

Índice

Prólogo	XIX
---------------	-----

PARTE I Dirección general y de recursos humanos

1. EMPRESA, DIRECCIÓN Y ESTRATEGIA	3
MAPA CONCEPTUAL.....	3
CUESTIONES INICIALES.....	5
INTRODUCCIÓN	5
1. La empresa	6
1.1. La organización empresarial	6
1.2. El sistema empresarial	7
2. Clases de empresas	9
3. El empresario, el directivo, el emprendedor y el intraemprendedor. ..	12
4. El entorno de la empresa	15
4.1. La empresa en el sistema económico.....	15
4.2. Los grupos de interés o <i>stakeholders</i>	16
5. El trabajo directivo	17
5.1. Concepto de dirección	17
5.2. Los niveles directivos	18
5.3. Los roles de los directivos	19
6. Las funciones directivas	21
6.1. Las funciones	21
6.2. La función de planificación.....	22
6.3. La función de organización	25
6.4. La función de gestión o dirección propiamente dicha.....	26
6.5. La función de control.....	26
6.6. La dirección y la empresa como sistema	28

7.	La dirección estratégica	29
7.1.	Conceptos	29
7.2.	Fases del proceso	29
7.3.	La matriz DAFO	31
7.4.	El análisis del entorno	32
7.5.	La formulación de estrategias	34
7.6.	Estrategias de crecimiento.....	36
7.7.	La internacionalización	38
8.	El modelo CANVAS.....	39
9.	La ética empresarial	41
	RESUMEN.....	44
	GLOSARIO.....	49
	PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	53
I.	Enunciado	53
II.	Respuestas correctas	57
	ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	58
2.	ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAS	61
	MAPA CONCEPTUAL.....	61
	CUESTIONES INICIALES.....	63
	INTRODUCCIÓN	63
1.	Concepto, clases y elementos de la estructura	65
1.1.	Concepto.....	65
1.2.	La estructura formal y la informal	65
1.3.	Elementos de la estructura.....	66
2.	Principales mecanismos de coordinación.....	70
3.	La departamentalización y los organigramas	71
3.1.	La departamentalización	71
3.2.	Los organigramas	74
4.	Tipos de estructuras organizativas	75
5.	El diseño organizativo	78
5.1.	Concepto.....	78
5.2.	Alternativas en el diseño	79
5.3.	Factores determinantes	80
6.	La información y la comunicación	82
7.	La dirección de recursos humanos	86
7.1.	Concepto y objetivos	86
7.2.	Actividades.....	88
8.	La motivación de las personas	94
8.1.	Concepto.....	94
8.2.	La Teoría de Maslow	94
8.3.	La Teoría de Alderfer	96
8.4.	La teoría de Herzberg	97

8.5. La teoría de McClelland	98
8.6. Dirección y motivación	99
9. El liderazgo.....	100
9.1. Concepto	100
9.2. Estilos de liderazgo	101
9.3. Las teorías X e Y	102
9.4. La teoría Z	103
10. La cultura empresarial	104
11. La gestión del conocimiento.....	105
RESUMEN.....	106
GLOSARIO	111
PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	115
I. Enunciado.....	115
II. Respuestas correctas.....	119
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS.....	120
3. TOMA DE DECISIONES	123
MAPA CONCEPTUAL	123
CUESTIONES INICIALES	125
INTRODUCCIÓN	125
1. Decisiones en ambiente de incertidumbre	127
2. La entropía	136
3. El valor del dinero en el tiempo	141
4. Los árboles de decisión	150
5. El valor esperado de la información perfecta	157
6. La programación lineal	159
6.1. Concepto	159
6.2. Planteamiento general	160
6.3. El programa dual	166
7. El método PERT	170
7.1. Concepto. El PERT en la planificación de proyectos	170
7.2. La tabla de precedencias	171
7.3. La representación de los estados y de las actividades.....	173
7.4. Los tipos de prelación y los principios del grafo	175
7.5. Los tiempos <i>early</i> y <i>last</i>	179
7.6. Las oscilaciones de los nudos y las holguras de las actividades. El camino crítico	182
8. Los gráficos de Gantt	186
9. El método PERT en incertidumbre	188
10. El PERT-coste	190
11. La ponderación de factores	191
RESUMEN	194
GLOSARIO	196

PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	198
I. Enunciado	198
II. Respuestas correctas	203
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	203
APÉNDICE: Elementos básicos de cálculo de probabilidades	205

Parte II DIRECCIÓN FINANCIERA

4. BENEFICIO, RENTABILIDAD Y EQUILIBRIO FINANCIERO	227
MAPA CONCEPTUAL	227
CUESTIONES INICIALES	229
INTRODUCCIÓN	229
1. El objetivo financiero de la empresa	230
2. Los ciclos de la actividad de la empresa. Conceptos de inversión, coste, gasto y pago	231
3. Los costes en la empresa. Concepto, tipos y estructura	233
4. Documentos financieros básicos. Balance y cuenta de resultados	237
4.1. El Balance	237
4.2. La Cuenta de Resultados	241
5. La estructura económica	246
6. La estructura financiera	247
7. El equilibrio económico-financiero de la empresa y el fondo de rotación o maniobra	248
8. El beneficio y la rentabilidad	249
8.1. La importancia relativa del beneficio y de la rentabilidad	249
8.2. Tipos de beneficio	252
8.3. Tipos de rentabilidad	253
8.4. Rentabilidad y rotación	257
9. El período de maduración	259
9.1. El período de maduración económico	259
9.2. El período de maduración financiero	265
10. El fondo de maniobra mínimo o necesario	266
10.1. Modelo analítico	266
10.2. Modo sintético	268
11. Los ratios	269
11.1. Concepto y clases	269
11.2. Los ratios de situación	270
11.3. Los ratios de rotación	271
11.4. El método Dupont	272
RESUMEN	273
GLOSARIO	275

PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	277
I. Enunciado	277
II. Respuestas correctas	281
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	282
5. RENTABILIDAD Y COSTE FINANCIERO	285
MAPA CONCEPTUAL	285
CUESTIONES INICIALES	287
INTRODUCCIÓN	287
1. Concepto y clases de inversiones. Elementos relevantes	288
2. Concepto y clases de fuentes de financiación. Elementos relevantes	291
3. La rentabilidad requerida de una inversión	294
4. Valoración de proyectos de inversión y de financiación	296
5. El cálculo de la rentabilidad de las inversiones y del coste de la financiación. Criterios de selección	299
6. La incidencia de la inflación	302
7. Casos particulares	306
7.1. El supuesto en el que los flujos de caja no son anuales	308
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	309
7.3. El supuesto en el que los flujos de caja son constantes	315
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	317
7.5. El supuesto en el que los flujos de caja crecen a una tasa constante	320
7.6. El supuesto en el que los flujos de caja crecen a una tasa constante y además la duración de la inversión tiende a infinito. El coste del capital propio en el caso de dividendos crecientes	321
8. La incidencia de los impuestos	324
9. El coste medio ponderado del capital	324
10. La rentabilidad requerida y la diferencia de riesgo entre las inversiones mutuamente excluyentes	326
11. Otros métodos de selección de inversiones	329
11.1. Métodos estáticos	329
11.2. Otros métodos dinámicos	337
12. La utilidad de los criterios e instrumentos de decisión en la dirección financiera. La programación de inversiones y la planificación financiera	339
RESUMEN	339
GLOSARIO	342
PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	343
I. Enunciado	343
II. Respuestas correctas	347
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	348

