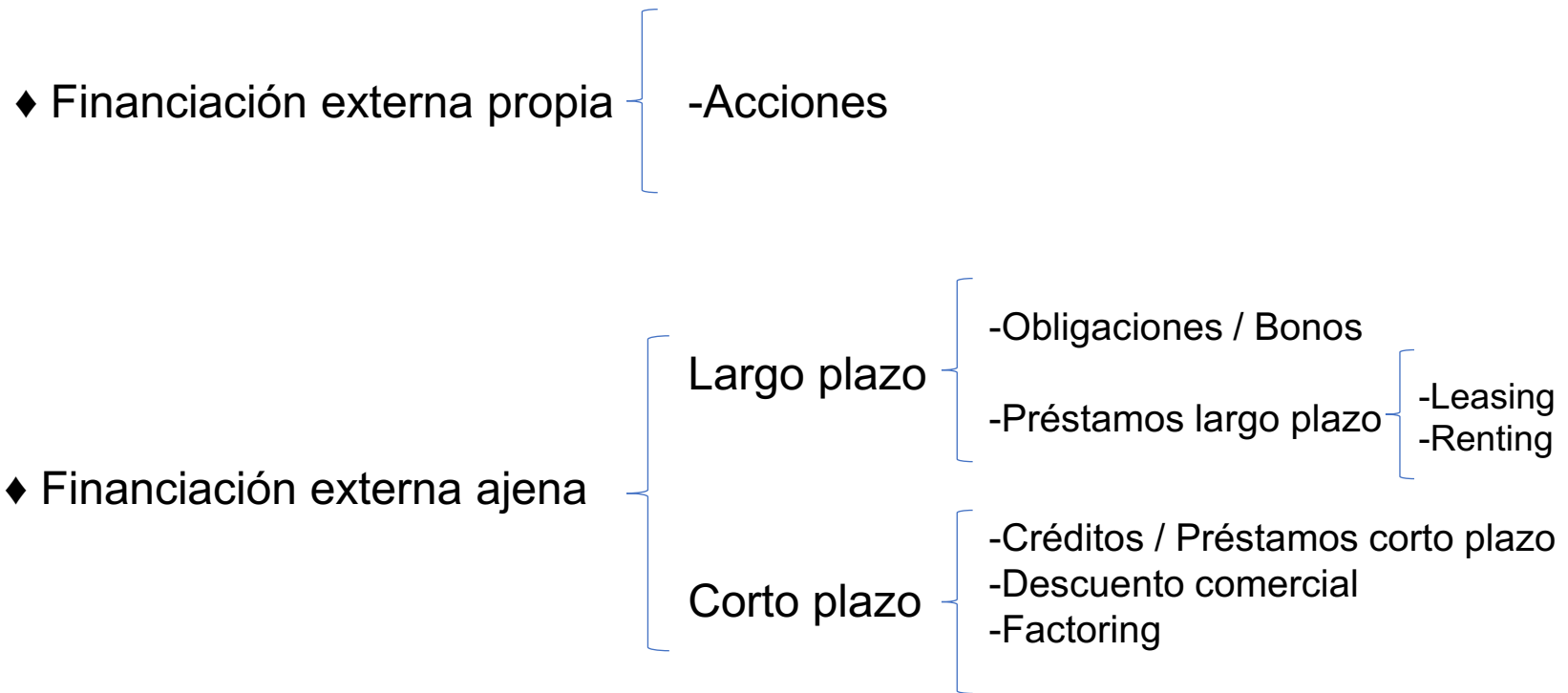
- .Puede ocasionar que se realicen inversiones poco rentables.**
- .Impide a veces que se realicen inversiones rentables.**



# LA FINANCIACIÓN EXTERNA (I)

**.La financiación externa está formada por aquellos recursos financieros que la empresa obtiene del exterior.**

**.Puede ser de dos tipos:**





# LA FINANCIACIÓN EXTERNA (II)

## ◆ Financiación externa propia

Financiación que se obtiene de los accionistas de la propia sociedad, vía emisión de acciones.

Es una financiación externa porque no la genera la propia sociedad, pero es propia porque proviene de los accionistas.

*Acción: parte alícuota del capital social. Son títulos de renta variable.*



# LA FINANCIACIÓN EXTERNA (III)

## ◆ Financiación externa ajena

Las empresas recurren a terceros ajenos, normalmente a entidades financieras, para obtener financiación.

**Las fuentes de financiación ajena se diferencian por:**

- El Importe
- El Plazo / Tiempo
- Las Condiciones

# LA FINANCIACIÓN EXTERNA (IV)

## ❖ Financiación externa a largo plazo

### - Obligaciones y Bonos

Las obligaciones y bonos son operaciones de préstamo en las que el capital prestado se divide en pequeñas operaciones elementales que se van amortizando en el tiempo.

La empresa que emite bonos u obligaciones acude al mercado primario para realizar la emisión.

La liquidez de los bonos y obligaciones se garantiza en los mercados secundarios.

# LA FINANCIACIÓN EXTERNA (V)

## ❖ Financiación externa a largo plazo

### - Préstamos a largo plazo

Operaciones destinadas a la financiación de inversiones de todo tipo de activos fijos, comprometiendo a la empresa al pago o devolución del capital e intereses a la entidad financiera que ha realizado dicho préstamo.

