

ACTIVIDADES Y CASOS PRÁCTICOS

TEMA 1: DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

Introducción a la Empresa II

Grado en Administración de Empresas

Modalidad Semipresencial

Profesora y autora:

Luisa Eugenia Reyes Recio, Modalidad Semipresencial



> ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

- La empresa DIA se caracteriza por seguir una estrategia competitiva de liderazgo en costes. **Analice cómo serán los objetivos y decisiones que conforman su estrategia funcional de producción.**
- Los objetivos de producción “costes” y “calidad” son incompatibles. **Comente de forma razonada si la afirmación es verdadera o falsa.**

> HABILIDADES PARA ESCRIBIR

- ¿Por qué la estrategia de producción es relevante para el resto de los departamentos funcionales de la empresa? Justifique su respuesta
-

> HABILIDADES PARA INVESTIGAR

- La aplicación de las tecnologías de la información se ha dado tanto en la producción de bienes como en la prestación de servicios. Un claro ejemplo es la aviación comercial y el surgimiento de las líneas aéreas de bajo coste donde la compra de billetes por Internet y el pago a través de tarjeta, la no facturación, el embarque programado, etc., han reducido enormemente los precios e incrementado las opciones de vuelo para los clientes. Existen otros servicios que se han visto revolucionados por las nuevas tecnologías. Busque información al respecto y explique en qué medida las nuevas tecnologías han cambiado los siguientes servicios: **servicios financieros, ocio y turismo, distribución alimentaria, asistencia sanitaria.**

> CASOS PRÁCTICOS

Caso 1

La empresa Refrescos Españoles S.A fue creada en 1915 por Rodolfo Manuel Jiménez. En sus inicios únicamente trabajaba en ella el fundador y se dedicaba a la elaboración de zumos de naranja. Durante cinco años, y debido a la escasa demanda del producto Rodolfo, trabajó en el sótano de su vivienda. Durante esta época el proceso de producción seguía la siguiente secuencia: Rodolfo compraba a la Cooperativa Valenciana de Agricultores las naranjas, una vez que estas se hallaban en el local de trabajo eran peladas y exprimidas con ayuda de una máquina. Extraído el zumo se azucaraba en la proporción de 100 gramos de azúcar por dos litros de zumo. Ya que el proceso era artesanal no necesitaba comprobación de las proporciones de zumo y azúcar.

En 1920 debido al éxito que tuvo este tipo de zumos y dado el carácter artesanal de su elaboración la demanda se quintuplicó. Por ello, Rodolfo decidió comprar una nave industrial en la zona de Tous (Valencia) y contratar a 18 trabajadores. De éstos 15 eran operarios. Juan Domínguez se ocupa de coordinar las compras a los proveedores tanto de naranjas, azúcares como de colorantes



y conservantes que se introdujeron en el producto. Ricardo Méndez se dedicaba a establecer la política de Marketing y por último, Carlos Marcos se dedicaba al control del proceso de producción.

En esta nueva etapa el proceso de producción se volvió más industrial ya que el nivel de demanda exigía una producción más rápida, lo que hizo necesario la introducción de maquinaria. De esta forma, cuando la materia prima fundamental, las naranjas, llegaban a la planta eran seleccionadas e introducidas en una cadena por tres de 15 operarios. Bajo el control de otros dos operarios, la máquina cortaba las naranjas a la mitad, siendo expulsadas aquellas que no eran cortadas en la forma indicada. Posteriormente eran exprimidas y el zumo resultante caía en una cubeta cuya capacidad máxima era de 250 litros. Una vez llena esta, era transportada a otra cadena en la cual se procedía a incorporar el agua, los colorantes, conservantes y el azúcar en las proporciones de 1 litro de colorantes y conservantes y 12,5 kilogramos de azúcar por cada cubeta.

Antes de introducir el zumo resultante en la máquinas de embotellado, en un laboratorio contiguo se examinan cinco litros del producto final para comprobar las proporciones de cada uno de los ingredientes. En caso de que el laboratorio emita un informe positivo el producto pasa a la cadena de embotellado y posteriormente a su venta al público. Sin embargo, si el laboratorio indica la existencia de algún fallo en el proceso de mezclas el producto resultante pasa a la cadena otra vez, de modo que se subsane el error cometido.

Con base en la información desarrollada en el caso anterior conteste de forma razonada a las siguientes cuestiones:

- a) **Analice el proceso de control del flujo productivo. ¿Cree usted que podría mejorarse con la mecanización u automatización? ¿Se trata el proceso de control de calidad?**

Caso 2

VENAUTO es un concesionario de venta de automóviles nuevos de Lancia y Alfa Romeo desde hace solo dos meses. En estos primeros momentos el propietario, Fernando Pérez, considera que el aumento al máximo de la cuota de mercado es un objetivo prioritario, razón por la que vende sistemáticamente los vehículos un cinco por ciento más baratos que el precio recomendado por el fabricante a costa de una reducción de sus márgenes de beneficio. Además, el concesionario anuncia que siempre puede entregar los vehículos con los extras que cada cliente desea de cualquier modelo en un tiempo record.