APÉNDICE: Deducción de las expresiones aplicables en los seis casos particulares	349
6. RIESGO Y VALORACIÓN DE EMPRESAS	357
MAPA CONCEPTUAL	357
CUESTIONES INICIALES	359
INTRODUCCIÓN	359
1. Las variaciones de las ventas y el riesgo de la empresa	360
2. El riesgo económico y el punto muerto	361
3. La incidencia de las variaciones de las ventas sobre el beneficio	364
3.1. El apalancamiento operativo	364
3.2. El apalancamiento operativo y el punto muerto	371
3.3. El apalancamiento financiero	372
3.4. El apalancamiento combinado o total	375
4. La incidencia de las variaciones de las ventas sobre la rentabilidad	377
5. La relación entre la rentabilidad financiera y la rentabilidad operativa ..	379
6. Las limitaciones del análisis coste-volumen-beneficio	387
7. La insolvencia y el presupuesto de tesorería	388
8. Valoraciones ordinarias y extraordinarias	389
9. Métodos de valoración de empresas	390
9.1. Valor sustancial, valor de rendimiento y fondo de comercio	391
9.2. El método indirecto	395
9.3. El método directo	397
RESUMEN	402
GLOSARIO	403
PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	404
I. Enunciado	404
II. Respuestas correctas	408
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	409

Parte III
DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN

7. OBJETIVOS, ALTERNATIVAS Y DECISIONES DE PRODUCCIÓN	413
MAPA CONCEPTUAL	413
CUESTIONES INICIALES	415
INTRODUCCIÓN	415
1. El valor añadido por la función de producción	416
2. La primera decisión: producir o comprar	417
3. La dirección de la producción: objetivos y principales tipos de decisiones estratégicas y tácticas	420
4. Principales diferencias entre la elaboración de bienes y la prestación de servicios	422
5. Los costes de producción y su control	423

6. La medida de la productividad	431
7. La calidad	434
8. Principales tipos de procesos de producción y alternativas tecnológicas	435
9. Los bienes de equipo	438
9.1. Las decisiones de selección	438
9.2. La duración óptima	443
9.3. La amortización	445
9.4. El mantenimiento	450
10. El análisis del flujo del proceso	451
11. La distribución de la planta	452
12. Principios en la dirección del factor humano en la producción	454
13. Sistemas de remuneración por incentivos	456
RESUMEN	461
GLOSARIO	463
PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	467
I. Enunciado	467
II. Respuestas correctas	472
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	472
APÉNDICE: Demostración de la expresión que se maximiza para optimizar la duración de un equipo	474
8. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	477
MAPA CONCEPTUAL	477
CUESTIONES INICIALES	479
INTRODUCCIÓN	480
1. Nociones previas	480
2. La capacidad de las instalaciones	482
2.1. La medida de la capacidad	482
2.2. La previsión de la demanda	483
2.3. La determinación de la capacidad necesaria	483
2.4. Generación de alternativas, evaluación de las mismas y decisión final	484
3. La localización de las instalaciones	484
3.1. La localización de una instalación independiente	484
3.2. La localización de varios almacenes y fábricas interdependientes	492
3.3. Localización de centros comerciales	494
3.4. La localización de servicios de emergencia	495
4. La planificación conjunta	495
5. La programación de la producción	497
6. La planificación y control de las actividades productivas	499
7. La logística	500
8. Concepto y clases de inventarios	503
9. Objetivos de los inventarios	504
10. Los costes de los inventarios	505

11. Tipos de demanda	507
12. Tipos de sistemas y modelos de inventarios	507
13. El modelo de Wilson.....	508
14. Sistemas de control de inventarios	514
15. Los sistemas <i>just-in-time</i> y MRP	516
16. La distribución física	519
RESUMEN.....	522
GLOSARIO.....	524
PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	528
I. Enunciado	528
II. Respuestas correctas	532
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	532

PARTE IV DIRECCIÓN DE MARKETING

9. ESTUDIO DEL MERCADO Y DE LA DEMANDA.....	537
MAPA CONCEPTUAL	537
CUESTIONES INICIALES	539
INTRODUCCIÓN	539
1. El valor añadido por la función de marketing	540
2. El objetivo y la mezcla comercial	541
3. El valor del cliente	542
4. Clases de mercados	543
5. La función de demanda a corto plazo y sus elasticidades.....	546
6. El control del presupuesto mercadotécnico	548
7. La previsión de cuotas de mercado y las cadenas de Markov	552
8. La investigación comercial	557
9. La segmentación de mercados	563
10. Métodos de segmentación de mercados.....	565
11. La experimentación comercial	572
12. El marketing ante las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	580
RESUMEN	582
GLOSARIO	584
PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	587
I. Enunciado.....	587
II. Respuestas correctas.....	590
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	591
 Apéndice 1: Dedución del sistema de ecuaciones para estimar el vector de estado a largo plazo en la previsión de cuotas de mercado mediante cadenas de Markov	 593