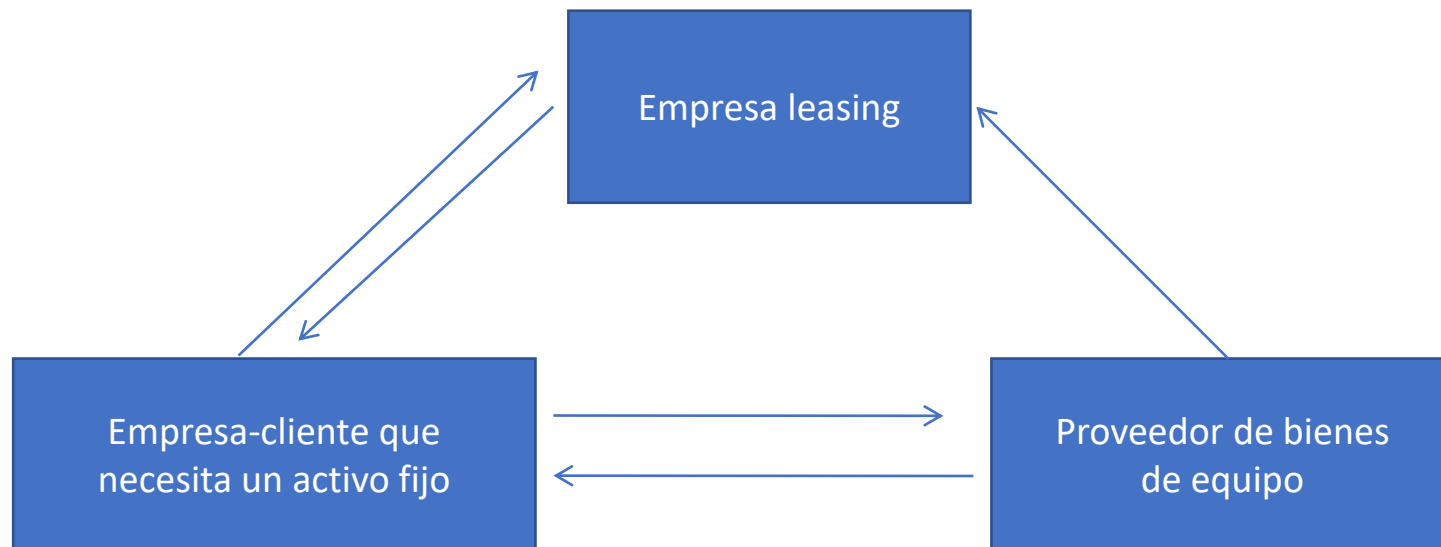


# LA FINANCIACIÓN EXTERNA (VI)

## ❖ Financiación externa a largo plazo

### - Préstamos a largo plazo

© **Leasing:** permite a las empresas disponer de elementos de activo fijo dirigiéndose a una institución financiera que se los arrienda o alquila.



# LA FINANCIACIÓN EXTERNA (VII)

## **.Tipos de leasing:**

- 1. Leasing mobiliario: cuando el bien que se arrienda es un bien mueble.**
- 2. Leasing inmobiliario: sobre bienes inmuebles construidos o en construcción.**
- 3. Leasing importación: sobre bienes importados.**



# LA FINANCIACIÓN EXTERNA (VIII)

## .Características del leasin

1. **Durante el periodo de contrato leasing, no puede rescindirse el contrato por ninguna de las dos partes.**
2. **Es necesario especificar si el leasing es neto o de mantenimiento.**
3. **Al terminar el periodo de alquiler, el contrato suele ofrecer:**
  - a) **Rescindir el contrato y devolver el equipo ya viejo**
  - b) **Prorrogar el contrato**
  - c) **Comprar la máquina a un precio ya prefijado**

# LA FINANCIACIÓN EXTERNA (IX)

## - Préstamos a largo plazo

- ◉ **Renting:** producto que permite al usuario la utilización de un bien en régimen de alquiler a medio/ largo plazo. Además puede disfrutar de unos servicios adicionales relacionados con el correcto funcionamiento del bien.



# LA FINANCIACIÓN EXTERNA (X)

## .Tipos de renting:

1. **Renting de automóviles**
2. **Renting de bienes de equipo**
3. **Renting de equipos informáticos**
4. **Renting de equipos médicos**
5. **etc.**



# LA FINANCIACIÓN EXTERNA (XI)

## .Características del renting

1. Los bienes financiados por renting incorporan servicios adicionales: seguros, mantenimiento o pago de impuestos.
2. Hay una previsión sin incertidumbre de los costes.
3. No ofrece la posibilidad de compra.
4. Cuando finaliza el contrato:
  - Sustituir los equipos
  - Renovar el contrato
  - Rescindir el contrato

# LA FINANCIACIÓN EXTERNA (XII)

## ❖ Financiación externa a corto plazo

### ⦿ Crédito / Préstamo a corto plazo:

Un crédito es una cuenta operativa que incorpora un límite de financiación. Admite cualquier movimiento de cobro y pago.

Un préstamo es una operación de financiación que no admite movimientos distintos a los preestablecidos de amortización del préstamo, salvo cancelaciones parciales o totales.



# LA FINANCIACIÓN EXTERNA (XIII)

## ❖ Financiación externa a corto plazo

◉ **Descuento comercial:** operación mediante la cual una entidad financiera anticipa a su cliente el importe de un crédito comercial, no vencido, que éste entrega contra terceras personas (efectos comerciales) realizando además la gestión del cobro de dichos efectos comerciales.

# LA FINANCIACIÓN EXTERNA (XIV)

## ❖ Financiación externa a corto plazo

- ◉ **Factoring:** conjunto de servicios administrativos y financieros que la entidad factoring presta a su cliente a partir de la cesión de créditos que éste origine a cargo de sus compradores por la venta de mercancías o prestación de servicios.

# APALANCAMIENTO FINANCIERO (I)

**.El Apalancamiento Financiero se define como la relación entre el activo y los fondos propios.**

**.El apalancamiento financiero nos permite, a priori, definir una determinada política de endeudamiento.**

- ¿Qué relación es deseable entre recursos propios y ajenos?
- ¿Cuándo es mejor aumentar o reducir nuestro endeudamiento?

# APALANCAMIENTO FINANCIERO (II)

## .Resulta necesario distinguir entre:

- *Riesgo económico*: se deriva de su capacidad para generar resultados.
- *Riesgo financiero*: depende del mayor o menor endeudamiento.
- *Rentabilidad Económica*  $ROI = BAI/ \text{Activo Total}$
- *Rentabilidad Financiera*  $ROE = BAI/FP$

- .  $BAII = IT - CT = P \cdot Q - (CF + CV \cdot Q)$
- .  $BAI = BAI - (KA \cdot FA)$

# APALANCAMIENTO FINANCIERO (III)

Relación entre ROE y ROI:

$$\text{ROE} = \text{ROI} + F_A/F_P \cdot (\text{ROI} - K_A)$$

**.Si  $\text{ROI} = K_A \rightarrow$  Apalancamiento Financiero Nulo. Indiferente endeudarse.**

**.Si  $\text{ROI} > k_A \rightarrow$  Apalancamiento Financiero Positivo. Interesa endeudarse.**

**.Si  $\text{ROI} < k_A \rightarrow$  Apalancamiento Financiero Negativo. No interesa endeudarse.**





# ¿LES INTERESARÁ ENDEUDARSE A ÉSTAS EMPRESAS?

**Empresa A**

**RE (ROI)= 8%**

**Coste Capital Ajeno= 3%**

**Coefficiente Endeudamiento= 2**

**Empresa B**

**RF (ROE) = 9%**

**RE (ROI)= 3%**

**Coefficiente Endeudamiento = 3**



# EL COSTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS (I)

## 1. Coste de los recursos propios

La autofinanciación aunque no tiene un coste explícito si que tiene un coste de oportunidad.