Basándose en la información que se le proporciona:

- a) **Indique y caracterice el tipo de proceso productivo que se lleva a cabo en el concesionario.**
- b) **Diseñe el esquema de objetivos del sistema de producción de VENAUTO.**

Caso 3

Elabore el gráfico PERT según las siguientes relaciones



A precede a C y D

Existe B

C precede a E y F

B precede a F

E precede a G

F precede a H

Caso 4

Supongamos un determinado proyecto, que conste de las siguientes actividades parciales:

ACTIVADES	A	B	C	D	E	F
DURACIÓN	10	20	15	25	10	5

a) **Elabore el grafico PERT según las siguientes prelacones**

PRELACIONES:

A precede a B y C

B precede a D y E

C precede a E

D y E precede a F

b) **Calcule la duración del camino crítico y las actividades que componen el camino crítico según la información suministrada en el enunciado del ejercicio.**

c) **Calcule las holguras de todas las actividades**

Caso 5

a) **Elabore el grafico PERT según las siguientes prelacones**

PRELACIONES:

A precede a B y C

B precede a D

E precede a D

D precede a F



- b) Calcule la duración del camino crítico y las actividades que componen el camino crítico según la información del proyecto que le indica a continuación:**

Duración de las actividades en meses: A-10, B-10, C-25, D-12, E-15, F-20

- c) Calcule las holguras de las actividades C y D**

ACTIVIDADES Y CASOS PRÁCTICOS

TEMA 2: DIRECCIÓN DE MARKETING

Introducción a la Empresa II

Grado en Administración de Empresas

Modalidad Semipresencial

Profesora y autora:

Luisa Eugenia Reyes Recio, Modalidad Semipresencial



> ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

- Analiza el caso de la empresa Patagonia, que se dedica a la venta de ropa y accesorios para actividades al aire libre y que tiene un fuerte compromiso con la protección del medio ambiente. Investiga cómo aplica la ética en su marketing y cómo se comunica con sus clientes y con la sociedad. **¿Qué beneficios y qué desafíos tiene esta estrategia? ¿Qué opinas de su campaña “Don’t buy this jacket” que lanzaron en el Black Friday de 2011? Puedes encontrar más información sobre este caso en el siguiente enlace: <https://blog.hubspot.es/marketing/etica-en-marketing>**
- Resuelve el siguiente dilema ético: Eres el director de marketing de una empresa farmacéutica que ha desarrollado un nuevo medicamento para tratar una enfermedad grave que afecta a millones de personas en el mundo. El medicamento ha demostrado ser eficaz y seguro en los ensayos clínicos, pero tiene un coste muy elevado que lo hace inaccesible para la mayoría de los pacientes. Tu empresa quiere lanzar el medicamento al mercado con un precio alto para recuperar la inversión y obtener beneficios, pero tú sabes que eso supondría dejar fuera a muchas personas que lo necesitan. **¿Qué harías en esta situación? ¿Qué argumentos usarías para defender tu decisión? ¿Qué consecuencias tendría tu decisión para tu empresa, para los pacientes y para la sociedad?**

•

> HABILIDADES PARA ESCRIBIR

- Dado que en la actualidad el comercio electrónico está sustituyendo cada vez más al comercio tradicional resulta interesante abordar el estudio del marketing para modelos de negocio on-line. Entre los múltiples modelos de negocio electrónico podemos mencionar los portales horizontales y verticales.

Un portal horizontal es aquel con contenidos múltiples de diferentes temas por ejemplo: Yahoo y Altavista. Un portal vertical es aquel con contenidos especializados por ejemplo: Elcine.com y Servifutbol.com.

Para los cuatro modelos señalados establezca su segmentación y, en su caso, qué criterio y estrategia se ha utilizado.

- **Escribe un artículo de blog** sobre un tema relacionado con el marketing que te interese o que consideres relevante para tu público objetivo. El artículo debe tener un título atractivo, una introducción que capte la atención del lector, un desarrollo que explique el tema con claridad y ejemplos, y una conclusión que resuma las ideas principales y llame a la acción. [Puedes usar la plantilla gratuita que ofrece HubSpot](#) para ayudarte a estructurar tu artículo.



- **Crea un eslogan publicitario para un producto o servicio que quieras promocionar.** El eslogan debe ser breve, original, memorable y transmitir el beneficio o la propuesta de valor de tu oferta. Puedes inspirarte en algunos de los eslóganes más famosos de la historia del marketing, como “Just do it” de Nike, “Porque tú lo vales” de L’Oréal o “Piensa diferente” de Apple.
- **Redacta una carta de ventas para persuadir a un cliente potencial de que compre tu producto o servicio.** La carta debe tener un encabezado con el nombre y la dirección del destinatario, un saludo cordial, un cuerpo con los argumentos que demuestren por qué tu oferta es la mejor solución para el problema o la necesidad del cliente, y un cierre con una llamada a la acción y una despedida. Puedes usar la fórmula AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción) para estructurar tu carta.

> HABILIDADES PARA INVESTIGAR

- **Realice la misma actividad que la descrita en la primera de las tareas de habilidades para escribir para otro ejemplo de cada uno de los dos modelos de portal.**
- Tu eres el rector de la Universidad Rey Juan y debes realizar un estudio de la competencia del sector de educación universitaria. Identifica quiénes son tus principales competidores, qué productos o servicios ofrecen, cómo se diferencian, cuáles son sus estrategias de marketing, y qué ventajas y desventajas tienen frente a ti. [Puedes usar la herramienta gratuita de Semrush](#) para obtener información sobre el tráfico web, las palabras clave, los enlaces y las redes sociales de tus competidores.
- **Investiga sobre los siguientes empresas y contesta a las cuestiones que se plantean.**
 - ✓ **Red Bull:** Esta empresa de bebidas energéticas utiliza el marketing empresarial para asociar su marca con valores como la aventura, el riesgo, la libertad y la naturaleza. Algunas preguntas que podrías hacer son:
 - ¿Qué tipo de estrategia de marketing empresarial utiliza Red Bull? ¿Qué beneficios y riesgos tiene?
 - ¿Qué canales de comunicación emplea Red Bull para transmitir su imagen y sus mensajes? ¿Qué ventajas y desventajas tienen?
 - ¿Qué tipo de público objetivo tiene Red Bull? ¿Qué necesidades y motivaciones satisface su producto?
 - ¿Qué acciones de responsabilidad social corporativa realiza Red Bull? ¿Qué impacto tienen en su reputación e imagen?
 - ✓ **Uber:** Esta empresa de transporte y movilidad utiliza el marketing empresarial para posicionarse como una alternativa innovadora, cómoda y económica al transporte tradicional. Algunas preguntas que podrías hacer son:



