# Índice

Prólogo ..... 21

Capítulo 1. LA EMPRESA, TEORÍAS SOBRE ELLA Y EL EMPRESARIO ..... 23

1. Introducción ..... 23
2. Concepto de empresa ..... 23
3. Tipos de empresas ..... 25
4. La empresa y su entorno ..... 26
   4.1. Los sistemas económicos y «la mano invisible del mercado» ..... 26
   4.2. La «mano visible de la empresa» ..... 26
   4.3. Los derechos individuales y la intervención de los poderes públicos ..... 27
   4.4. Sobre la orientación social de la empresa ..... 28
5. Teorías sobre la empresa ..... 29
   5.1. Teoría neoclásica ..... 29
   5.2. Teoría de la agencia ..... 29
   5.3. La teoría de los costes de transacción ..... 30
   5.4. Teoría de los derechos de propiedad ..... 31
6. La empresa como sistema ..... 32
7. El empresario ..... 33

Cuestiones de autocomprobación ..... 35
Respuestas a las cuestiones ..... 36

Capítulo 2. LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ..... 39

1. Introducción ..... 39
2. Objetivos de la dirección de los recursos humanos ..... 39
3. Actividades de la DRRHH ..... 41

4. Planificación de los recursos humanos ..... 42
5. Reclutamiento y selección de personal ..... 43
5.1. Reclutamiento de personal ..... 43
5.2. El proceso de selección ..... 44
6. Orientación, formación y desarrollo ..... 46
6.1. El programa de orientación ..... 46
6.2. La formación del personal ..... 47
6.3. La formación para puestos directivos ..... 48
7. Evaluación del trabajo ..... 49
8. Determinación de las remuneraciones y la promoción ..... 50
Cuestiones de autocomprobación ..... 51
Respuestas a las cuestiones ..... 51

Capítulo 3. LA DIRECCIÓN, EL LIDERAZGO Y EL CONTROL EN LA EMPRESA ..... 53

1. Introducción ..... 53
2. Concepto de dirección y niveles directivos ..... 53
3. La función de planificación ..... 55
3.1. Concepto de planificación ..... 55
3.2. El horizonte temporal de la planificación ..... 55
3.3. Elementos de los planes ..... 55
3.4. El proceso de planificación ..... 57
3.5. De la planificación a la dirección estratégica ..... 58
4. La función de organización ..... 59
5. La función de gestión, o dirección en sentido restringido ..... 60
5.1. Gestión y liderazgo ..... 60
5.2. Teorías sobre el liderazgo ..... 61
5.3. Estilos de liderazgo ..... 61
5.4. Las teorías *X* e *Y* ..... 63
5.5. La teoría *Z* ..... 64
5.6. Sobre el nuevo liderazgo ..... 64
6. La función de control ..... 65
6.1. Concepto ..... 65
6.2. El proceso de control ..... 66
6.3. Inconvenientes del control ..... 66
6.4. El autocontrol ..... 67
Cuestiones de autocomprobación ..... 68
Respuestas a las cuestiones ..... 68

Capítulo 4. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA ..... 71

1. Introducción ..... 71

2. La organización formal ..... 72
2.1. La departamentación ..... 72
2.2. Los organigramas ..... 75
3. Autoridad y responsabilidad ..... 76
4. El límite de la dirección, o límite del control ..... 77
5. Centralización y descentralización ..... 79
6. Tipos de estructuras organizativas ..... 80
7. La organización informal ..... 84
Cuestiones de autocomprobación ..... 87
Respuestas a las cuestiones ..... 87

Capítulo 5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y ANÁLISIS DAFO . 89

1. El análisis DAFO ..... 89
1.1. El análisis interno. Fortaleza y debilidades ..... 89
1.2. El análisis externo. Amenazas y oportunidades ..... 90
1.3. La matriz DAFO ..... 90
2. La formulación de estrategias. El camino para alcanzar los objetivo 92
3. Estrategias de crecimiento ..... 94
3.1. La dirección en la pequeña empresa ..... 94
3.2. El crecimiento de la empresa ..... 95
3.3. La diversificación ..... 96
3.4. Crecimiento interno, crecimiento externo y cooperación ..... 98
3.5. La internalización ..... 99
Cuestiones de autocomprobación ..... 100
Respuestas a las cuestiones ..... 101

Capítulo 6. EL FACTOR HUMANO: SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN ..... 103