$$REACR = REASR + \text{Beta} (\text{Rentabilidad del mercado} - RASR)$$

# EL COSTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS (II)

## 2. Coste de los Recursos Externos Ajenos

- .Interés nominal: incorpora la tasa de inflación.**
- .Interés real: descuenta al tipo de interés nominal la tasa de inflación prevista.**
- .TAE (Tasa Anual Equivalente): es la tasa que se obtiene cuando los periodos de pago de interés son inferiores a un año.**
- .Euribor: tipo de interés de oferta para los depósitos interbancarios en euros entre las entidades europeas.**



# EL COSTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS (III)

## **.Coste de los Recursos Externos Propios**

**En el supuesto de no repartir dividendos, el coste de estos recursos será el de los recursos internos.**

**Si la empresa reparte dividendos el coste de estos recursos será resultado de dividir el precio de cada acción entre la cotización de la acción.**



# EL COSTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS (IV)

## .COSTE MEDIO PONDERADO DE CAPITAL

Para saber el coste financiero total, la empresa calculará el coste medio ponderado de capital (WACC)

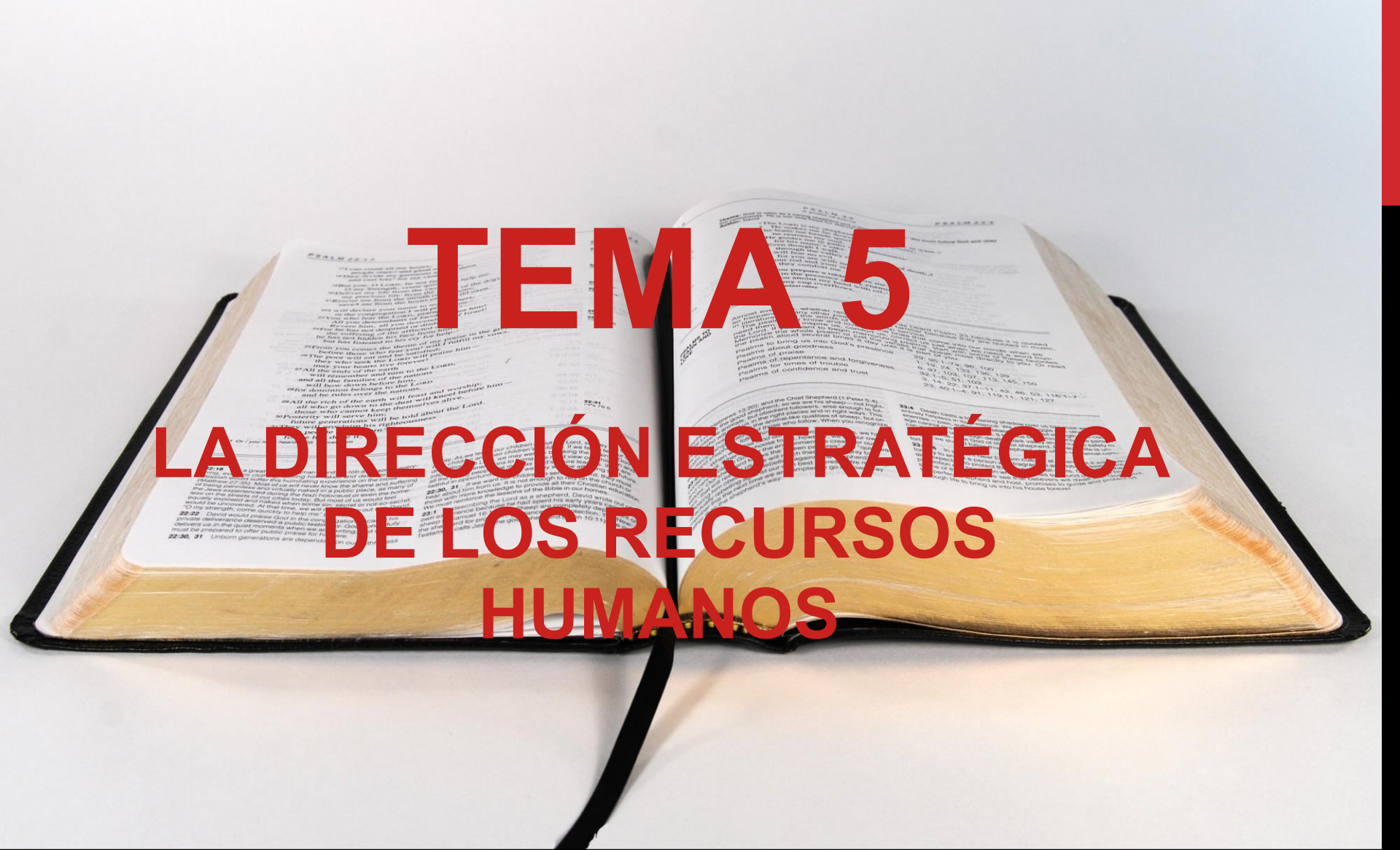
$$WACC = \left( \frac{F_P}{F_P + D} \right) \times K_P + \left( \frac{D}{F_P + D} \right) \times K_A$$

# INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA I

Curso académico 2023-2024

Luisa Eugenia Reyes Recio

©2023 Autoras Luisa Eugenia Reyes Recio.  
Algunos derechos reservados Este documento se distribuye bajo la licencia "Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional" de Creative Commons, disponible en <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>



