

ÍNDICE

PRÓLOGO	17
---------------	----

Primera Parte DIRECCIÓN DE LA EMPRESA Y SU ESTRATEGIA

Capítulo 1. LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA Y SU ESTRATEGIA.....	23
Preguntas iniciales	23
1. Introducción	23
2. La dirección estratégica. Clases de decisiones	24
3. El proceso estratégico. Etapas.....	25
4. El análisis del entorno	27
5. La formulación de las estrategias	27
6. La implementación de las estrategias.....	36
7. La evaluación y el control estratégicos.....	38
8. Teorías explicativas del cambio estratégico.....	39
9. Enfoques en la toma de decisiones estratégicas	41
10. Modelo completo del proceso de dirección estratégica.....	42
Resumen	43
Preguntas de autoevaluación	44
Bibliografía.....	46

Segunda Parte DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Capítulo 2. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA EMPRESA....	49
Preguntas iniciales	49
1. Introducción	49
2. Principales estados financieros	50
2.1. El Balance	51
2.2. La Cuenta de Pérdidas y Ganancias	53
2.3. Resto de estados financieros.....	55

3. Las ratios financieras.....	56
3.1. Ratios de liquidez.....	56
3.2. Ratios de solvencia.....	58
3.3. Ratios de rentabilidad.....	58
4. La rentabilidad económica y financiera	61
4.1. Relación entre rentabilidad económica y financiera	63
5. El fondo de maniobra.....	65
6. El punto muerto	66
6.1. Ratios del punto muerto	70
6.2. Punto muerto en la producción de más de un bien.....	71
7. Apalancamiento.....	71
7.1. Apalancamiento operativo	72
7.2. Apalancamiento financiero	76
7.3. Apalancamiento total	78
Resumen	79
Preguntas de autoevaluación	80
Bibliografía.....	82
Capítulo 3. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN	83
Preguntas iniciales	83
1. Introducción	84
2. La función financiera en la empresa. Objetivos de la dirección financiera.....	84
3. Las decisiones financieras	88
3.1. Decisiones de inversión	90
3.2. Decisiones de financiación	91
4. Concepto y clasificación de inversiones	92
5. Criterios clásicos de análisis y selección de inversiones en condiciones de certeza	94
5.1. Métodos estáticos de selección de inversiones.....	95
5.2. Métodos dinámicos de selección de inversiones.....	99
5.2.1. Criterio del Valor Actual Neto (VAN)	99
5.2.2. Criterio de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	101
5.2.3. Comparación entre los métodos VAN y TIR.....	105
5.3. Incidencia de la inflación sobre el criterio del VAN y de la TIR..	108
5.4. Efecto de los impuestos	110
6. Introducción al riesgo en las decisiones de inversión	112
6.1. Cálculo del valor medio del VAN y la TIR	112
6.2. Ajuste del riesgo en los modelos de selección de inversiones	114

7. Análisis de la sensibilidad en los proyectos de inversión	117
8. Fuentes financieras en la empresa.....	120
8.1. Financiación interna.....	121
8.1.1. Amortización.....	121
8.1.2. Reservas.....	122
8.2. Financiación externa	125
8.2.1. Aportaciones al capital social.....	125
8.2.2. Financiación a largo plazo	133
8.2.3. Financiación a corto plazo	142
Resumen	148
Preguntas de autoevaluación	150
Bibliografía.....	151

Tercera Parte
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Y HABILIDADES DIRECTIVAS

Capítulo 4. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	155
Preguntas iniciales	155
1. Introducción	155
2. Eficacia, eficiencia y productividad	156
3. Objetivos de la Dirección de los Recursos Humanos	156
4. Actividades de la DRRHH	157
5. Organización de la DRRHH	159
6. El Departamento de recursos humanos.....	160
6.1. El Departamento de Recursos Humanos y el tamaño de la empresa.....	160
6.2. El Departamento de Recursos Humanos como departamento de prestación de servicios	161
7. Contenido de la DRRHH	162
7.1. La DRRHH como sistema.....	162
7.2. Las actividades que contiene la DRRHH.....	162
7.2.1. Planificación y selección	162
7.2.2. Orientación, formación, desarrollo y evaluación.....	163
7.2.3. Política de compensación y protección.....	163
7.2.4. Relaciones laborales.....	163
7.3. Las actividades de la DRRHH como sistemas	164
8. Planificación de los DRRHH.....	165
9. Tipos de planificación. Enfoques.....	168

