

Índice

Prólogo	XIX
----------------------	------------

PARTE I La dirección de empresas

1. LA EMPRESA, SU ENTORNO Y SU DIRECCIÓN	3
MAPA CONCEPTUAL	3
CUESTIONES INICIALES	5
INTRODUCCIÓN	5
1. Concepto de empresa	6
1.1. La empresa como organización	6
1.2. La empresa como sistema	7
2. Clases de empresa	8
3. El empresario, el directivo y el emprendedor	11
4. El entorno de la empresa	14
4.1. La empresa en el sistema económico	14
1.2. Los grupos de interés o <i>stakeholders</i>	14
5. La dirección de la empresa	16
5.1. Concepto	16
5.2. Los niveles directivos	16
5.3. Las funciones de la dirección	18
5.4. La función de planificación	18
5.5. La función de organización	21
5.6. La función de gestión o dirección propiamente dicha	22
5.7. La función de control	23
5.8. La dirección y la empresa como sistema	24
6. La dirección estratégica	25
6.1. Conceptos	25
6.2. Fases del proceso	25
6.3. La matriz DAFO	28

6.4. El análisis del entorno	29
6.5. La formulación de estrategias	31
6.6. Estrategias de crecimiento	33
7. El modelo CANVAS	36
RESUMEN	38
GLOSARIO	41
PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	45
I. Enunciado.....	45
II. Respuestas correctas.....	49
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	50
2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	53
MAPA CONCEPTUAL.....	53
CUESTIONES INICIALES	55
INTRODUCCIÓN	55
1. Concepto, partes y elementos	57
2. Principales mecanismos de coordinación	61
3. La departamentalización y los organigramas	62
3.1. La departamentalización	62
3.2. Los organigramas.....	64
4. Tipos de estructuras organizativas	65
5. El diseño organizativo.....	69
5.1. Concepto.....	69
5.2. Alternativas en el diseño	69
5.3. Factores determinantes	70
6. La información y la comunicación	72
7. La dirección de recursos humanos	76
7.1. Concepto y objetivos	76
7.2. Actividades.....	78
8. La motivación de las personas	84
8.1. Concepto.....	84
8.2. La teoría de Maslow	84
8.3. La teoría de Alderfer	86
8.4. La teoría de Herzberg	87
8.5. La teoría de McClelland	88
8.6. Dirección y motivación	89
9. El liderazgo	90
9.1. Concepto.....	90
9.2. Estilos de liderazgo.....	91
9.3. Las teorías X e Y.....	92
9.4. La teoría Z	93
10. La cultura empresarial.....	94
11. La gestión del conocimiento	95
RESUMEN	96

GLOSARIO	101
PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	104
I. Enunciado	104
II. Respuestas correctas	108
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	109
3. CRITERIOS E INSTRUMENTOS DE DECISIÓN	111
MAPA CONCEPTUAL	111
CUESTIONES INICIALES	113
INTRODUCCIÓN	113
1. Decisiones en ambiente de incertidumbre	114
2. La entropía	123
3. El valor del dinero en el tiempo	128
4. Los árboles de decisión	137
5. El valor esperado de la información perfecta	144
6. La programación lineal	146
7. El método PERT	151
7.1. La tabla de precedencias	151
7.2. Los grafos parciales, los tipos de prelación y los principios del grafo	153
7.3. Los tiempos <i>early</i> y <i>last</i> , las oscilaciones de los nudos y las holguras de las actividades. El camino crítico	158
8. Los gráficos de Gantt	164
9. El método PERT en incertidumbre	166
RESUMEN	168
GLOSARIO	169
PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	171
I. Enunciado	171
II. Respuestas correctas	176
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	176
APÉNDICE: ELEMENTOS BÁSICOS DEL CÁLCULO DE PROBABILIDADES	178

PARTE II

Dirección financiera

4. LAS DECISIONES FINANCIERAS	199
MAPA CONCEPTUAL	199
CUESTIONES INICIALES	201
INTRODUCCIÓN	201
1. El Balance. Conceptos básicos	202
2. Beneficio y rentabilidad	205
2.1. El beneficio	205