# TEMA 5

## LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

# ÍNDICE DEL TEMA

**5.1 El capital humano como ventaja competitiva**

**5.2 La gestión de RRHH por competencias**

**3.3 Análisis de los puestos de trabajo**

**5.4 Nuevas tendencias en la gestión del conocimiento y el talento**





# CAPITAL HUMANO Y VENTAJA COMPETITIVA (I)

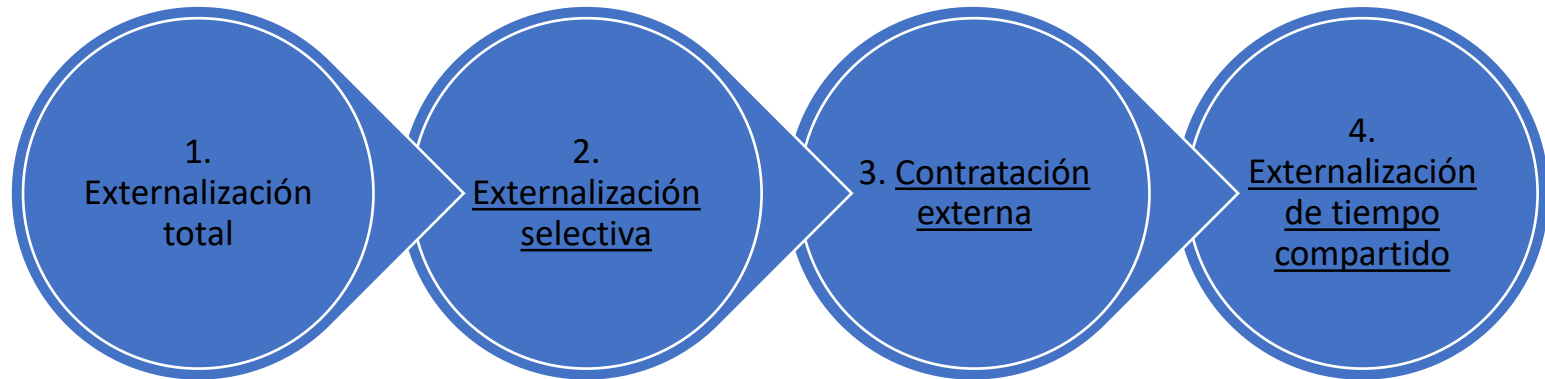
Una mezcla efectiva de recursos y capacidades proporciona a la empresa un carácter distintivo y explica las variaciones en el rendimiento entre diferentes organizaciones.



# CAPITAL HUMANO Y VENTAJA COMPETITIVA (II)

## .Formas de externalizacio de los RRHH

### 4 alternativas



# GESTIÓN DE R.R.H.H POR COMPETENCIAS (I)

## Habilidad

“  
Capacidad de una persona  
para hacer una cosa correcta y  
con facilidad”

# GESTIÓN DE R.R.H.H POR COMPETENCIAS (II)

## Competencia

“  
Características individuales que  
permiten desempeñarse óptimamente  
de acuerdo con su experiencia y  
”  
conocimiento



# GESTIÓN DE R.R.H.H POR COMPETENCIAS (III)

¿Quién hace a la persona competente?

Habilidad

Competencia



# GESTIÓN DE R.R.H.H POR COMPETENCIAS (IV)

## DEFINICIONES Y ELEMENTOS CLAVE

**.Características intrínsecas del individuo que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior/exitoso. McClland (1960)**

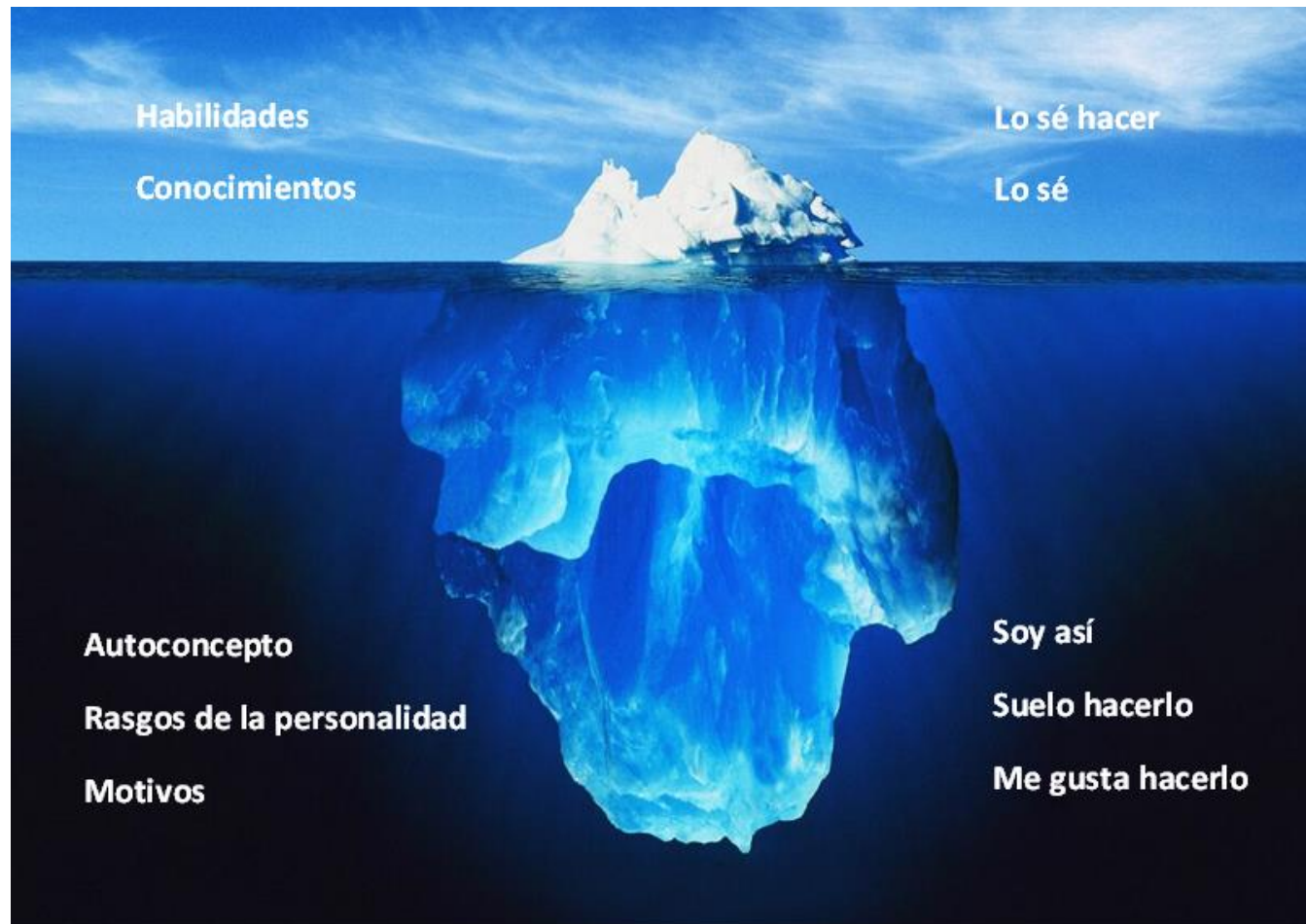
**.Características subyacente del individuo casualmente relacionada con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. Boyatzis (1982)**

**.Característica medible y relativamente estable Casualmente relacionada con el resultado y que predice estadísticamente un desempeño superior o efectivo en un trabajo. Spencer y Spencer (1993)**



# GESTIÓN DE R.R.H.H POR COMPETENCIAS (V)

Cinco componentes de las competencias



# GESTIÓN DE R.R.H.H POR COMPETENCIAS (VI)

## PERFIL DE COMPETENCIAS

.El perfil de competencias es la relación de competencias que permiten tener un desempeño óptimo en un determinado puesto, así como los niveles requeridos de cada una expresados en comportamientos observables.

