

ÍNDICE SISTEMÁTICO

	<u>PÁGINA</u>
Sumario	5
Prólogo	7
Introducción	9
Unidad didáctica 1. Análisis de la viabilidad empresarial a través del modelo de negocio	17
Objetivos de la Unidad	19
1. Introducción	20
2. Segmentos de mercado	21
2.1. Mercado de masas	22
2.2. Nicho de mercado	22
2.3. Mercado segmentado	23
2.4. Mercado diversificado	23
2.5. Plataformas multilaterales	23
3. Propuestas de valor	23
3.1. Novedad	24
3.2. Mejora del rendimiento	24

3.3. Personalización	24
3.4. «El trabajo hecho»	24
3.5. Diseño	25
3.6. Marca y estatus	25
3.7. Precio	25
3.8. Reducción de costes	25
3.9. Reducción de riesgos	25
3.10. Accesibilidad	26
3.11. Comodidad o utilidad	26
4. Canales	26
4.1. Tipos de canales	26
4.2. Fases del canal	27
5. Relaciones con los clientes	27
5.1. Asistencia personal	27
5.2. Asistencia personal exclusiva	28
5.3. Autoservicio	28
5.4. Servicios automáticos	28
5.5. Comunidades.....	28
5.6. Creación colectiva	29
6. Fuentes de ingresos	29
6.1. Formas de generar ingresos	29
6.2. Mecanismos de fijación de precios	30
6.2.1. Mecanismos de fijación de precios fijos	31
6.2.2. Mecanismos de fijación de precios dinámicos	31
7. Recursos clave	31
8. Actividades clave	32
9. Aliados clave	33
9.1. Optimización y economías de escala	34
9.2. Reducción de riesgos e incertidumbre	34
9.3. Compra de determinados recursos y actividades	35
10. Estructura de costes	35
11. Caso práctico: la desagregación de las telecomunicaciones móviles	36
12. Caso práctico: la transformación del sector editorial	41
13. Resumen	44

Conceptos básicos a retener	45
Actividades de repaso	45
Unidad didáctica 2. Análisis de la viabilidad de la estrategia empresarial	47
Objetivos de la Unidad	48
1. Introducción	49
2. Cuestiones básicas referentes a la estrategia corporativa	49
3. El análisis del entorno general	50
4. El análisis del entorno específico	52
5. El análisis interno de los recursos y capacidades	53
6. La identificación de la ventaja competitiva de la empresa	58
7. El ámbito de producto, el ámbito geográfico y el nivel de integración de las actividades	59
8. El enfoque correcto de la estrategia sobre la base del ciclo de vida del producto	60
9. La dirección de desarrollo elegida	62
10. El método de desarrollo elegido	64
11. El proceso de planificación estratégica utilizado	65
12. La evaluación y selección de la estrategia	66
13. La implantación de la estrategia	66
14. Resumen	67
Conceptos básicos a retener	68
Actividades de repaso	69
Unidad didáctica 3. Análisis del sistema de control de gestión ..	77
Objetivos de la Unidad	79
1. Introducción	80
2. Planificación estratégica y control de gestión	80
3. El control estratégico	82
4. El sistema de control de gestión	83
5. La estructura del sistema de control: la organización por centros de responsabilidad	84

6. El proceso de control de gestión	88
7. El sistema de información y control	88
8. La medición de los resultados de la empresa: los instrumentos de control de gestión	91
9. El presupuesto	93
9.1. El presupuesto de ventas	94
9.2. El presupuesto de producción	97
9.3. El presupuesto de gastos comerciales	101
9.4. El presupuesto de gastos generales	104
9.5. El presupuesto de inversión	106
9.6. El presupuesto financiero	107
10. El proceso presupuestario	109
10.1. Fases del proceso presupuestario	110
10.2. Errores comunes durante el proceso presupuestario	111
10.2.1. Primera etapa: inicio del proceso de elaboración del presupuesto	111
10.2.2. Segunda etapa: elaboración de presupuestos operativos	111
10.2.3. Tercera etapa: negociaciones de los presupuestos	112
10.2.4. Cuarta etapa: obtención del presupuesto	112
10.2.5. Quinta etapa: aprobación de los presupuestos	112
10.2.6. Sexta etapa: seguimiento y control	113
10.2.7. Séptima etapa: actualizaciones de los presupuestos	113
11. El control presupuestario y el análisis de desviaciones presupuestarias	113
11.1. El concepto de desviación	114
11.2. Desviaciones en ingresos	115
11.2.1. Desviación en precios	116
11.2.2. Desviación en volumen	116
11.3. Desviación de costes variables	119
11.3.1. Desviación técnica	119
11.3.2. Desviación económica	120
11.4. Desviaciones de costes fijos de producción	122
11.4.1. Desviación en capacidad	122
11.4.2. Desviación en eficiencia	122
11.5. Desviaciones de gastos variables no asociados a la producción	122
11.6. Desviaciones de ingresos y gastos fijos no asociados a la producción ..	123
11.7. Desviaciones de gastos financieros	123