1. Introducción ..... 103
2. Salario o retribución monetaria ..... 103
3. Condiciones que debe cumplir el salario justo ..... 104
4. Salarios según su naturaleza ..... 104
4.1. Retribución en metálico ..... 104
4.2. Retribución en especie ..... 105
5. Sistemas básicos de salarios ..... 105
6. Salario por tiempo fijo ..... 105
7. Sistemas de remuneración por incentivos ..... 107
8. Salarios con primas individuales y colectivas ..... 109
8.1. Salarios con primas individuales en función del ahorro de tiempo y del aumento de producción ..... 110
8.1.1. Igual proporción entre ingresos y rendimiento ..... 110

8.1.1.1. Salario a destajo, precio por unidad producida ..... 110
8.1.1.2. Salario con prima 100-100 ..... 113
8.1.2. Menor proporción de ingresos que de rendimiento .... 115
8.1.2.1. Salario con prima por pieza o salario York ... 115
8.1.2.2. Salario Halsey ..... 117
8.1.2.3. Salario Rowan ..... 119
8.1.3. Mayor proporción de ingresos que de rendimiento .... 122
8.1.3.1. Salario con tarifa alta por pieza ..... 122
8.1.4. Diferentes proporciones de ingresos con distintos niveles de rendimiento. Salarios escalonados o diferenciales ..... 124
8.1.4.1. Salario Taylor ..... 124
8.1.4.2. Salario Gantt ..... 126
8.1.4.3. Salario Merrick ..... 128
8.1.5. Salario por puntos Bedaux ..... 130
8.2. Salarios con primas colectivas ..... 133
8.2.1. Salarios con primas colectivas por departamento ..... 133
8.2.2. Salarios con prima única para toda la empresa ..... 133
9. Problemas ..... 133
Cuestiones de autocomprobación ..... 143
Respuestas a las cuestiones ..... 143

Capítulo 7. LA DECISIÓN EMPRESARIAL ..... 147

1. Introducción ..... 147
2. La modelización ..... 147
3. Ambientes de decisión ..... 149
4. Criterios de decisión en ambiente de incertidumbre ..... 150
5. La teoría de los juegos de estrategia ..... 154
6. Probabilidad y riesgo ..... 158
7. El análisis bayesiano ..... 168
8. La determinación del grado de confianza ..... 172
9. La Teoría de la Información ..... 176
Cuestiones de autocomprobación ..... 179
Respuestas a las cuestiones ..... 180

Capítulo 8. OFERTA Y DEMANDA ..... 181

1. Introducción ..... 181
2. El precio y el mecanismo del mercado ..... 182
2.1. El modelo de las tijeras. Alfred Marshall (1842-1924) ..... 183
3. Demanda ..... 184
3.1. La ley de la demanda ..... 184

3.2. Demanda anormal ..... 186
3.3. Tipos y formas de demanda ..... 186
3.3.1. Demanda individual y de mercado ..... 186
3.4. Desplazamiento de la demanda. Demanda y cantidad demandada ..... 187
3.4.1.Clases de bienes ..... 188
4. Oferta ..... 190
4.1. La ley de la oferta ..... 190
4.1.1. Oferta de la empresa y oferta de la industria ..... 191
4.2. Desplazamiento de la curva de oferta ..... 192
4.3. La producción ..... 193
5. Equilibrio del mercado ..... 194
5.1. El equilibrio ..... 194
5.2. Las fuerzas de mercado ..... 195
5.3. Variaciones del equilibrio ..... 196
5.4. Teorema de la telaraña ..... 197
5.4.1. Trayectorias explosivas ..... 197
5.4.2. Trayectorias convergentes ..... 198
6. Elasticidades ..... 200
6.1. Elasticidad de la demanda. Elasticidad precio ..... 201
6.1.1. Tipos de elasticidad de la demanda ..... 201
6.2. Elasticidad cruzada de la demanda ..... 203
6.3. Elasticidad renta de la demanda ..... 203
6.4. Elasticidad de la oferta ..... 204
6.4.1. Tipos de elasticidad de la oferta ..... 204
7. Problemas ..... 206
Cuestiones de autocomprobación ..... 210
Respuestas a las cuestiones ..... 211

Capítulo 9. LA EMPRESA INDIVIDUAL Y SOCIEDADES ..... 213

1. Introducción ..... 213
2. Empresa individual ..... 213
2.1. Conceptos generales ..... 213
2.2. El empresario extranjero ..... 214
3. Empresa social ..... 215
3.1. Sociedad mercantil ..... 215
3.1.1. Conceptos generales ..... 215
3.1.2. Contrato y personalidad jurídica ..... 216
3.2. Clases de sociedades ..... 217
3.2.1. Sociedad colectiva ..... 217
3.2.2. Sociedad comanditaria simple ..... 220
3.2.3. Sociedad comanditaria por acciones ..... 222
3.2.4. La sociedad anónima ..... 223