.El perfil de competencias de un puesto es el referente con el que tendremos que comprobar el perfil real de la persona para ver la adecuación al puesto.

.El resultado nos permitirá tomar decisiones de selección, formación, promoción y gestión, a partir de las brechas de talento (gaps) y los indicadores de potencial sobre el perfil.

## DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO

1

Datos generales: denominación del puesto, ubicación en la organización y misión.

2

Perfil Hard: funciones, nivel de responsabilidad, formación académica, experiencia profesional, requisitos físicos y requisitos de competencias técnicas.

3

Perfil Soft: es el perfil de competencias previamente dicho, estrechamente relacionado con la estrategia y cultura corporativa.





# **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO (I)**

- .Consiste en examinar las diferentes tareas de cada puesto para obtener la máxima productividad, basándose en el diseño de puestos muy normalizados, con actividades repetitivas y con una gran preocupación por la eliminación de los tiempos muertos y las actividades improductivas.**
- .El puesto de trabajo constituye el vínculo o nexo de unión entre los individuos y la organización, por lo que el análisis de puestos es importante para cualquier organización a la hora de establecer un buen diseño que permita la eficaz ejecución de las tareas inherentes a ese puesto.**
- .El puesto de trabajo se puede definir como el conjunto de tareas que ejecuta una persona, empleando técnicas, métodos y medios específicos, pero que están determinados por la entidad donde ejerce su actividad**



# **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO (II)**

**.Un puesto de trabajo también puede definirse como una unidad de la organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo diferencian de los otros puestos**

**.Las tareas son los elementos básicos del trabajo, es cada una de las actividades necesarias para que un empleado realice su trabajo.**

**. Las obligaciones están formadas por una o más tareas que constituyen una actividad y, por último**

**.La responsabilidad está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.**



# JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO (III)

.De esta forma, a la hora de diseñar un puesto de trabajo a cubrir debemos determinar lo siguiente:

- 1. **Funciones a realizar**, entendidas como las acciones propias del puesto de trabajo
- 2. **Actividades o tareas a realizar** para cada una de las funciones, entendiéndose por actividad el conjunto de operaciones propias de una función ocupacional determinada
- 3. **Procedimiento, técnica o metodología** a seguir para realizar las tareas o actividades
- 4. **Recursos necesarios** para realizar las tareas (maquinaria, herramienta, software, etc.)
- 5. **Condiciones** de realización de las tareas
- 6. **Actitudes** que debe poseer la persona que va a ocupar
- 7. **Conocimientos, formación y preparación** necesaria para ocupar el puesto
- 8. **Objetivos o resultados** que se espera conseguir, es decir, los bienes o servicios que esperamos obtener como consecuencia de la realización de las tareas
- 9. **Evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados**, valorando las tareas realizadas y evaluando el desempeño del trabajador

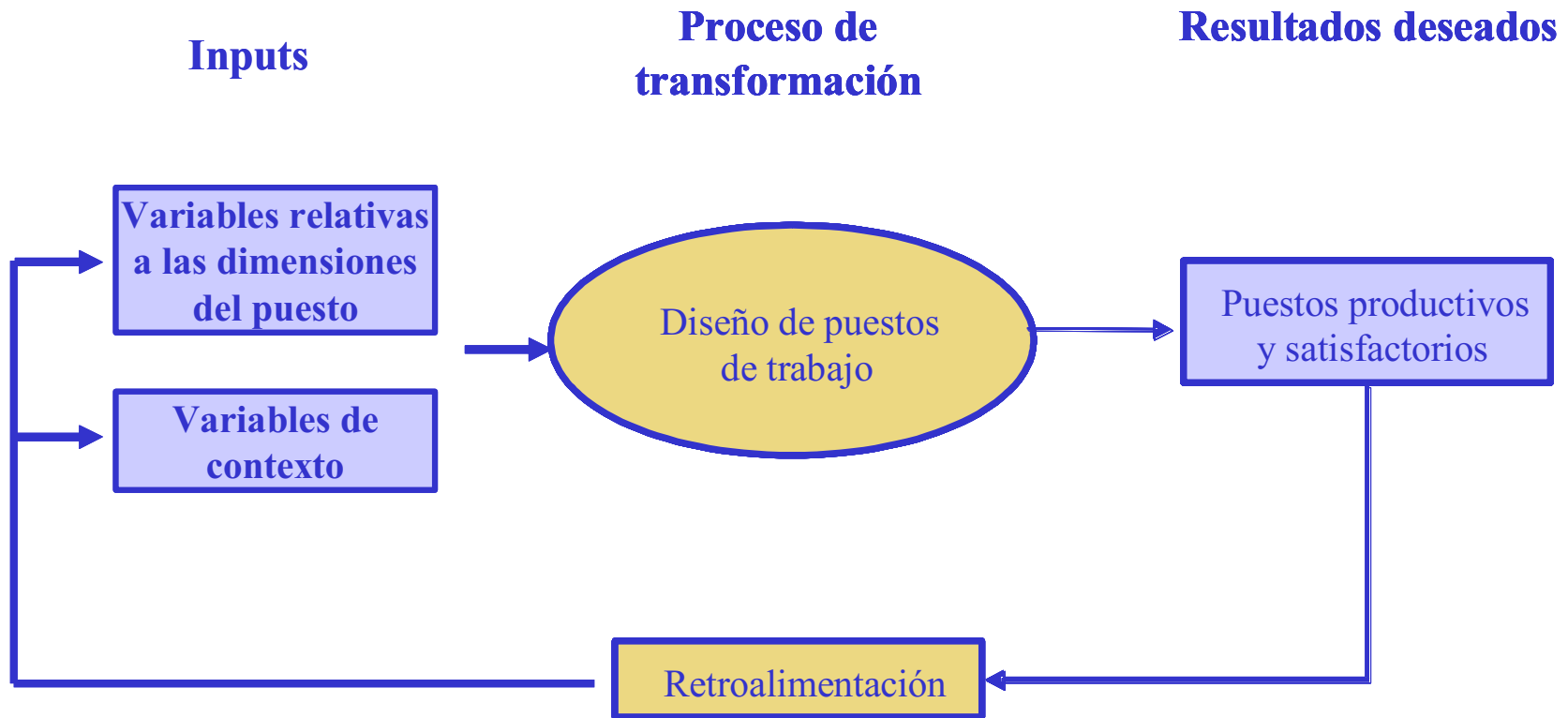
# JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO (IV)