10. El inventario de RRHH.....	169
11. La búsqueda y selección de personas	170
12. Búsqueda interna o externa	172
13. El uso de Internet	174
Resumen	177
Preguntas de autoevaluación	179
Bibliografía.....	180

Capítulo 5. LA MOTIVACIÓN, EL PUESTO DE TRABAJO Y LA GESTIÓN DE EQUIPOS..... 181

Preguntas iniciales	181
1. Introducción	181
2. Concepto y elementos	182
3. La teoría de las expectativas.....	184
3.1. Concepto.....	184
3.2. La expectativa	185
3.3. El valor instrumental.....	185
3.4. La valencia	185
3.5. La fuerza motivadora.....	186
4. Las teorías de las necesidades	186
4.1. Concepto.....	186
4.2. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	187
4.3. La teoría ERG de Alderfer	188
4.4. La teoría de la motivación-higiene de Herzberg.....	190
4.5. La teoría de las necesidades de logro, afiliación y poder de McClelland.....	191
5. La teoría de la equidad	191
6. La teoría de la fijación de objetivos.....	192
7. Las teorías del aprendizaje.....	193
7.1. Conceptos	193
7.2. Teoría de los actos condicionados.....	193
7.3. Teoría del aprendizaje social.....	195
8. El dinero y la motivación	196
9. Evolución del enfoque motivacional en su aplicación en el puesto de trabajo.....	197
9.1. El enfoque de la eficiencia	198
9.2. El enfoque sociotécnico	199
9.3. Ampliación y enriquecimiento del puesto.....	200
10. Aplicación de las teorías a la práctica de la motivación en el trabajo	201

11. Rutinas directivas para la motivación en el trabajo	202
12. Peculiaridades de los equipos de trabajo	204
12.1. El tamaño del grupo	204
12.2. Los roles de las personas en los grupos	205
12.3. El liderazgo del grupo	205
12.4. Las normas del grupo	205
12.5. La cohesión del grupo	207
12.6. Los comportamientos insolidarios	208
Resumen	208
Preguntas de autoevaluación	211
Bibliografía.....	213
Capítulo 6. CULTURA Y LIDERAZGO	215
Preguntas iniciales	215
1. Introducción	215
2. Características de la cultura organizativa	216
3. Tipologías de culturas organizacionales.....	220
4. Ideologías	223
5. Formas culturales	224
6. Difusión y continuidad cultural: socialización.....	226
7. Creación de culturas organizacionales. Innovación cultural	227
8. Fundamentos del liderazgo organizacional.....	229
9. Enfoques teóricos en el análisis del liderazgo	230
10. Tipos de liderazgo.....	230
11. Características del líder.....	234
12. Integrando el liderazgo en la organización	235
13. Integrando liderazgo y cultura	236
Resumen	239
Preguntas de autoevaluación	239
Bibliografía.....	241
Capítulo 7. TOMA DE DECISIONES, POLÍTICA, PODER Y CONFLICTO ORGANIZATIVO.....	243
Preguntas iniciales	243
1. Introducción	243
2. La toma de decisiones en la organización	244
3. Modelos de toma de decisión	246
3.1. El modelo racional de toma de decisiones	246
3.2. Modelo organizacional (neoclásico)	247

3.3. El modelo político	247
3.4. El modelo no estructurado	248
3.5. El modelo del bote de basura	248
4. Elementos del proceso de toma de decisión organizacional	249
5. Política organizacional.....	249
6. Poder organizativo	251
7. Conflicto organizativo.....	256
7.1. El modelo de Pondy de conflicto organizativo	259
Resumen	261
Preguntas de autoevaluación	261
Bibliografía.....	263