3.2.5. Responsabilidad limitada ..... 232
3.2.6. Sociedades anónimas laborales ..... 236
3.2.7. La sociedad cooperativa ..... 238
3.3. Sociedad de sociedades ..... 239
3.3.1. Sociedad de garantía recíproca ..... 239
3.3.2. Uniones de sociedades ..... 240
3.3.3. Agrupaciones de interés económico ..... 242
Cuestiones de autocomprobación ..... 243
Respuestas a las cuestiones ..... 243

Capítulo 10. LA EMPRESA VIRTUAL ..... 247

1. Información, conocimiento y activos intangibles ..... 247
1.1. La "nueva Economía", como economía del ciberespacio ..... 247
1.2. La empresa virtual, hija de las nuevas formas de comunicación e información ..... 249
1.3. Efectos de la revolución tecnológica ..... 251
1.4. Peculiaridades de la empresa orientada hacia la información . 252
1.5. Los activos intangibles, cuerpo de la empresa virtual ..... 253
1.6. El capital intelectual, riqueza de la sociedad del conocimiento 254
1.7. La adimensionalidad de la empresa virtual ..... 256
Cuestiones de autocomprobación ..... 257
Respuestas a las cuestiones ..... 257

Capítulo 11. LA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA ..... 259

1. Introducción ..... 259
2. Concepto de dimensión ..... 259
3. Distintas manifestaciones y aspectos de dimensión empresarial ... 261
3.1. Aspecto tecnológico ..... 261
3.2. Aspecto comercial ..... 262
3.3. Aspecto financiero ..... 262
3.4. Aspecto organizativo-administrativo ..... 263
3.5. Componente de riesgo ..... 263
4. Límites de la dimensión y sus variaciones ..... 264
5. Compatibilidad de empresas de distintas dimensiones ..... 265
6. Conceptos previos al grado de ocupación ..... 266
6.1. Punto muerto o umbral de rentabilidad ..... 268
6.2. Grado de ocupación y costes por inactividad ..... 272
7. Dimensión óptima ..... 274
8. Problemas ..... 275
Cuestiones de autocomprobación ..... 280
Respuestas a las cuestiones ..... 280

Capítulo 12. COSTES EMPRESARIALES ..... 283

1. Introducción ..... 283
2. Conceptos previos ..... 283
   2.1. Coste, pago y gasto ..... 283
   2.2. Beneficio ..... 284
   2.3. Ingreso marginal ..... 284
3. Conceptos de producción y productividad ..... 285
   3.1. Producción ..... 285
   3.2. Productividad ..... 285
   3.3. Productividad media ..... 286
   3.4. Productividad marginal ..... 286
4. Tipos de costes ..... 289
   4.1. Costes fijos ..... 289
   4.2. Costes variables ..... 290
   4.3. Costes totales ..... 290
   4.4. Coste marginal ..... 290
   4.5. Costes semivariables ..... 291
   4.6. Costes a largo plazo ..... 291
   4.7. Coste de oportunidad ..... 291
   4.8. Histéresis o remanencia de los costes ..... 292
   4.9. Costes medios ..... 292
5. Relación entre las productividades media y marginal y los costes medio variable y medio marginal ..... 293
6. Factores que influyen en los costes de producción ..... 295
7. Curvas de costos. El porqué de sus formas ..... 296
8. Análisis de los puntos críticos de coste ..... 298
   8.1. Óptimo empresarial u óptimo de costes ..... 298
   8.2. Máximo empresarial ..... 299
   8.3. Mínimo empresarial ..... 299
   8.4. Punto crítico o umbral de rentabilidad ..... 300
   8.5. Límite de la zona de rentabilidad ..... 300
   8.6. Máximo de pérdidas ..... 300
   8.7. Mínimo de los costes marginales ..... 300
9. Problemas ..... 308

Cuestiones de autocomprobación ..... 310
Respuestas a las cuestiones ..... 310

Capítulo 13. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA ..... 313

1. Introducción ..... 313
2. Factores que influyen en la localización ..... 314
3. Teorías y métodos para la localización óptima de la empresa ..... 319