2.2.	La rentabilidad	208
2.3.	El ebitda.....	212
3.	El objetivo de la empresa y las decisiones financieras	215
4.	El equilibrio económico-financiero de la empresa y el fondo de rotación o maniobra	216
4.1.	La estructura económica: el inmovilizado y el activo circulante...	216
4.2.	La estructura financiera	218
4.3.	El fondo de rotación o maniobra.....	218
5.	Los ciclos de la actividad de la empresa y el período medio de maduración.....	220
6.	Las fases del ciclo de explotación y el período medio de maduración económico	221
6.1.	Las fases del ciclo de explotación	221
6.2.	Cálculo de la duración del período medio de maduración económico	222
6.3.	La utilidad del análisis del período medio de maduración económico	226
7.	El período medio de maduración financiero.....	227
8.	El cálculo del fondo de maniobra mínimo o necesario	228
8.1.	Modelo analítico	228
8.2.	Modo sintético	229
9.	Los ratios como instrumento de análisis de la estructura económico-financiera de la empresa	230
9.1.	Los ratios de situación	230
9.2.	Los ratios de rotación	232
9.3.	El método Dupont	232
	RESUMEN	233
	GLOSARIO	234
	PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	236
	I. Enunciado.....	236
	II. Respuestas correctas.....	240
	ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	241
5.	LA SELECCIÓN DE LAS INVERSIONES Y DE SUS FUENTES DE FINANCIACIÓN	243
	MAPA CONCEPTUAL.....	243
	CUESTIONES INICIALES.....	245
	INTRODUCCIÓN	245
1.	Concepto y clases de inversiones. Elementos relevantes	246
2.	Concepto y clases de fuentes de financiación. Elementos relevantes.	249
3.	La rentabilidad requerida de una inversión	251
4.	Valoración de proyectos de inversión y financiación	253
5.	El cálculo de la rentabilidad de las inversiones y del coste de la financiación. Criterios de selección	256
6.	La incidencia de la inflación.....	259
7.	Casos particulares.....	262

7.1.	El supuesto en el que los flujos de caja no son anuales	264
7.2.	El supuesto en el que los flujos de caja no son anuales y entre ellos media un período constante. El coste del crédito comercial	265
7.3.	El supuesto en el que los flujos de caja son constantes	271
7.4.	El supuesto en el que los flujos de caja son constantes y la duración del proyecto tiende a infinito. El coste del capital propio en el caso de dividendos constantes	273
7.5.	El supuesto en el que los flujos de caja crecen a una tasa constante	275
7.6.	El supuesto en el que los flujos de caja crecen a una tasa constante y además la duración del proyecto tiende a infinito. El coste del capital propio en el caso de dividendos crecientes	276
8.	La incidencia de los impuestos	279
9.	El coste medio ponderado del capital	279
10.	La rentabilidad requerida y la diferencia de riesgo entre las inversiones mutuamente excluyentes	281
11.	Otros métodos de selección de inversiones	284
11.1.	Métodos estáticos	284
11.2.	Otros métodos dinámicos	292
RESUMEN		294
GLOSARIO		296
PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN		297
I.	Enunciado	297
II.	Respuestas correctas	301
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS		302
APÉNDICE: DEDUCCIÓN DE LAS EXPRESIONES APLICABLES EN LOS SEIS CASOS PARTICULARES		303

PARTE III Dirección de la producción

6.	LAS DECISIONES DE PRODUCCIÓN	313
	MAPA CONCEPTUAL	313
	CUESTIONES INICIALES	315
	INTRODUCCIÓN	315
1.	Concepto, objetivos y decisiones	316
2.	Los costes de producción y su control	321
3.	La productividad	329
4.	La calidad	332
5.	Principales tipos de procesos de producción y alternativas tecnológicas ..	332
6.	Los bienes de equipo	336
6.1.	Las decisiones de selección	336
6.2.	La duración óptima	341
6.3.	La amortización	343
6.4.	El mantenimiento	347

7. El análisis del flujo del proceso	348
8. La distribución de la planta	349
9. Principios en la dirección del factor humano en la producción	351
10. Sistemas de remuneración por incentivos	353
RESUMEN	358
GLOSARIO	360
PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	364
I. Enunciado.....	364
II. Respuestas correctas	369
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	369
APÉNDICE: DEMOSTRACIÓN DE LA EXPRESIÓN QUE SE MAXIMIZA PARA OPTIMIZAR LA DURACIÓN DE UN EQUIPO	371
7. LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y LA LOGÍSTICA	373
MAPA CONCEPTUAL.....	373
CUESTIONES INICIALES	375
INTRODUCCIÓN	375
1. La capacidad de las instalaciones	377
1.1. La medida de la capacidad	377
1.2. La previsión de la demanda.....	378
1.3. La determinación de la capacidad necesaria	378
1.4. Generación de alternativas, evaluación de las mismas y decisión final	379
2. La localización de las instalaciones	379
2.1. La localización de una instalación independiente	379
2.2. La localización de varios almacenes y fábricas interdependientes	389
2.3. Localización de centros comerciales	391
2.4. La localización de servicios de emergencia	392
3. La planificación conjunta	392
4. La programación de la producción	394
5. La planificación y control de las actividades productivas	396
6. La logística. Sus elementos	397
7. Concepto y clases de inventarios.....	400
8. Objetivos de los inventarios	401
9. Los costes de los inventarios	402
10. Tipos de demanda.....	404
11. Tipos de sistemas y modelos de inventarios.....	404
12. El modelo de Wilson	405
13. Sistemas de control de inventarios	411
14. La distribución física.....	414
RESUMEN	416
GLOSARIO	419
PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	422
I. Enunciado.....	422

