INDICE

Introducción	XIII
1. Gestión Estratégica	1
1.1. La dirección estratégica	1
1.1.1. Estrategia. Misión y objetivos	1
1.1.2. La unidad estratégica de negocio	2
1.1.3. El proceso de dirección estratégica	2
1.2. Análisis del entorno general	3
1.3. Análisis del entorno sectorial	7
1.3.1. Las fuerzas competitivas	9
1.3.2. Concentración y tamaño del sector	11
1.3.3. grado de madurez del sector	12
1.4. Análisis de los competidores	13
1.5. Fuentes de la ventaja competitiva	15
1.5.1. La competitividad	15
1.5.2. Alternativas estratégicas genéricas de orientación competitiva	16
1.5.3. Estrategias genéricas para mercados de competencia cuasi – perfecta	19
1.5.4. La cadena de valor	21
1.5.5. La cooperación como ventaja estratégica	22
1.6. La internacionalización de los mercados	23
1.7. Técnicas para el diagnóstico estratégico de la empresa	26
1.7.1. Perfil estratégico de la empresa	27
1.7.2. La matriz de posición estratégica	27
1.7.3. La matriz madurez/posición competitiva	30
1.7.4. La matriz de cartera	31
1.7.5. El análisis DAFO	33
1.8. Estrategias de crecimiento	34
1.9. La diversificación	36
1.10. La formulación de la estrategia	40
1.11. El plan estratégico	41
2. Gestión Financiera	47
2.1. La contabilidad analítica	47
2.1.1. Tipología de costes	48
2.1.2. Sistema de costes completos	49
2.1.3. Sistema de costes variables	52
2.2. La contabilidad financiera	53
2.2.1. El balance	54
2.2.2. La cuenta de pérdidas y ganancias	59
2.2.3. Estado de origen y aplicación de fondos	69
2.3. La consolidación de los estados financieros	72
2.3.1. Características de la consolidación contable	72
2.3.2. El balance consolidado	74
2.3.3. La cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas	75
2.4. Elementos de análisis económico – financiero	76
2.4.1. Los ratios	76
2.4.2. La posición económica - financiera	82
2.4.3. El crecimiento sostenible	86

2.4.4. Análisis del punto de equilibrio	86
2.4.5. Consecuencias financieras de la internacionalización del negocio	89
2.5. La planificación financiera	89
2.5.1. Plan financiero a largo plazo	90
2.5.2. El presupuesto	91
2.6. La función de control	92
3. Gestión de Marketing	95
3.1. La dualidad marketing / ventas	95
3.2. Concepto de marketing	96
3.3. El marketing como función	97
3.3.1. La investigación comercial	97
3.3.2. La planificación comercial	98
3.3.3. El producto	99
3.3.3.1. Madurez y posición competitiva	99
3.3.3.2. La cartera de productos	102
3.3.3.3. Atributos del producto	103
3.3.3.4. Posicionamiento del producto	104
3.3.4. El precio	105
3.3.5. La comunicación	110
3.3.6. La distribución	113
3.4. Marketing de productos de consumo y marketing de productos industriales	113
3.5. El plan de marketing	114
4. Gestión de los Recursos Humanos	119
4.1. Planificación de los recursos humanos	119
4.2. Selección de personal	120
4.3. Mapa de puestos de trabajo	122
4.4. La apreciación de desempeño y la dirección por objetivos	123
4.5. El sistema de retribución	124
4.5.1. La retribución fija	125
4.6. El plan de formación	127
4.7. Índices indicadores de gestión de recursos humanos	127
4.8. Nuevas tendencias en la gestión de los recursos humanos	129
5. Gestión de la Tecnología	131
5.1. Innovación y tecnología	131
5.2. La gestión de la tecnología y la gestión estratégica del negocio	133
5.3. Evaluación tecnológica de la empresa	135
5.3.1. El potencial tecnológico	135
5.3.2. El núcleo tecnológico del negocio	136
5.4. La estrategia tecnológica	139
5.4.1. Contribución de la estrategia tecnológica a la estrategia del negocio	139
5.4.2. Estrategias tecnológicas básicas	140
5.5. Vigilancia y prospectivo tecnológica	146
5.6. Optimización de los recursos tecnológicos	147
5.6.1. Optimización de las inversiones	147
5.6.2. Diversificación con base tecnológica	148
5.6.3. La venta de tecnología	150
5.7. El plan tecnológico	151