Cuarta Parte

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS E INNOVACIÓN

Capítulo 8. RECURSOS TECNOLÓGICOS E INNOVACIÓN	267
Preguntas iniciales	267
1. Introducción	267
2. Influencia de la capacidad innovadora en la competitividad empresarial	269
3. La innovación en un contexto de transformación económico, empresa-	
rial y de negocio	273
3.1. Impacto de los servicios en la Economía.....	273
3.2. Redefiniendo la propuesta de valor.....	274
3.3. Taxonomía de servicios	277
3.4. Los servicios como mecanismo de distribución de conocimiento	279
3.5. La experiencia de usuario en la creación de valor de la innovación	280
3.6. La creación y gestión de experiencias desde la innovación.....	283
3.7. Fundamentos de la innovación orientada al servicio.....	285
3.7.1. Capacidad innovadora del sector servicios.....	287
3.7.2. Una forma diferente de innovar.....	287
3.7.3. Impulsores y detractores de la innovación en los servicios	291
3.7.4. Identificación de estrategias de innovación	295
Resumen	303
Preguntas de autoevaluación	303
Bibliografía.....	305
Capítulo 9. INNOVACIÓN CONTINUA Y CULTURA INNOVADORA..	317
Preguntas iniciales	317
1. Introducción	317
2. Catalizadores de la innovación continúa	319

2.1. El cambio de paradigma de la innovación	319
2.1.1. El conocimiento externo como estrategia de innovación	320
2.1.2. Proceso de scouting.....	323
2.1.3. Organizaciones basadas en la cultura de la innovación .	324
2.1.4. El proceso innovador basado en la tecnología.....	333
2.1.5. Evaluación de recursos y capacidades innovadoras.....	334
2.1.6. La organización como inteligencia competitiva	335
3. La cultura organizativa como promotor de la innovación	338
3.1. Cultura organizativa e innovación.....	338
3.2. Identificación de los valores de la cultura organizativa promotores de la innovación	339
Resumen	343
Preguntas de autoevaluación	343
Bibliografía.....	345

Quinta Parte
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPITAL FÍSICOS

Capítulo 10. DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN	359
Preguntas iniciales	359
1. El sistema de producción	359
1.1. Definiciones.....	359
1.2. Clasificación de los sistemas de producción	365
1.2.1. Clasificación por tipo de proceso	365
1.2.2. Clasificación de sistemas de producción en empresas prestadoras de servicios.....	365
1.2.3. Clasificación genérica	366
1.2.4. Clasificación por tipos.....	366
1.2.5. Tipos menores de producción	366
1.2.6. Comparación entre las dos principales clasificaciones, por tipo de proceso	367
1.3. Diseño del sistema de producción	368
1.4. Control de los sistemas de producción.....	370
1.5. Organización de los sistemas de producción	370
1.5.1. Tipos de organizaciones	371
1.6. Programación de un sistema de producción	373
1.7. Problemas en un sistema de producción	374
2. La función y el objetivo de producción dentro del entorno empresarial	375
2.1. Función de producción	375
2.1.1. Definición	375