II. Respuestas correctas	426
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	427

PARTE IV Dirección de marketing

8. LAS DECISIONES DE MARKETING	431
MAPA CONCEPTUAL.....	431
CUESTIONES INICIALES.....	433
INTRODUCCIÓN	433
1. Concepto, objetivos y decisiones	434
2. Clases de mercados	436
3. La función de demanda a corto plazo y sus elasticidades.....	438
4. El control del presupuesto mercadotécnico	440
5. La previsión de cuotas de mercado y las cadenas de Markov	445
6. La investigación comercial.....	449
7. La segmentación de mercados	455
8. Métodos de segmentación de mercados	457
9. La experimentación comercial	464
10. El marketing ante las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).....	472
RESUMEN	474
GLOSARIO	476
PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	479
I. Enunciado.....	479
II. Respuestas correctas	483
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	483
APÉNDICE 1: DEDUCCIÓN DEL SISTEMA DE ECUACIONES PARA ESTIMAR EL VECTOR DE ESTADO A LARGO PLAZO EN LA PREVISIÓN DE CUOTAS DE MERCADO MEDIANTE CADENAS DE MARKOV.....	485
APÉNDICE 2: SOBRE EL ANÁLISIS DE LA VARIANZA	486
A.1. EL ANÁLISIS DE LA VARIANZA EN SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	486
A.2. EL ANÁLISIS DE LA VARIANZA EN EXPERIMENTACIÓN COMERCIAL	489
9. LA MEZCLA COMERCIAL	491
MAPA CONCEPTUAL.....	491
CUESTIONES INICIALES.....	493
INTRODUCCIÓN	493
1. El producto. Concepto, la diferenciación y el posicionamiento de marcas	494
2. El ciclo de vida del producto	496
3. La creación de nuevos productos	499

4.	La identificación del producto. Marcas, envases y etiquetas	505
5.	La decisión de determinación de precios y sus limitaciones	507
5.1.	Costes y precios	507
5.2.	Limitaciones legales y gubernamentales	508
5.3.	La demanda y el comportamiento del consumidor ante las variaciones de precios	508
5.4.	Competencia y precios	516
6.	Objetivos en la política de precios	516
7.	Algunas estrategias de precios	517
8.	Diferenciación y discriminación de precios	518
9.	La publicidad	521
9.1.	El presupuesto publicitario	521
9.2.	El mensaje publicitario. El anuncio	523
9.3.	Selección de medios y soportes publicitarios	524
9.4.	La publicidad en internet	527
9.5.	La medida y el control de la eficacia de la publicidad	530
10.	La promoción de ventas y las relaciones públicas	531
11.	La venta personal	535
11.1.	Concepto	535
11.2.	Publicidad y venta personal	535
11.3.	Retribución de la fuerza de ventas	536
11.4.	Asignación de la fuerza de ventas	539
12.	La distribución	542
12.1.	Concepto	542
12.2.	Funciones de los intermediarios	543
12.3.	La selección de los canales de distribución. Innovación y conflictos	546
	RESUMEN	548
	GLOSARIO	549
	PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	552
	I. Enunciado	552
	II. Respuestas correctas	556
	ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	557

PARTE V Complementos

10.	EL RIESGO Y LA VALORACIÓN DE EMPRESAS	561
	MAPA CONCEPTUAL	561
	CUESTIONES INICIALES	563
	INTRODUCCIÓN	563
1.	Tipos de riesgo	564
2.	El punto muerto	564
3.	La incidencia de las variaciones de las ventas sobre el beneficio	568

3.1. El apalancamiento operativo	568
3.2. El apalancamiento operativo y el punto muerto	571
3.3. El apalancamiento financiero.....	572
3.4. El apalancamiento combinado o total.....	575
4. La incidencia de las variaciones de las ventas sobre la rentabilidad .	577
5. La relación entre la rentabilidad financiera y la rentabilidad operativa	579
6. Las limitaciones del análisis coste-volumen-beneficio	587
7. La insolvencia y el presupuesto de tesorería	588
8. Valoraciones ordinarias y extraordinarias	589
9. Métodos de valoración de empresas	590
9.1. Valor sustancial, valor de rendimiento y fondo de comercio ...	591
9.2. El método indirecto	595
9.3. El método directo	597
RESUMEN	602
GLOSARIO	603
PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	604
I. Enunciado	604
II. Respuestas correctas.....	608
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS.....	609
PRUEBAS OBJETIVAS DE AUTOEVALUACIÓN.....	611
APÉNDICE DE TABLAS ESTADÍSTICAS	663
CRONOGRAMA ORIENTATIVO	671
BIBLIOGRAFÍA	677