- ¿Qué elementos de diferenciación tiene Uber frente a sus competidores? ¿Qué valor añadido ofrece a sus clientes?
 - ¿Qué tipo de relación establece Uber con sus conductores y usuarios? ¿Qué herramientas y recursos utiliza para ello?
 - ¿Qué desafíos y oportunidades tiene Uber en el mercado actual? ¿Qué factores externos e internos influyen en su desarrollo?
 - ¿Qué estrategias de fidelización y captación de clientes utiliza Uber? ¿Qué resultados ha obtenido?
- ✓ **Apple:** Esta empresa de tecnología utiliza el marketing empresarial para crear una imagen de marca basada en la calidad, la exclusividad y la innovación. Algunas preguntas que podrías hacer son:
- ¿Qué elementos de la identidad corporativa de Apple contribuyen a su imagen de marca? ¿Qué sensaciones y emociones generan en los consumidores?
 - ¿Qué tipo de productos y servicios ofrece Apple? ¿Qué características y beneficios tienen?
 - ¿Qué tipo de segmentación de mercado realiza Apple? ¿Qué criterios utiliza para ello?
 - ¿Qué acciones de marketing mix aplica Apple? ¿Qué objetivos persigue con cada una de ellas?

> CASOS PRÁCTICOS

Caso 1

La empresa Zara es una de las líderes mundiales en el sector de la moda, con más de 2.000 tiendas en 96 países. Su estrategia se basa en ofrecer productos de calidad, diseño y tendencia a precios asequibles, adaptándose rápidamente a las demandas de los consumidores. Para ello, utiliza un sistema de producción flexible y una logística eficiente que le permiten renovar constantemente sus colecciones.

Sin embargo, la empresa se enfrenta a varios retos y oportunidades en el mercado global, como la competencia de otras marcas, la diversidad de gustos y preferencias de los clientes, la sostenibilidad ambiental y social, y la digitalización y el comercio electrónico.

Para afrontar estos desafíos, la empresa necesita segmentar el mercado de forma adecuada, identificando los grupos de consumidores que tienen características y necesidades similares, y seleccionando los segmentos más atractivos y rentables para dirigir sus esfuerzos de marketing.

- **¿Qué criterios de segmentación utilizarías para clasificar a los consumidores de Zara? ¿Qué variables considerarías para cada criterio?**
- **¿Qué método de segmentación aplicarías para obtener los segmentos de mercado? ¿Qué ventajas y desventajas tiene ese método?**
- **¿Qué criterios de evaluación utilizarías para seleccionar los segmentos de mercado más adecuados para Zara? ¿Qué factores tendrías en cuenta para cada criterio?**



Caso 2

La empresa de juguetes Lego es una de las más reconocidas y exitosas del mundo, con más de 80 años de historia y presencia en más de 140 países. Su producto estrella son los ladrillos de plástico que permiten construir todo tipo de modelos, desde vehículos y edificios hasta personajes y escenarios de películas y videojuegos.

Para distribuir sus productos, Lego utiliza diferentes canales de distribución, tanto directos como indirectos, que se adaptan a las características y necesidades de cada mercado y segmento de clientes. Algunos de los canales que emplea son:

- Canal directo online: Lego vende sus productos a través de su propia página web, donde ofrece un catálogo completo de sus productos, así como servicios adicionales como el diseño personalizado de modelos, el club Lego VIP, el programa Lego Education o el servicio de atención al cliente.
- Canal directo offline: Lego cuenta con más de 130 tiendas propias repartidas por todo el mundo, donde ofrece una experiencia de compra única y diferenciada, con zonas de juego, eventos, exposiciones y talleres para los clientes.
- Canal indirecto online: Lego también vende sus productos a través de plataformas de comercio electrónico como Amazon, eBay o AliExpress, donde aprovecha la gran audiencia y el alcance global de estos sitios, así como la facilidad y rapidez de entrega.
- Canal indirecto offline: Lego distribuye sus productos a través de una amplia red de distribuidores y minoristas, como grandes superficies, jugueterías, librerías o tiendas especializadas, donde llega a un público más amplio y diverso, y se beneficia de la confianza y la fidelidad de estos establecimientos.

El análisis de los canales de distribución de Lego permite conocer las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, así como las oportunidades y amenazas que suponen para la empresa. Algunas preguntas que podrían plantearse para este caso son:

- **¿Qué criterios utiliza Lego para elegir sus canales de distribución? ¿Qué factores influyen en su decisión?**
- **¿Qué beneficios obtiene Lego de utilizar canales directos e indirectos? ¿Qué riesgos implica cada uno de ellos?**
- **¿Qué estrategias de marketing utiliza Lego para gestionar sus canales de distribución? ¿Cómo se coordina y comunica con sus intermediarios?**

ACTIVIDADES Y CASOS PRÁCTICOS

TEMA 3: DIRECCIÓN DE LA INNOVACIÓN

Introducción a la Empresa II

Grado en Administración de Empresas

Modalidad Semipresencial

Profesora y autora:

Luisa Eugenia Reyes Recio, Modalidad Semipresencial



AVENTURA EN EL TERRITORIO DESCONOCIDO: LA INNOVACION

En un mundo donde la tecnología avanza a pasos agigantados y las empresas luchan por mantenerse a la vanguardia, te encuentras en la ciudad de Innovopolis, un lugar conocido por ser el epicentro de la innovación empresarial. Eres Josefina, una joven emprendedora con una pasión por descubrir cómo las empresas logran innovar y mantenerse líderes en un mercado en constante cambio.