Apéndice 2: Sobre el análisis de la varianza	594
A.1. El análisis de la varianza en segmentación de mercados	594
A.2. El análisis de la varianza en experimentación comercial	597
10. VARIABLES MERCADOTÉCNICAS	509
MAPA CONCEPTUAL	509
CUESTIONES INICIALES	601
INTRODUCCIÓN	601
1. El producto.....	602
2. El ciclo de vida del producto	604
3. La creación de nuevos productos	607
4. La identificación del producto. Marcas, envases y etiquetas	613
5. La decisión de determinación de precios y sus limitaciones	615
5.1. Costes y precios	616
5.2. Limitaciones legales y gubernamentales	617
5.3. La demanda y el comportamiento del consumidor ante las variaciones de precio.....	617
5.4. Competencia y precios	624
6. Objetivos en la política de precios	624
7. Algunas estrategias de precios	625
8. Diferenciación y discriminación de precios	626
9. La publicidad	629
9.1. El presupuesto publicitario	629
9.2. El mensaje publicitario. El anuncio	631
9.3. Selección de medios y soportes publicitarios	632
10. La publicidad en línea	635
10.1. Concepto	635
10.2. Ventajas e inconvenientes de la publicidad digital	635
10.3. Instrumentos de la publicidad en línea	637
10.4. Medios de la publicidad en Internet	638
11. La medida y el control de la eficacia de la publicidad	641
12. La promoción de ventas	641
13. Las relaciones públicas	644
14. La venta personal.....	646
14.1. Concepto	646
14.2. Publicidad y venta personal	646
14.3. Retribución de la fuerza de ventas	646
14.4. Asignación de la fuerza de ventas	650
15. La distribución.....	653
15.1. Concepto	653
15.2. Funciones de los intermediarios	654
15.3. La selección de los canales de distribución. Innovación y conflictos.....	657
RESUMEN.....	659
GLOSARIO.....	660

PRUEBA OBJETIVA DE AUTOEVALUACIÓN	663
I. Enunciado	663
II. Respuestas correctas	667
ENLACES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	668

PRUEBAS OBJETIVAS DE AUTOEVALUACIÓN..... 669

1. Primera prueba.....	671
I. Enunciado.....	671
II. Respuestas correctas	675
2. Segunda prueba	675
I. Enunciado.....	675
II. Respuestas correctas	679
3. Tercera prueba	679
I. Enunciado.....	679
II. Respuestas correctas	683
4. Cuarta prueba.....	684
I. Enunciado.....	684
II. Respuestas correctas	687
5. Quinta prueba	688
I. Enunciado.....	688
II. Respuestas correctas	691
6. Sexta prueba.....	692
I. Enunciado.....	692
II. Respuestas correctas	695
7. Séptima prueba	696
I. Enunciado.....	696
II. Respuestas correctas	699
8. Octava prueba	700
I. Enunciado.....	700
II. Respuestas correctas	703
9. Novena prueba	704
I. Enunciado.....	704
II. Respuestas correctas	707
10. Décima prueba	708
I. Enunciado.....	708
II. Respuestas correctas	711
11. Undécima prueba.....	712
I. Enunciado.....	712
II. Respuestas correctas	716
12. Duodécima prueba.....	716
I. Enunciado.....	716
II. Respuestas correctas	720
13. Decimotercera prueba	721

I. Enunciado.....	721
II. Respuestas correctas	725
14. Decimocuarta prueba	725
I. Enunciado.....	725
II. Respuestas correctas	730
APÉNDICE DE TABLAS ESTADÍSTICAS.....	731
CRONOGRAMA ORIENTATIVO	739
BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA.....	745