12. El cuadro de mando	125
12.1. Características de un cuadro de mando	126
12.2. El cuadro de mando integral	127
13. Evaluación del control interno	129
14. Resumen	131
Conceptos básicos a retener	132
Actividades de repaso	133
Unidad didáctica 4. Evaluación de los sistemas operativos y de información de la empresa	135
Objetivos de la Unidad	137
1. Introducción	138
2. Sistemas integrados de gestión	138
2.1. La integración de los procesos	139
2.2. Definición de un sistema Enterprise Resource Planning	141
2.3. Módulo de aprovisionamiento	142
2.4. Módulo de producción	143
2.5. Módulo de ventas	143
2.6. Módulo de finanzas	143
2.7. Módulo de recursos humanos	144
2.8. Módulo de gestión de medios técnicos y mantenimiento	144
2.9. Características generales de un Enterprise Resource Planning	144
2.10. Metodología y criterios para la selección de un sistema Enterprise Resource Planning	145
2.11. Mercado de los Enterprise Resource Planning	146
2.12. Implantación de un sistema Enterprise Resource Planning	147
2.13. Análisis económico	148
3. Sistemas de contabilidad financiera	149
3.1. Papel del sistema de contabilidad financiera en la organización	150
3.2. Clases de información contable y financiera	150
3.3. Características de los sistemas de contabilidad financiera	151
3.4. Aplicaciones típicas y características generales	152
3.4.1. Mayor general	152
3.4.2. Cuentas a cobrar	152

3.4.3. Cuentas a pagar	153
3.4.4. Nómina	153
3.5. Selección de un sistema de información financiera	153
4. Sistemas de información de marketing y aplicaciones Customer Relationship Management	154
4.1. La empresa como procesador de información	155
4.2. La explotación de la relación con el cliente	156
4.3. Sistemas de información de marketing	157
4.4. Modelo del sistema de información de marketing	158
4.5. Aplicaciones de Customer Relationship Management	159
5. Herramientas de Business Intelligence y sistemas de apoyo a la toma de decisiones	162
5.1. Business Intelligence	163
5.2. Herramientas de Business Intelligence	164
5.2.1. Sistemas de Datawarehousing	164
5.2.2. Explotación de la información registrada en Internet	165
5.2.3. Aplicaciones de apoyo a la toma de decisiones y herramientas de soporte a la gestión	166
6. Website corporativo y comercio electrónico	166
6.1. El website corporativo	167
6.2. Comercio electrónico	168
6.3. Comercio B2B	169
7. Otras aplicaciones de las tecnologías de información y comunicación en el ámbito empresarial	170
7.1. Otras aplicaciones de las tecnologías de información y comunicación en el ámbito empresarial	171
7.2. La gestión de las tecnologías de información y comunicación en la empresa	172
7.3. La gestión de la seguridad de la información	173
8. Redes sociales y Web 2.0, Communiting y otros modelos y formatos de software social	174
8.1. Redes sociales y Web 2.0	175
8.2. Communiting: comunidades y marketing	175
8.3. Otros modelos y formatos de software social	177
9. Resumen	179
Conceptos básicos a retener	180
Actividades de repaso	181

Unidad didáctica 5. Análisis y gestión del riesgo	183
Objetivos de la Unidad	185
1. Introducción	186
2. Definición de riesgo	186
3. ¿Por qué las empresas deben gestionar el riesgo?	187
4. Gestión del riesgo corporativo	188
5. El proceso de gestión del riesgo	189
6. La identificación del riesgo	190
7. Riesgos del negocio	192
7.1. Riesgos macro	193
7.2. Riesgos estratégicos	193
7.3. Riesgos operativos	194
7.3.1. Riesgos en el proceso de comercialización	196
7.3.2. Riesgos en el proceso de aprovisionamiento	197
7.3.3. Riesgos en el proceso productivo	197
8. Riesgo financiero	197
8.1. Riesgo de endeudamiento financiero	198
8.2. Riesgo de coste financiero	200
8.3. Riesgo de refinanciación	200
8.4. Concentraciones y dependencias de entidades de crédito	201
8.5. Claves para minimizar el riesgo financiero	202
8.6. Debilidades de la empresa y factores externos que pueden provocar un aumento del riesgo financiero	203
9. Riesgo de inversión financiera	203
10. Riesgos de divisa	204
11. Medición del riesgo	205
11.1. Concentraciones y dependencias de clientes	207
11.2. Concentraciones y dependencias de proveedores	207
11.3. Concentraciones y dependencias de productos y servicios	208
11.4. Concentraciones y dependencias del mercado	208
11.5. Concentraciones y dependencias de la producción y tecnología	209
11.6. Dependencia climática y ecológica	209
11.7. Dependencias contractual y jurídica	210
11.8. Dependencia fiscal	211
11.8.1. Características del sistema tributario	211