Un día, recibes una invitación para un evento exclusivo llamado "El Cónclave de la Innovación", donde líderes de diversas industrias compartirán sus secretos y estrategias. Esta es tu oportunidad de aprender de los mejores y aplicar esos conocimientos en tu propio emprendimiento.

Misión 1: La llamada a la Aventura

¿Qué decides hacer?

1. Aceptar la Invitación: Te diriges al evento, listo para absorber todo lo que puedas sobre innovación empresarial.
2. Investigar Antes: Prefieres investigar un poco sobre los oradores y las empresas participantes antes de asistir al evento.

Josefina, la elección es tuya. ¿Qué camino prefieres tomar en tu aventura por el conocimiento de la innovación empresarial?

Misión 2: En el corazón de la Innovación: buscando conocimiento

Imagina que hubieras elegido investigar antes. Sabia decisión, Josefina. Antes de sumergirte en el mundo de la innovación empresarial, decides investigar sobre los oradores y empresas que estarán presentes en el Cónclave de la Innovación. Esta preparación te permitirá comprender mejor sus perspectivas y quizás incluso plantear preguntas perspicaces durante el evento.

Te sientas en tu escritorio, abres tu laptop y comienzas a investigar. Descubres que entre los oradores se encuentran:

El CEO de una empresa líder en tecnología sustentable: Esta empresa ha revolucionado la industria con sus innovaciones en energía renovable y sostenibilidad.

Una emprendedora en el campo de la Inteligencia Artificial: Su startup ha desarrollado soluciones de IA que ayudan a las empresas a tomar decisiones basadas en datos.

Un experto en transformación digital: Este orador es conocido por ayudar a las empresas tradicionales a adaptarse al mundo digital, manteniendo su relevancia y competitividad.

Mientras investigas, descubres un artículo sobre un concepto llamado "Innovación abierta". Esta estrategia implica que las empresas colaboran con agentes externos (como universidades, startups, o incluso competidores) para impulsar la innovación.

¿Qué camino eliges explorar a continuación?



1. Profundizar en la Innovación Abierta: Te interesa mucho este concepto y decides investigar más sobre cómo las empresas lo implementan.
2. Preparar Preguntas Específicas: Basándote en tu investigación sobre los oradores, decides preparar algunas preguntas desafiantes y específicas para plantear durante el evento.

Sin embargo, si hubieras decidido aceptar la invitación, te encontrarías rodeado de innovadores y pensadores. Tienes dos caminos a seguir:

1. Interactuar directamente con los innovadores, buscando inspiración y colaboración.
2. Observar y analizar las presentaciones, absorbiendo conocimientos y tendencias.

Josefina, ¿cuál será tu siguiente paso en esta aventura educativa sobre la innovación en las empresas?

¿Podrías construir el mapa del metro con cinco estaciones? Para guiarte en esta aventura te indico cuales son las siguientes estaciones o misiones:

Misión 3: Desarrollando ideas y conexiones. Tu interacción en el evento te lleva a nuevas oportunidades.

Misión 4: Poniendo en práctica las ideas. Con tu proyecto, propuesta o colaboración en marcha, es hora de actuar.

Misión 5: Reflexión y pasos futuros. Reflexionas sobre tu viaje en el mundo de la innovación empresarial y consideras tus próximos pasos.

TAREA ASINGADA: EXPLORAR EL MUNDO DE LA INNOVACIÓN.

Construye tú el plano de “AVENTURA EDUCATIVA O DE APRENDIZAJES EN DESAFIOS DE LA DIRECCIÓN DE LA INNOVACIÓN” y crea la aventura en forma de mapa, tomando como ejemplo el texto anterior.

Recuerda que las líneas del metro de tu plano son las siguientes:

Línea 1: LA LLAMADA A LA AVENTURA

Línea 2: EN EL CORAZÓN DE LA

Línea 3: DESARROLLANDO IDEAS Y

Línea 4: PONIENDO EN PRÁCTICA LAS IDEAS

Línea 5: REFLEXIÓN Y PASOS FUTUROS

ACTIVIDADES Y CASOS PRÁCTICOS

TEMA 4: DIRECCIÓN FINANCIERA

Introducción a la Empresa II

Grado en Administración de Empresas

Modalidad Semipresencial

Profesora y autora:

Luisa Eugenia Reyes Recio, Modalidad Semipresencial

> ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

- Si el tipo de interés sin riesgo del mercado es del 11%, ¿le resultaría indiferente recibir hoy una herencia de 60.000euros o recibir el año próximo 66.000euros? **Justifique su respuesta.**
- Una cantidad de dinero disponible hoy es más valiosa que la misma cantidad de dinero disponible en un momento futuro más o menos próximo. **¿Está de acuerdo con esta afirmación? Justifique su respuesta.**
- Las decisiones de inversión y financiación son dos decisiones independientes. **Comente de forma razonada si la afirmación es verdadera o falsa.**
- Siempre que el Valor Actual Neto de una inversión sea negativo, no existirá Pay Back. **¿Está de acuerdo con esta afirmación? Justifique su respuesta**

> HABILIDADES PARA ESCRIBIR

- El criterio de Valor Actual Neto y el criterio de la Tasa Interna de Rentabilidad conducen al mismo resultado de “aceptación” o “rechazo” cuando se trata de inversiones simples. Sin embargo, aun tratándose de inversiones simples, cada uno de los criterios puede conducir a resultados distintos cuando se trata de ordenar o jerarquizar una lista de oportunidades de inversión. **¿Está de acuerdo con esta afirmación? Justifique su respuesta a través de una representación gráfica.**
- ¿Cuál considera que ha sido la mejor inversión que ha llevado a cabo a lo largo de su vida?
- Imagine que usted es el director financiero de la empresa Pepito Pérez SA. Elabore dos proyectos de inversión inventados por usted y determine a través de los modelos de selección de inversiones vistos en clase, cuál sería el más conveniente para poner en práctica.