**.Con el diseño del puesto de trabajo se pretende dar respuesta a tres preguntas:**

- *Qué hacer en un puesto de trabajo concreto,*
- *Cómo hacerlo y*
- *Cuál es la relación existente entre ese puesto concreto y el resto de puestos de la organización.*



# VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DE PUESTOS (I)



Los puestos poseen unos atributos que definen la mayor o menor capacidad de motivación intrínseca es decir por el mismo y no acompañado de las circunstancias que le rodean → dimensiones

# VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DE PUESTOS (II)

## .Variables relativas a las dimensiones del puesto de trabajo

- Especialización horizontal del puesto → amplitud del puesto en cuanto al número de tareas
- Especialización vertical del puesto → genera libertad, independencia, discrecionalidad y capacidad de decisión en el empleado
  - Relaciones con la formalización del comportamiento
    - A mayor formalización del comportamiento mayor especialización vertical del puesto
    - A mayor formalización del comportamiento mayor especialización horizontal del puesto

# VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DE PUESTOS (III)

## Relación entre la especialización y niveles organizativos

		Especialización horizontal (nº de tarea)	
		Alta (tareas repetitivas)	Baja (muchas tareas distintas)
Especialización vertical (ejecución/control)	Alta (solo trabaja)	Puestos que no requieren preparación previa (núcleo de operaciones y unidades de staff)	Determinados puestos directivos del nivel más bajo
	Baja (trabaja /controla)	Puestos profesionales (núcleo de operaciones y unidades de staff)	Todos los demás puestos directivos

## **VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DE PUESTOS (IV)**

**.Identidad del puesto**, el grado en que un trabajador lleva a cabo una parte o la totalidad de su trabajo y, además, puede identificar claramente los resultados de su esfuerzo

**.Retroalimentación o feedback**: es el grado en que la realización de las actividades del trabajo permite al sujeto obtener información clara y directa sobre la eficiencia de su trabajo.

**.Significación del trabajo**: es el grado en que el trabajador ejerce un efecto importante en la vida o actividad de otros, tanto en la organización como en el entorno. El trabajador debe poder apreciar el efecto de su trabajo en los demás

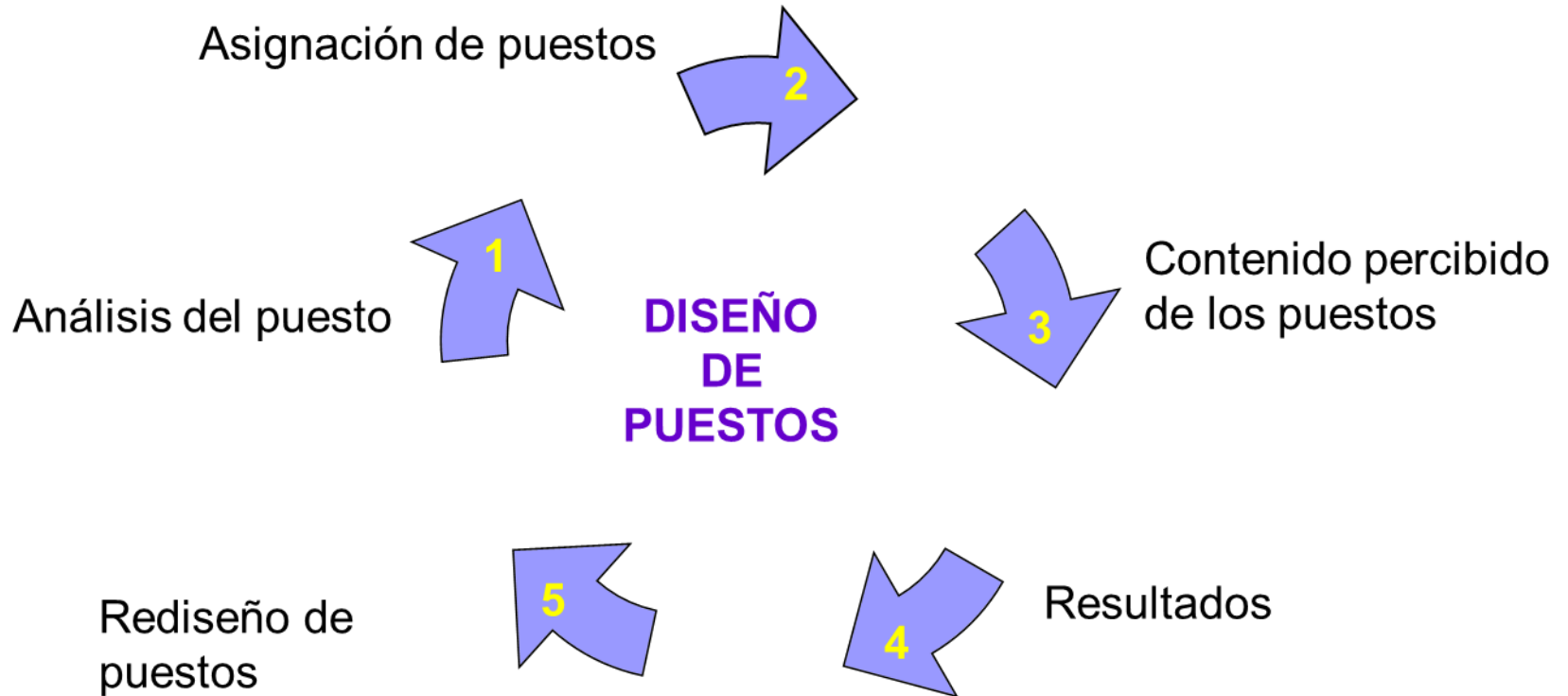


# VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DE PUESTOS (V)

## .Variables de contexto: Estas variables pueden ser de tres tipos:

- *Humanas*, es decir, aquellas que afectan al individuo (personalidad, actitud y valores, educación, etc.), Las variables contextuales que afectan al individuo determinan sus necesidades individuales de crecimiento y, por tanto, sus motivaciones.
- *Organizativas* que afectan a la organización (tecnología, estilo de dirección, cultura, etc.); referidas a los factores de contingencia
- *Ambientales*, es decir, todos los factores que afectan al puesto de trabajo (temperatura, acondicionamiento cromático, musical, la iluminación, el ruido, etc.). Sobre estas variables se centra la ergonomía. La ergonomía puede definirse como la ciencia que estudia la adaptación de las condiciones de trabajo y de los empleos a las características de los individuos.