6. Gestión de la Producción	155
6.1. Funciones básicas del sistema productivo	155
6.2. Gestión de los inventarios	156
6.3. Planificación y control de la producción	156
6.4. Sistemas “just – in - time” (JIT)	159
6.5. Automatización de la producción	160
6.6. Gestión de proyectos	161
6.6.1. Objetivos básicos de un proyecto	162
6.6.2. La planificación del proyecto	162
6.6.3. Los grafos	164
6.6.4. Los costes del proyecto	164
6.6.5. Control del proyecto	166
7. Gestión de la Calidad	167
7.1. Evolución del concepto de gestión de la calidad	167
7.2. La calidad total	168
7.3. El sistema de gestión de la calidad	169
7.4. La certificación. El certificado del sistema de la calidad	171
7.5. El proceso de mejora continua de la calidad	174
7.6. Los subsistemas de la calidad	178
7.6.1. Los costes totales de calidad	178
7.6.2. Las acciones correctoras	180
7.6.3. Los indicadores de la calidad	181
7.7. La resolución de problemas	181
7.8. El control estadístico de proceso	187
7.9. El análisis modal de fallos y efectos	189
7.10. El despliegue de la función de calidad (QFD)	190
7.10.1. Concepto y ventajas del QFD	190
7.10.2. La técnica del QFD	191
7.11. El análisis funcional	194
7.12. El “benchmarking”	195
7.13. Fiabilidad y mantenibilidad	195
8. Gestión Medioambiental	199
8.1. Funciones básicas del medio ambiente	199
8.2. Medio ambiente y empresa	200
8.3. El impacto de la industria sobre el medio ambiente. La evaluación de impacto ambiental	202
8.4. El sistema de gestión medioambiental	203
8.5. Los costes medioambientales	205
8.6. La certificación medioambiental	206
8.7. El sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales	207
9. Organización y Reingeniería	211
9.1. La estructura de la empresa	211
9.2. Tipos de estructura	213
9.3. La necesidad del cambio	216
9.4. Los procesos de negocio	218
9.5. Mejora de los procesos de negocio	221
9.6. El programa de mejora de los procesos de la empresa	225
9.7. Reingeniería de los procesos de negocio	229

9.7.1. Fundamentos de la reingeniería	229
9.7.2. Reingeniería y recursos humanos	231
9.7.3. Transformación de la estructura y de la cultura de la empresa	232
9.7.4. El papel de la tecnología	234
9.7.5. Características del proceso	234
9.8. El programa de la tecnología	234
9.9. Éxito y fracaso de la reingeniería	239
10. Análisis de Inversiones	241
10.1. Proyectos de inversión	241
10.2. Parámetros estructurales del proyecto de inversión	242
10.3. Análisis del mercado	243
10.4. Análisis técnico y organizativo	244
10.5. Análisis económico – financiero	245
10.5.1. Cash – flow operativo	245
10.5.2. Liquidez, rentabilidad	248
10.5.2.1. Liquidez	248
10.5.2.2. Rentabilidad	248
10.5.2.3. Riesgo	249
10.5.3. Efecto de la financiación sobre la liquidez, la rentabilidad y el riesgo	250
10.6. Evaluación estratégica del proyecto	250
10.7. El plan de negocios	252
10.8. Valoración de una empresa	256
10.8.1. La tasa de descuento o actualización	256
10.8.2. Método del valor patrimonial neto ajustado	256
10.8.3.Valoración en función de la rentabilidad	257
10.8.4. Método del valor actual o descontado de los cash – flow futuros	258
10.8.5. Valoración en términos del mercado bursátil	258
10.8.6. Métodos de la Unión Europea de Expertos Contables (UEC) simplificado	259
10.8.7. Método de los prácticos	260
10.8.8. Ejemplo simplificado de valoración de una empresa	261
11. La Función Directiva	265
11.1. El proceso de gestión	265
11.2. La gestión de la información	267
11.3. Modelos de gestión	268
11.4. La comunicación	269
11.4.1. Las redes de comunicaciones	270
11.4.2. Los canales de comunicación	270
11.5. La motivación	271
11.5.1. Factores que determinan la actuación de las personas	271
11.5.2. Concepto de motivación	272
11.6. El liderazgo	276
12. Habilidades Directivas	279
12.1. la competencia gerencial	279
12.2. La capacidad de comunicación	280
12.3. Presentaciones en público	281
12.3.1. Elementos de la presentación	281
12.3.2. La preparación	282

12.3.3. La exposición	284
12.3.4. Intervenciones en equipo	285
12.4. La dirección de reuniones	286
12.5. La habilidad de negociación	287
12.5.1. Modelos de negociación	287
12.5.2. Tipos de negociadores	288
12.5.3. Las técnicas de manipulación	289
12.5.4. Preparación de la negociación	290
12.5.5. Desarrollo de la negociación	290
12.5.6. Forma de actuar frente a negociadores difíciles	291
12.6. La gestión del tiempo	292
12.7. La delegación	292
12.8. El control del estrés	295
12.8.1. Concepto de estrés	295
12.8.2. Los agentes estresantes	296
12.8.3. La lucha contra el estrés	297
Anexo 2 – A. Modelos de cuentas anuales	301
Anexo 2 – B. Consolidación de los estados financieros	309
Anexo 2 – C. Modelos de cuentas anuales consolidadas	325
Bibliografía	333