> HABILIDADES PARA INVESTIGAR

- Busque información en prensa económica escrita sobre temas relacionados con las inversiones y analice el artículo seleccionado.
- Busque en la página oficial de una organización de interés para usted y ponga de manifiesto cualquier inversión que haya llevado a cabo la misma.



> CASOS PRÁCTICOS

Caso 1

Hermanos Pérez, SA está estudiando la posibilidad de invertir en la compra de una nueva nave. Los proyectos de inversión que se le presentan son los siguientes:

Proyecto de inversión	Desembolso Inicial	FC Año 1	FC Año 2	FC Año 3	FC Año 4	FC Año 5	FC Año 6	FC Año 7
A	2000	1.000	500					
B	10.000	2.000	2.000	3.000	1.000	4.000	1.000	2.000
C	4.000	3.000	2.000					
D	6.000	1.000	500	500	3.000	3.000		
E	3.000	2.000	2.000	1.000	500			

Con la información disponible:

- 1) Determine el pay back de cada una de las inversiones.
- 2) Determine el rendimiento de la inversión de cada uno de los proyectos.
- 3) ¿Qué inversiones son rentables? Establezca un orden de preferencia.

Caso 2

D. Antonio López dispone de unos ahorros de 85.000 euros y está considerando la posibilidad de adquirir un piso en la costa. Se le presentan dos oportunidades de compra. La primera de ellas es un apartamento de 100 metros cuadrados (Apartamento A) con un coste de adquisición de 100.000€, y la otra, un apartamento de 80 metros cuadrados (Apartamento B) con un precio de 90.000€. D. Antonio sabe que el apartamento A podría alquilarlo durante 10 años por 2.000€ mensuales con unos gastos mensuales de 50€, mientras que el apartamento B sólo podría alquilarlo por 925€ mensuales con unos gastos mensuales de 25€ a lo largo de otros 10 años.

- a) Calcule el Valor Actual Neto para un tipo de interés es del 1% teniendo en cuenta que utiliza los ahorros para adquirir ambos apartamentos.
- b) ¿Cuál será el Plazo de Recuperación Descontado de ambas inversiones?
- c) Determine la rentabilidad exacta de la inversión.
- d) ¿Qué piso debería adquirir?
- e) ¿Y si decide valorar su inversión considerando como alternativa una tasa de descuento del 7%? Calcule el valor actual neto, el pay back descontado y la tasa interna de rentabilidad para la nueva tasa de descuento.
- f) Represente gráficamente ambas situaciones.



Caso 3

El departamento financiero de una empresa está estudiando una propuesta para fabricar y comercializar un producto nuevo. Para ello necesita la instalación de un nuevo equipo industrial. Las expectativas de cobros y pagos para la inversión a realizar son las siguientes:

Año	Cobros	Pagos
1	100.000	50.000
2	55.000	20.000
3	40.000	25.000
4	45.000	30.000
5	50.000	30.000

- Determine el Valor Actual Neto de la inversión teniendo en cuenta que el coste de capital es de un 10% y el desembolso inicial de 50.000 euros.
- ¿Cuál será la rentabilidad exacta de la inversión?
- Representéelo gráficamente.

Caso 4

Un centro deportivo quiere realizar una nueva inversión en los equipos. Para ello, se tiene que tener en cuenta que el centro deportivo cuenta con un fondo propio de 100.000€ asociado a un coste propio del 4% y un fondo ajeno de 250.000€ con un coste de un 7%.

Las posibilidades de inversión que se le presentan son las siguientes:

PROYECTO	Desembolso inicial	F1	F2	F3
Tecnosport	800	400	280	300
Tecnogym	1.200	200	300	1.000

- Evalúe y analice las diferentes opciones de inversión que se le presentan usando el criterio del VAN y la TIR. Para ambos casos, se considera una tasa de actualización del 6%.
- Represente gráficamente el VAN y la TIR utilizando el mismo gráfico para ambas inversiones.



Caso 5

La empresa de recambios de automóviles SPARE CARS quiere ampliar sus instalaciones y para ello está estudiando 2 proyectos de inversión que presentan los datos siguientes:

PROYECTO 1		PROYECTO 2	
Desembolso inicial	1.000€	Coste adquisición	10.000 €
Cobros anuales	800€	Costes Fijos Anuales	5.000 €
Pagos anuales	400€	Costes Variables Anuales	4.700 €
Duración inversión	3 años	Precio venta/unidad	15 €
		Volumen Anual de Ventas	1.000und.
		Duración inversión	2 años

- Calcular el coste medio ponderado de capital sabiendo que los fondos propios ascienden a 250.000 € con un coste del 8%. Los fondos ajenos son de 125.000 € con un coste del 2%.
- Justifique la mejor alternativa de inversión siguiendo los criterios del VAN, el Pay Back Descontado y la TIR, teniendo en cuenta que los flujos de caja en ambas inversiones permanecen constantes en los años que dura la inversión.
- Represente gráficamente el VAN la TIR de ambas inversiones utilizando para ello el mismo gráfico.