2.1.2. Productos elaborados o terminados.....	375
2.2. Servicio	377
2.2.1. Definición	377
2.2.2. Características del servicio	377
2.2.3. Tipos de servicios	377
2.2.4. Factores productivos.....	379
2.2.5. Características de la función de producción.....	379
2.2.6. Elementos de la función de producción	379
2.3. Objetivo de producción	380
2.4. Planificación y control de la producción (PCP).....	380
2.4.1. Objetivos y funciones de la Planificación y Control de la Producción (PCP)	382
2.4.2. Localización funcional en una empresa	382
2.4.3. Características de la Planificación y Control de la Produc- ción (PCP) según la clasificación de sistema de produc- ción por tipo de proceso.....	382
2.4.4. Planificación agregada de la producción.....	384
2.4.5. Producción justo a tiempo JIT (Just in time)	388
3. Distribución en planta	390
3.1. Introducción. Definiciones.....	390
3.2. Objetivo de la distribución en planta	390
3.3. Características de la distribución en planta ideal.....	391
3.4. Parámetros para la elección de la distribución en planta.....	393
3.5. Principios básicos de la distribución en planta.....	394
3.6. Importancia de la distribución en planta	394
3.7. Revisión de la distribución en planta o layout en 7 pasos	396
3.8. Tipología de la distribución en planta	398
3.9. Distribución en planta por proceso	398
3.9.1. Características de la distribución en planta por proceso.	398
3.9.2. ¿Cuándo es recomendable la distribución en planta por proceso?	399
3.10. Distribución en planta por producto o en línea.....	399
3.10.1. Características de la distribución en planta por producto	400
3.10.2. ¿Cuándo es recomendable la distribución en planta por producto?	400
3.11. Distribución en planta por posición fija	401
3.11.1. Características de la distribución en planta por posición fija	401
3.11.2. Factores determinantes de una distribución en planta por posición fija en función del tipo de proyecto.....	402

3.12. Distribuciones híbridas.....	403
3.12.1. Distribuciones híbridas. Distribución celular.....	403
3.12.2. Distribuciones híbridas. Distribución de taller de flujo híbrido.....	405
3.12.3. Flexibilidad de un taller de flujo híbrido.....	405
3.13. Distribución en planta en empresas de servicios.....	405
3.13.1. Características de las empresas de servicios	406
3.13.2. Factores determinantes en la distribución en planta de servicios.....	407
3.13.3. Aplicaciones concretas de la distribución en planta en empresas de servicios	407
4. Gestión de la producción	408
4.1. Conceptos básicos de la gestión de producción.....	408
4.1.1. Introducción y marco regulatorio para la gestión de la producción	409
4.1.2. La gestión estratégica de la producción	411
4.1.3. Objetivos de la gestión operativa de la producción	413
4.1.4. Tipologías de fabricación.....	414
4.1.5. Datos de gestión de producción	417
4.1.6. Datos de producto, producción, personal, cliente y proveedor	417
4.2. Planificación del programa de producción	418
4.2.1. Etapas de la planificación y programación de la producción	419
4.2.2. Optimización de la planificación y programación de la producción	419
4.3. Gestión de pedidos	419
5. Gestión de stocks	420
5.1. Concepto de stocks	420
5.2. Clasificación de los stocks.....	420
5.3. Costes asociados a la gestión de stocks	424
5.4. Necesidad de gestionar stocks.....	427
5.5. ¿Cómo gestionar stocks?.....	428
5.5.1. Previsión de la demanda	429
5.5.2. Análisis de stocks.....	430
5.5.3. Mantenimiento de stocks.....	431
5.5.4. Control de stocks y reposición de mercancías	431
6. Plan maestro de producción	432
6.1. Plan maestro de producción (MPS). Definición.....	432
6.2. Datos básicos de un plan maestro de producción MPS.....	434
6.3. Utilidad de un MPS.....	436

6.4. Beneficios del plan maestro de producción	437
6.5. Componentes de un plan maestro de producción	438
6.6. Elaboración de un plan maestro de producción	439
6.7. Etapas de un plan maestro de producción.....	440
6.8. Tipos de plan maestro	440
7. Sistemas MPR I y MPR II	442
7.1. Sistema MRP I. Definición.....	442
7.2. Requisitos básicos de un sistema MRP	443
7.3. Etapas para la ejecución de los sistemas MRP.....	444
7.4. Beneficios y desventajas de la implantación de un sistema MRP	444
7.5. Cálculo de necesidades de un sistema MRP.....	445
7.6. Funcionamiento del MRP.....	447
7.7. Puesta en funcionamiento de un sistema MRP.....	449
7.8. Sistema MRP II. Definición.....	450
7.9. Capacidad del sistema MRP II.....	451
7.10. Funcionamiento del MRP II.....	452
7.11. MRP y MRP II. Diferencias	454
Resumen	455
Preguntas de autoevaluación	456
Bibliografía.....	458
SOLUCIONES A LAS PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	463