# MODELO DE DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO (I)

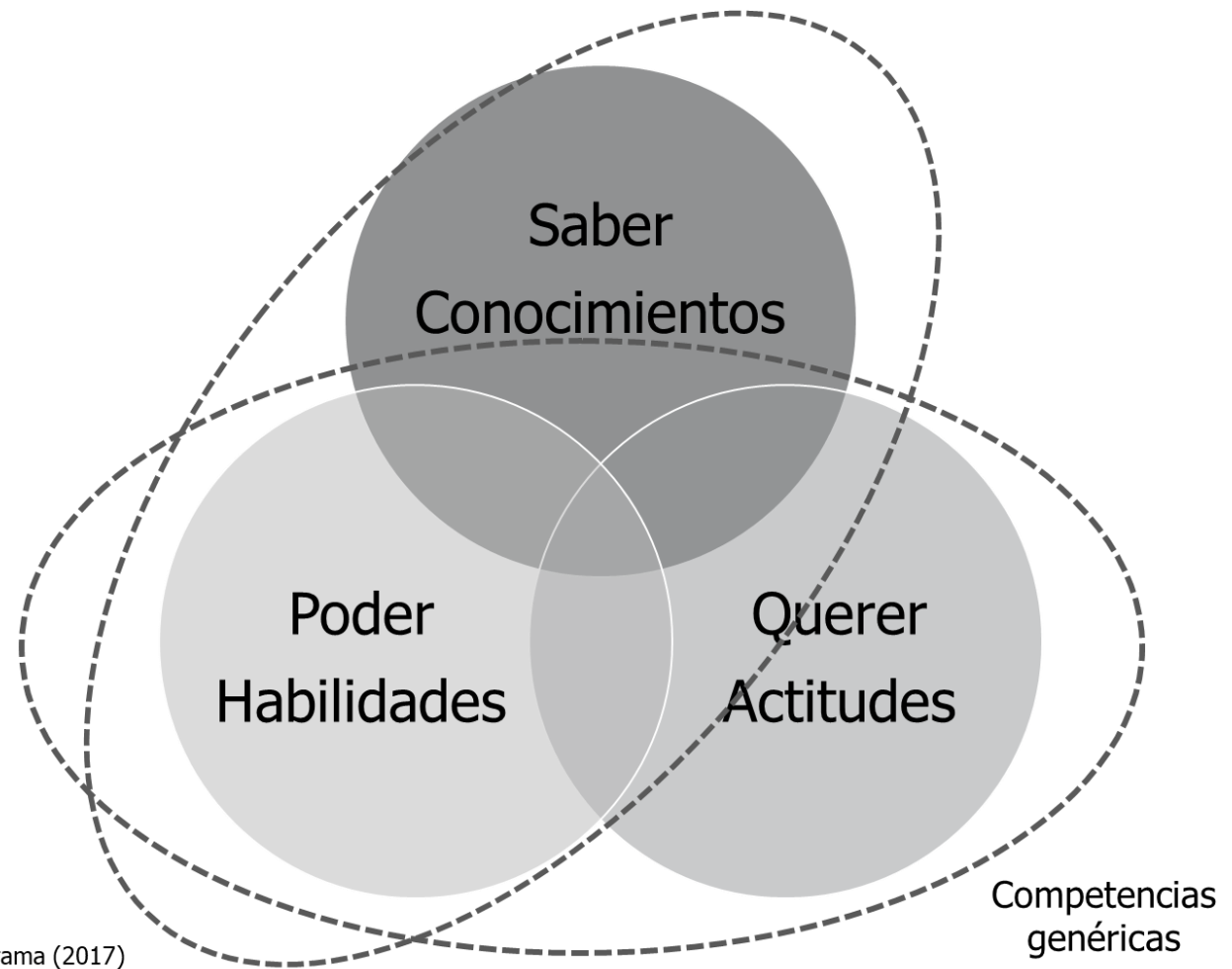


# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DEL TALENTO (III)

## ¿Qué es el talento?

En el contexto organizacional la gestión del talento está estrechamente vinculada a la generación de valor.

“Una persona con talento es quien aplica sus capacidades en su trabajo para aportar valor distintivo a los resultados”



Fuente: Valderrama (2017)

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DEL TALENTO (IV)