Cuestiones de autocomprobación ..... 327
Respuestas a las cuestiones ..... 327

Capítulo 14. INTRODUCCIÓN A LAS DECISIONES FINANCIERAS ..... 329

1. Introducción ..... 329
2. El Balance: conceptos básicos ..... 329
   2.1. Concepto, el activo y las deudas ..... 329
   2.2. El patrimonio, el pasivo y los recursos propios ..... 331
   2.3. El estado de inventario ..... 332
   2.4. El Balance anual ..... 332
   2.5. Los recursos propios ..... 333
3. El objetivo financiero de la empresa ..... 334
4. Factores de los que depende el precio de la acción. Las decisiones financieras de la empresa ..... 334
   4.1. Beneficio y rentabilidad ..... 334
   4.2. Las decisiones financieras ..... 336
5. La medida de la rentabilidad ..... 337
6. El equilibrio económico-financiero de la empresa y el fondo de rotación o maniobra ..... 341
   6.1. La estructura económica: el inmovilizado y el activo circulante ..... 342
   6.2. La estructura financiera ..... 343
   6.3. El fondo de rotación o maniobra ..... 344
7. Los ciclos de la actividad de la empresa y el período medio de maduración ..... 345
8. Las fases del ciclo de explotación y el período medio de maduración económico ..... 346
   8.1. Las fases del ciclo de explotación ..... 346
   8.2. Cálculo de la duración del período medio de maduración económico ..... 347
   8.3. La utilidad del análisis del período medio de maduración económico ..... 351
9. El período medio de maduración financiero ..... 351
10. Problemas ..... 353

Cuestiones de autocomprobación ..... 357
Respuestas a las cuestiones ..... 358

Capítulo 15. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS INVERSIONES ... 363

1. Introducción ..... 363
2. Concepto y tipos de inversiones ..... 363

3. Variables fundamentales que definen un plan de inversión ..... 365
3.1. Las variables relevantes ..... 365
3.2. Los flujos de caja ..... 366
3.3. El efecto de la inflación y del riesgo: la rentabilidad requerida ..... 367
Parte A: Métodos estáticos ..... 371
4. Métodos estáticos de selección de inversiones ..... 371
4.1. Concepto ..... 371
4.2. El plazo de recuperación ..... 371
4.3. Otros métodos estáticos ..... 374
Parte B: Métodos dinámicos de selección de inversiones ..... 376
5. Concepto ..... 376
6. El valor actual neto ..... 377
7. El valor actual neto como función del tipo de actualización o descuento ..... 378
8. El tipo de rendimiento interno ..... 380
8.1. Concepto ..... 380
8.2. Rentabilidad aparente y rentabilidad real ..... 381
8.3. Problemática del cálculo del tipo de rendimiento interno ..... 383
9. El plazo de recuperación con descuento ..... 385
10. El VAN y el TIR en algunos casos especiales ..... 386
10.1. Un modelo general de valoración de inversiones y cálculo de rentabilidades ..... 386
10.2. Supuesto en el que los flujos de caja son constantes ..... 389
10.3. El supuesto en el que los flujos de caja son constantes y la duración de la inversión tiende a infinito ..... 390
11. Problemas ..... 391
Cuestiones de autocomprobación ..... 400
Respuestas a las cuestiones ..... 401

Capítulo 16. LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA ... 405

1. Introducción ..... 405
2. La relación entre los tipos de activos y sus fuentes de financiación ..... 405
3. Concepto de financiación y tipos de fuentes, medios y recursos financieros ..... 407
4. La financiación del activo circulante a corto plazo ..... 408
4.1. La financiación de funcionamiento ..... 408
4.2. Los créditos bancarios a corto plazo ..... 409
4.3. La letra de cambio como instrumento financiero ..... 410
4.4. El factoring ..... 412
5. La financiación externa a medio y largo plazo ..... 412

5.1. Los préstamos a medio y largo plazo ..... 412
5.2. Los empréstitos ..... 413
5.3. Las ampliaciones de capital ..... 415
6. El leasing ..... 417
7. La financiación interna, o autofinanciación ..... 418
7.1. Concepto y clases ..... 418
7.2. La autofinanciación de mantenimiento ..... 419
7.3. La autofinanciación de enriquecimiento ..... 419
Cuestiones de autocomprobación ..... 421
Respuestas a las cuestiones ..... 421

Capítulo 17. EL EFECTO DEL ENDEUDAMIENTO SOBRE LA RENTABILIDAD Y EL RIESGO DE LA EMPRESA ..... 423

1. Introducción ..... 423
2. El punto muerto ..... 424
3. El apalancamiento ..... 427
3.1. El apalancamiento operativo ..... 427
3.2. El apalancamiento operativo y el punto muerto ..... 430
3.3. El apalancamiento financiero ..... 432
3.4. El apalancamiento combinado o total ..... 436
4. Las limitaciones del análisis coste-volumen-beneficio ..... 437
5. Endeudamiento y rentabilidad ..... 438
5.1. La rentabilidad y el apalancamiento ..... 438
5.2. La relación entre rentabilidad financiera y la rentabilidad operativa ..... 440
6. La probabilidad de insolvencia ..... 444
7. El presupuesto de tesorería ..... 444
8. Problemas ..... 446
Cuestiones de autocomprobación ..... 451
Respuestas a las cuestiones ..... 452