Caso 6

Represente gráficamente el VAN y la TIR para los siguientes datos:

	Desembolso	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3
Inversión A	-5.000	1.200	1.300	4.000
Inversión B	-3.000	1.000	1.000	2.000
Inversión C	-2.000	1.000	500	600

$K_A = 2\%$

$K_B = 2\%$

$K_C = 5\%$

$VAN_A = 1.195,28 €$

$VAN_B = 826,21 €$

$VAN_C = -3000€$

$TIR_A = 12\%$

$TIR_B = 14\%$

$TIR_C = 3\%$

Indique a través del gráfico:

- **Cuándo una inversión es rentable y cuándo no lo es.**
- **Cuándo vamos a aceptar o rechazar el proyecto según los diferentes modelos (VAN y TIR).**



- **Atendiendo a los resultados del VAN y la TIR, ¿Cuál es la mejor alternativa de inversión?**

Si usted fuera director financiero de una pequeña empresa de camiones. **¿Qué preferiría?, ¿Obtener los camiones a través de leasing? ¿Renting? ¿Préstamo a largo plazo con una entidad financiera? Justifique su respuesta.**

Caso 7

La empresa Rodríguez y Hermanos S.A, se está planteando la compra de una maquina nueva cuyo precio de compra es de 1.000.000 euros. La empresa conoce que los flujos de caja futuros en los cuatro años de vida de la maquina son constante de 400.000 euros. Con estos datos desea conocer **cuál es el plazo de recuperación de la inversión y el rendimiento de la inversión.**

Caso 8

La misma empresa Rodríguez y Hermanos S.A está analizando la compra de unas instalaciones cuyo desembolso inicial es de 1.100.000 euros. La vida útil se estima en 5 años y los flujos de caja o cuasirentas anuales son las siguientes:

Año1: 300.000 euros

Año 2: 400.000 euros

Año 3: 200.000 euros

Año 4: 400.000 euros

Año 5: 200.000 euros

Calcule el plazo de recuperación y el rendimiento de la inversión.



Caso 9

Sean las inversiones A, B, C, D, E y F, cuyas cuasirentas o flujos netos de caja se recogen en la tabla siguiente.

Se pide:

1. El plazo de recuperación o pay back, el valor capital y la tasa de retorno o rendimiento interno de cada una de estas seis inversiones
2. Según los criterios de valor capital o valor actual neto (VAN) y la tasa de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR), dígame cuales inversiones interesan y cuáles no.
3. Ordéñese o jerarquícense estas seis inversiones de mayor a menor preferencia, según cada uno de los tres criterios.

Relación de inversiones

Año	0	1	2	3	4
Inversión					
A	-10.000	4.000	9.000	-2.000	6.000
B	-20.000	7.000	7.000	7.000	7.000
C	-4.500	0	6.000	0	0
D	-16.000	5.000	5.000	5.000	5.000
E	-40.000	16.000	14.000	10.000	3.000
F	-7.000	3.000	7.000	2.000	0

Tasa de descuento $k = 0.10 = 10\%$





ACTIVIDADES Y CASOS PRÁCTICOS

TEMA 5: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Introducción a la Empresa II

Grado en Administración de Empresas

Modalidad Semipresencial

Profesora y autora:

Luisa Eugenia Reyes Recio, Modalidad Semipresencial

> ÉTICA Y RAZONAMIENTO CRÍTICO

- En un mundo globalizado, las empresas se benefician de la diversidad de pensamiento, experiencia y habilidades que aporta un equipo diverso. Sin embargo, gestionar esta diversidad puede ser un desafío. Pregunta de reflexión: **¿Cómo se puede gestionar la diversidad en el lugar de trabajo de manera ética y justa? ¿Qué estrategias podrías implementar para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo?**
- Los profesionales de recursos humanos a menudo tienen acceso a información personal y sensible sobre los empleados. La forma en que manejan esta información puede tener un impacto significativo en la confianza y la cultura de la empresa. Pregunta de reflexión: **¿Cómo manejarías una situación en la que se te pide que compartas información confidencial sobre un empleado? ¿Cómo equilibrarías las demandas de transparencia con la necesidad de privacidad?**
- El desarrollo de los empleados es una parte crucial de la gestión de recursos humanos. Sin embargo, garantizar que estas oportunidades se distribuyan de manera justa puede ser complicado. Pregunta de reflexión: **¿Cómo puedes asegurar que las oportunidades de desarrollo y promoción se distribuyan de manera justa entre los empleados? ¿Qué factores considerarías al tomar estas decisiones?**

> HABILIDADES PARA ESCRIBIR

- **Escribe un ensayo de 500 palabras** sobre cómo la gestión por competencias puede mejorar la eficiencia y la productividad en una organización. Deberías incluir una definición de gestión por competencias, ejemplos de competencias clave y cómo se pueden medir y desarrollar en un entorno de trabajo.
- **Realiza un análisis crítico del modelo 70-20-10 de aprendizaje y desarrollo de Eichinger y Lombardo.** Tu análisis debe incluir una descripción del modelo, su aplicabilidad en el mundo real y cualquier limitación que pueda tener. También puedes incluir ejemplos de cómo se podría implementar este modelo en una organización.
- **Desarrolla un caso práctico ficticio en el cual se presente una problemática relativa al diseño de puestos de trabajo en la era digital y como la empresa debe cambiar su proceso de diseño de puestos de trabajo tradicional al incorporarse la competencia digital entre los requerimientos del puesto.** El contenido del caso debe presentar el contexto y el problema de forma clara para poder posteriormente solicitar al menos tres cuestiones en función del enunciado propuesto.

> HABILIDADES PARA INVESTIGAR

- **Busque información en prensa económica escrita sobre temas relacionados con la Dirección de personas o gestión del talento.**



- **Tendencias del Futuro del Trabajo según el Informe del Foro Económico Mundial**

Objetivo: Realizar una investigación en profundidad sobre las tendencias del futuro del trabajo según el informe del Foro Económico Mundial y presentar los hallazgos en un informe escrito.