De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento



Gestión del conocimiento

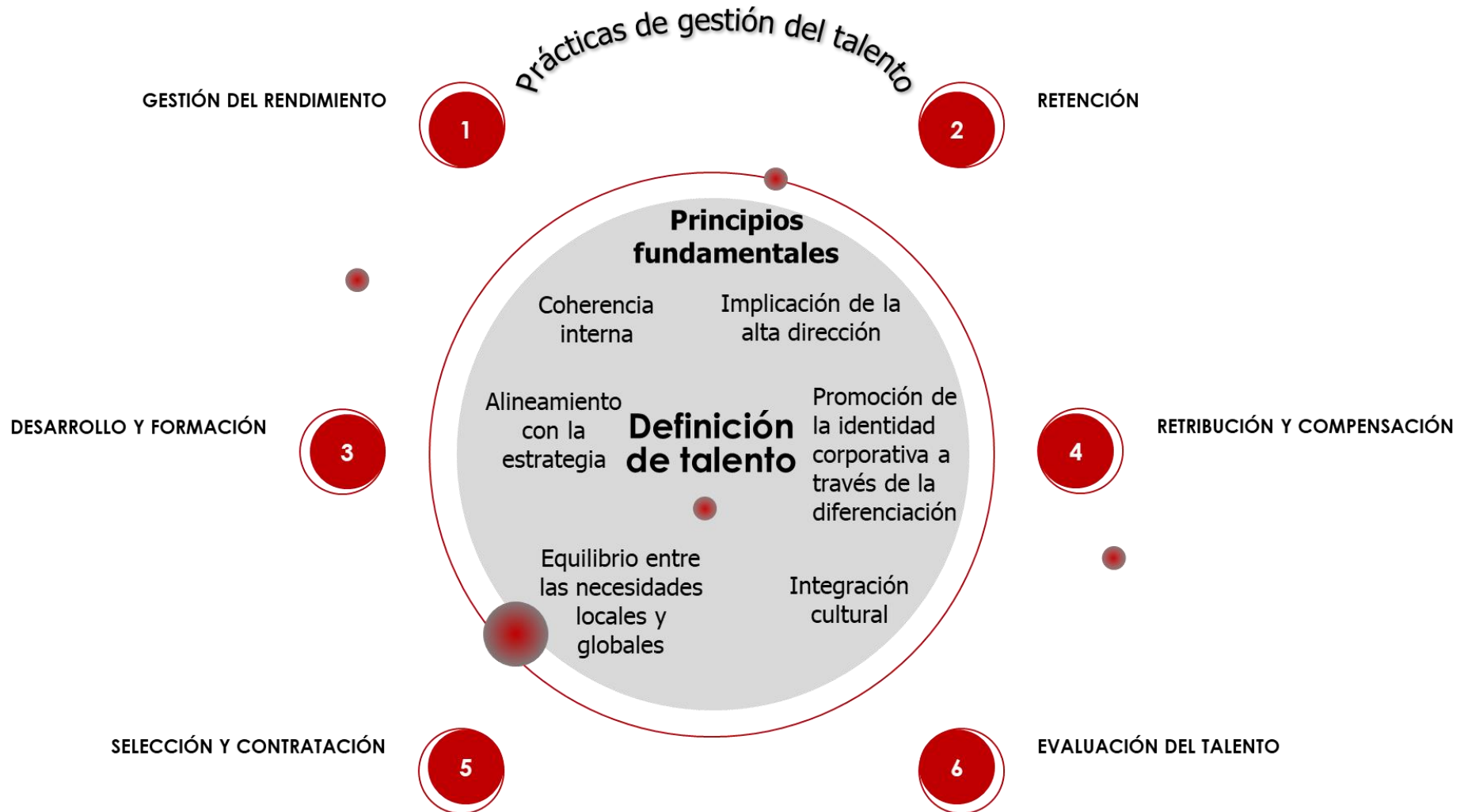


De los datos al conocimiento organizativo

- Conocimiento explícito
  - Conocimiento tácito
- 

Las organizaciones que aprenden

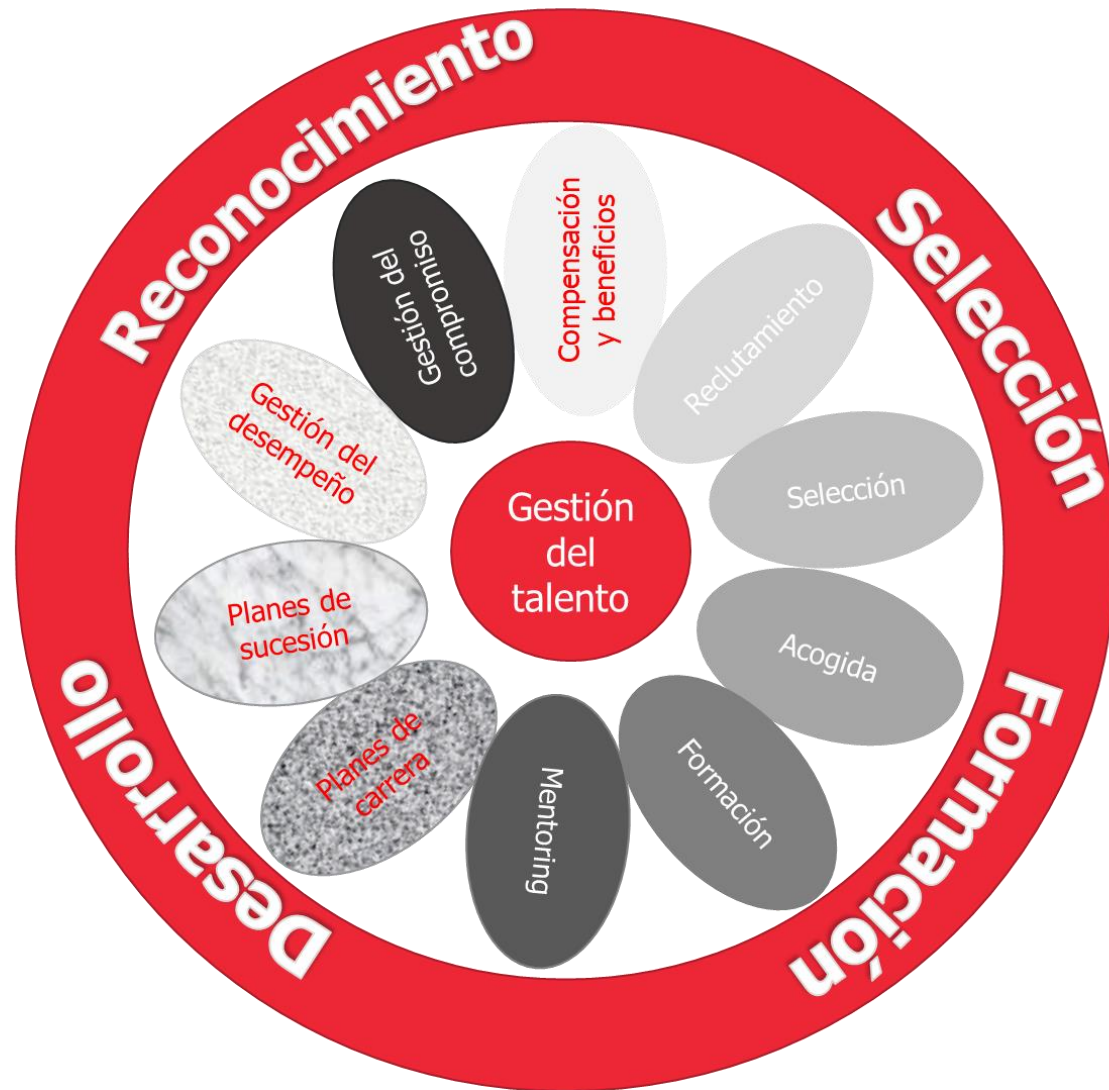
# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DEL TALENTO (V)



Fuente: Stahl et al. (2012)

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DEL TALENTO (VI)

Aplicaciones de gestión del talento



# INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA I

Curso académico 2023-2024

Luisa Eugenia Reyes Recio

©2023 Autoras Luisa Eugenia Reyes Recio.  
Algunos derechos reservados Este documento se distribuye bajo la licencia "Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional" de Creative Commons, disponible en <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>