Capítulo 18. LA FUNCIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA Y LOS BIENES DE EQUIPO ..... 459

1. Introducción ..... 459
2. La dirección de la producción ..... 461
2.1. El proceso de producción como sistema ..... 461
2.2. La duración del proceso ..... 461
2.3. Tipos de procesos ..... 462
3. Objetivos de la dirección de la producción ..... 463
4. Principales diferencias entre la elaboración de bienes y la producción de servicios ..... 464

5. Los costes de producción y su control ..... 465
5.1. La relación entre los costes y el volumen de producción ..... 465
5.2. La imputación de los costes ..... 466
6. La medida de la productividad ..... 468
6.1. Concepto ..... 468
6.2. La productividad global ..... 469
7. La primera decisión: producir o comprar ..... 471
8. La calidad ..... 473
9. Los bienes de equipo ..... 475
9.1. Las decisiones de selección ..... 475
9.2. La duración óptima ..... 480
9.3. La amortización ..... 483
9.4. El mantenimiento ..... 486
10. Problemas ..... 487
Cuestiones de autocomprobación ..... 489
Respuestas a las cuestiones ..... 490

Capítulo 19. GESTIÓN DE STOCKS ..... 493

1. Introducción ..... 493
2. Objetivos de los inventarios ..... 494
3. Los costes de los inventarios y su tamaño ..... 496
4. Tipos de demanda ..... 497
5. Tipos de sistemas y modelos de inventarios ..... 498
6. Modelos deterministas ..... 499
7. Modelo probabilístico ..... 504
8. Sistemas de control de inventarios ..... 506
8.1. Concepto de sistema de control ..... 506
8.2. Funciones del control de inventarios ..... 506
8.3. El método ABC de control de inventarios ..... 507
9. Consideraciones finales: la traslación de los inventarios ..... 508
10. Problemas ..... 509
Cuestiones de autocomprobación ..... 512
Respuestas a las cuestiones ..... 512

Capítulo 20. VALORACIÓN DE LA EMPRESA ..... 515

1. Introducción ..... 515
2. El valor. Teorías ..... 515
3. Motivos para valorar una empresa ..... 517
4. Principios y fases en la valoración ..... 517
5. Criterios de valoración de la empresa ..... 518
6. Métodos de valoración de empresas ..... 527

7. Problemas ..... 531
Cuestiones de autocomprobación ..... 533
Respuestas a las cuestiones ..... 534

Capítulo 21. EL MÉTODO PERT ..... 535

1. Concepto ..... 535
2. Antecedentes históricos ..... 535
3. Diferencias básicas entre las principales técnicas ..... 536
4. Actividades previas a la aplicación del método PERT. Su aportación a la planificación, programación y control ..... 537
5. La tabla de precedencias ..... 538
6. Los grafos parciales y los tipos de prelaciones ..... 540
7. Los principios de la construcción del grafo y las actividades ficticias ..... 542
8. Los tiempos *early* y *last* ..... 545
9. El camino crítico y las oscilaciones de los nudos ..... 548
10. Análisis de las holguras de las actividades ..... 549
11. Los gráficos de Gantt ..... 551
12. El método PERT en incertidumbre ..... 553
13. El PERT-coste ..... 556
14. Problemas ..... 557
Cuestiones de autocomprobación ..... 565
Respuestas a las cuestiones ..... 565

Capítulo 22. MARKETING ..... 569

1. Introducción ..... 569
2. Definición ..... 570
3. El mercado ..... 570
4. La segmentación del mercado ..... 571
5. Comportamiento del consumidor ..... 572
6. La investigación comercial ..... 572
7. Variables del marketing ..... 573
8. El plan de marketing ..... 579
Cuestiones de autocomprobación ..... 580
Respuestas a las cuestiones ..... 581

Capítulo 23. PROGRAMACIÓN LINEAL ..... 583

1. Introducción ..... 583
2. Formulación y resolución gráfica de un problema lineal ..... 583

3. Problemas ..... 585
Cuestiones de autocomprobación ..... 594
Respuestas a las cuestiones ..... 595

Bibliografía ..... 597