Pasos:

1. **Investigación Preliminar:** Comienza por leer el Informe del Futuro del Trabajo 2023 del Foro Económico Mundial. Este informe explora cómo los trabajos y las habilidades evolucionarán en los próximos cinco años¹.
2. **Selección de Tendencias:** Selecciona tres tendencias clave que te parezcan particularmente impactantes para el futuro del trabajo.
3. **Investigación en Profundidad:** Realiza una investigación en profundidad sobre cada una de las tres tendencias seleccionadas. Busca información adicional, estudios de casos, ejemplos de la vida real, etc., para entender completamente cada tendencia.
4. **Redacción del Informe:** Escribe un informe que presente tus hallazgos. Para cada tendencia, incluye una descripción detallada, por qué es relevante para el futuro del trabajo, y cualquier hallazgo interesante de tu investigación. Asegúrate de citar todas tus fuentes.
5. **Presentación y Discusión:** Presenta tu informe sobre las tendencias que has investigado. ¿Cómo crees que estas tendencias cambiarán el mundo del trabajo en el futuro?

> CASOS PRÁCTICOS

"Navegando en la Era de la Estampida"

Eres el director/a de Recursos Humanos en "InnovarTech", una empresa tecnológica emergente. La industria está experimentando cambios rápidos debido a avances tecnológicos, competencia feroz, y una fuerza laboral que valora cada vez más la flexibilidad y el propósito en su trabajo.

A continuación, te indico los desafíos a los que te enfrentas:

1. **Retención de Talentos:** La competencia por talentos calificados es intensa. Tienes que desarrollar estrategias para retener a tus empleados más valiosos.
2. **Cultura Organizacional en Evolución:** La empresa necesita adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías y expectativas del mercado, lo que requiere un cambio cultural.
3. **Gestión del Cambio:** Se requiere implementar nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la productividad. Necesitas gestionar la resistencia al cambio de algunos empleados.
4. **Desarrollo y Capacitación:** Identificar y desarrollar líderes internos para futuros roles de gestión.

En base a los desafíos anteriores te encuentras en una situación en la que algo tienes que hacer y por tanto para coger las riendas del problema tendrás que tomar algunas decisiones sobre las siguientes cuestiones:



1. Estrategias de Retención: ¿Cómo abordarás la retención del talento? ¿Qué beneficios o programas implementarás?
2. Comunicación del Cambio: ¿Cómo comunicarás los cambios en la cultura organizacional y las nuevas herramientas tecnológicas?
3. Identificación de Líderes: ¿Cómo identificarás y desarrollarás a los futuros líderes de la empresa?
4. Feedback y Evaluación: ¿Cómo recogerás y utilizarás el feedback de los empleados para mejorar continuamente?

Este escenario requiere que te pongas en el lugar del director/a de RRHH y apliques estos conceptos de manera práctica y estratégica y te invita a explorar y aplicar conceptos clave de gestión del talento y recursos humanos en un entorno desafiante y cambiante, por lo que en base a los desafíos y las decisiones que has de tomar te planteo además algunas preguntas para reflexionar:

- **¿Cómo equilibrarás las necesidades de la empresa con las expectativas y bienestar de los empleados?**
- **¿Qué métricas utilizarás para evaluar el éxito de tus estrategias de gestión del talento?**
- **¿Cómo fomentarás una cultura de adaptabilidad y aprendizaje continuo?**

INFORMACION ADICIONAL DEL ESCENARIO

Como información adicional te proporciono información sobre los conceptos clave en el escenario de "Navegando en la Era de la Estampida" para la gestión del talento y recursos humanos en InnovarTech en base a las decisiones que has de tomar.

1. Estrategias de Retención de Talentos

En este entorno competitivo, es crucial entender qué motiva a los empleados más allá del salario. Podrías implementar programas de desarrollo profesional, ofrecer flexibilidad en el horario laboral y opciones de trabajo remoto. Además, crear un entorno de trabajo inclusivo y participativo donde los empleados se sientan valorados y escuchados puede aumentar significativamente la retención.

Aplicación Práctica:

- Encuestas de satisfacción y grupos focales para entender las necesidades y deseos de los empleados.
- Programas de reconocimiento que premien no solo el rendimiento sino también la colaboración y la innovación.

2. Comunicación del Cambio en la Cultura Organizacional

La comunicación efectiva es clave para manejar el cambio. Es importante ser transparente sobre los cambios y las razones detrás de ellos, así como involucrar a los empleados en el proceso. Esto podría incluir sesiones de brainstorming y talleres donde los empleados pueden expresar sus opiniones y contribuir a la dirección del cambio.

Aplicación Práctica:



- Sesiones regulares de "Pregúntale a la Dirección" donde los empleados puedan plantear dudas y sugerencias.
- Boletines informativos y reuniones de equipo para mantener a todos informados y alineados.

3. Identificación y Desarrollo de Líderes Internos

Fomentar el liderazgo interno es vital para la sostenibilidad a largo plazo. Puedes identificar a empleados con potencial de liderazgo mediante evaluaciones de desempeño y feedback de 360 grados. Ofrecerles oportunidades de liderar proyectos o participar en programas de mentoría puede ayudar a desarrollar sus habilidades.

Aplicación Práctica:

- Programas de liderazgo y desarrollo, como talleres de habilidades de gestión y sesiones de coaching.
- Oportunidades de liderazgo en proyectos transversales para fomentar la exposición y el crecimiento.

4. Feedback y Evaluación Continua

Crear un sistema de feedback continuo es crucial para entender y mejorar la experiencia de los empleados. Esto incluye encuestas regulares, revisiones de desempeño y canales abiertos de comunicación. Usar este feedback para realizar ajustes en las políticas y prácticas de la empresa demuestra que valoras la opinión de tus empleados.

Aplicación Práctica:

- Herramientas de evaluación continua como aplicaciones de feedback en tiempo real.
- Sesiones de revisión de desempeño donde los empleados pueden discutir sus logros, desafíos y objetivos futuros.

En definitiva, como reflexiones finales deberás considerar aspectos como:

- Equilibrio: La clave es equilibrar las necesidades de la empresa con las de los empleados, creando un ambiente donde ambos prosperen.
- Métricas: Utiliza métricas como la tasa de retención, satisfacción del empleado y rendimiento para evaluar el éxito de tus estrategias.
- Cultura de Aprendizaje: Fomenta una cultura donde el aprendizaje continuo y la adaptabilidad sean valorados y recompensados.

Ampliación del Escenario: Enfrentando el Envejecimiento de la Población

Incorporar el desafío del envejecimiento de la población en el escenario de "Navegando en la Era de la Estampida" en InnovarTech añade una capa adicional de complejidad a la gestión de Recursos Humanos y la gestión del talento. Este fenómeno afecta tanto a la fuerza laboral actual como a las estrategias de contratación y retención. Veamos cómo podrías abordar esto:



Contexto Adicional: La fuerza laboral de InnovarTech está envejeciendo, con una proporción significativa de empleados acercándose a la edad de jubilación. Al mismo tiempo, la empresa enfrenta desafíos para atraer talento joven debido a la intensa competencia y a los rápidos cambios tecnológicos que requieren habilidades nuevas y especializadas.

Desafíos Adicionales:

1. **Gestión de una Fuerza Laboral Multigeneracional:** Necesitas estrategias para gestionar eficazmente un equipo diverso en términos de edad, donde cada grupo tiene diferentes expectativas y necesidades.
2. **Transferencia de Conocimiento:** Hay una necesidad urgente de transferir conocimientos y habilidades de los empleados mayores a los más jóvenes.
3. **Atracción de Talento Joven:** InnovarTech debe encontrar formas de ser atractiva para los jóvenes talentos que buscan empleadores con tecnologías de vanguardia y una cultura laboral dinámica.

Estrategias y Aplicaciones:

1. **Programas de Mentoring y Tutoría:** Emparejar empleados jóvenes con mentores experimentados puede facilitar la transferencia de conocimientos y fortalecer las relaciones entre generaciones.
Aplicación Práctica:
 - Crear un programa de mentoría formal donde los empleados mayores puedan compartir su experiencia y conocimientos.
 - Sesiones de "historias de carrera" donde los empleados veteranos compartan sus experiencias y aprendizajes.
2. **Desarrollo de Carrera Personalizado:** Ofrecer planes de desarrollo de carrera que se adapten a las diferentes etapas de la vida laboral de los empleados.
Aplicación Práctica:
 - Programas de reciclaje profesional para empleados mayores, centrados en habilidades digitales y nuevas tecnologías.
 - Opciones de trabajo flexible y a tiempo parcial para empleados mayores que deseen reducir su carga laboral sin jubilarse completamente.
3. **Cultura Inclusiva y Dinámica:** Fomentar una cultura que valore la diversidad generacional y promueva la inclusión.
Aplicación Práctica:
 - Talleres y capacitaciones sobre diversidad generacional y trabajo en equipo.
 - Iniciativas que celebren las contribuciones de empleados de todas las edades.
4. **Estrategias de Atracción para Jóvenes Talentos:** Asegurarse de que InnovarTech sea percibida como un lugar atractivo para trabajar por los jóvenes.
Aplicación Práctica:
 - Participación en ferias de empleo universitarias y colaboraciones con instituciones educativas.
 - Ofrecer pasantías y programas de entrenamiento que atraigan a recién graduados.

Preguntas para Reflexionar:

1. **Diversidad Generacional:** ¿Cómo pueden las diferencias generacionales en el lugar de trabajo ser vistas como una ventaja en lugar de un desafío? ¿De qué manera pueden los empleados de diferentes edades aprender unos de otros y colaborar eficazmente?



2. **Transferencia de Conocimiento:** ¿Cuáles son las mejores prácticas para facilitar la transferencia de conocimiento y habilidades de los empleados mayores a los más jóvenes? ¿Cómo se puede garantizar que este proceso sea mutuamente beneficioso y respetuoso?
3. **Planes de Carrera Personalizados:** ¿Cómo se pueden diseñar planes de carrera que tengan en cuenta las diferentes etapas de la vida laboral de los empleados? ¿Qué consideraciones específicas deberían tenerse en cuenta para los empleados que se acercan a la jubilación?
4. **Retos y Oportunidades del Envejecimiento de la Fuerza Laboral:** ¿Qué retos y oportunidades presenta una fuerza laboral que está envejeciendo para una empresa como InnovarTech? ¿Cómo pueden estos desafíos ser convertidos en oportunidades para el crecimiento y la innovación de la empresa?
5. **Atracción y Retención de Jóvenes Talentos:** En el contexto del envejecimiento de la población, ¿cómo puede una empresa atraer y retener talento joven? ¿Qué estrategias serían más efectivas para asegurar un flujo constante de nuevas habilidades y perspectivas en la organización?
6. **Impacto Cultural y Organizacional:** ¿Cómo afecta una fuerza laboral envejecida a la cultura y la dinámica organizacional de una empresa? ¿Qué cambios culturales y estructurales podrían ser necesarios para abordar estos impactos?
7. **Preparación para el Futuro:** Ante el envejecimiento de la población, ¿cómo puede una empresa como InnovarTech prepararse para el futuro en términos de planificación de la sucesión y desarrollo del liderazgo?

Estas preguntas tienen como objetivo estimular el pensamiento crítico y la discusión en torno a la gestión eficaz de una fuerza laboral diversa en términos de edad, y cómo esta diversidad puede ser aprovechada para el beneficio de la empresa y sus empleados.