11.8.2. Procedimientos	212
11.8.3. Acciones para reducir los riesgos fiscales	213
11.8.4. Mapa de riesgos fiscales	213
11.9. Dependencia política	214
12. Priorización de riesgos	215
13. Política de riesgos	217
13.1. Gobierno de la empresa	218
13.2. Creación de valor	218
13.3. Riesgo corporativo	218
13.4. Alineación de los intereses de los directivos con los intereses de los propietarios	219
13.5. Evaluación de la gestión	219
13.6. Coordinación con el proceso de gestión estratégica de la empresa	219
13.7. La decisión de rechazar el riesgo	220
13.8. La decisión de aceptar el riesgo sin protección	220
13.9. La decisión de aceptar el riesgo protegiéndose contra él	220
14. Control y seguimiento del riesgo	221
15. Resumen	222
Conceptos básicos a retener	223
Actividades de repaso	224
Unidad didáctica 6. Viabilidad económico-financiera de la em- presa	227
Objetivos de la Unidad	229
1. Introducción	230
2. El análisis de la estructura económica	233
2.1. Evolución del pie del balance y de las ventas	236
2.2. Inversión en activo corriente y en activo no corriente	237
2.3. Análisis de las principales partidas del activo corriente y compara- ción con las ventas	238
2.4. Comentario sobre las principales partidas del activo no corriente	238
3. Estructura financiera	240
3.1. Fondos propios y fondos ajenos	242
3.2. Fondos de largo plazo y fondos de corto plazo	242
3.3. Fondos con coste y fondos sin coste	243

3.4. Correlación entre partidas de activo y de pasivo	243
3.5. Análisis del fondo de maniobra	243
4. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias	247
4.1. Composición y evolución de las ventas netas	250
4.2. Análisis del coste de las ventas	250
4.3. Análisis del resultado bruto de la explotación	250
4.4. Análisis de los gastos de explotación	251
4.5. Análisis del resultado neto de la explotación	251
4.6. Análisis del resultado financiero	251
4.7. Análisis del impuesto sobre beneficios	252
4.8. Análisis del resultado neto	252
4.9. Análisis del EBITDA	253
4.10. Análisis del punto muerto y del apalancamiento operativo	253
5. Análisis de la liquidez	255
5.1. Análisis de los ratios	256
5.1.1. Ratios de corto plazo	256
5.1.2. Ratios de largo plazo o solvencia	258
5.2. Análisis del fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos	261
5.3. Análisis del periodo medio de maduración	266
5.3.1. El periodo medio de maduración de empresas comerciales ..	266
5.3.2. Periodo medio de maduración de empresas industriales	267
6. Análisis de la rentabilidad	270
6.1. Ratios básicos	270
6.1.1. Rentabilidad sobre los activos totales (ROI o ROTA)	271
6.1.2. Rentabilidad económica o rentabilidad sobre los activos ne-	271
tos (ROIC, ROCE o RONA)	271
6.1.3. Rentabilidad financiera (ROE)	271
6.2. Desglose de la rentabilidad económica	273
6.3. Desglose de la rentabilidad financiera	275
7. Análisis de la capacidad de crecimiento de la empresa	278
8. Análisis del cash flow	281
9. Análisis integrado de los estados económico-financieros	292
10. Resumen	295
Conceptos básicos a retener	296
Actividades de repaso	298

Unidad didáctica 7. Evaluación del sistema de análisis de proyectos de inversión	299
Objetivos de la Unidad	301
1. Introducción	302
2. Creación de valor	302
3. Beneficio contable y creación de valor	303
4. Indicadores de creación de valor	307
4.1. El valor actual neto (VAN)	308
4.2. La tasa interna de retorno (TIR)	312
4.3. El periodo de recuperación de la inversión o pay back	315
4.4. El pay back descontado	316
4.5. El pico máximo de necesidades de financiación o peak fund	316
5. Flujos de caja	318
5.1. La inversión del proyecto	318
5.1.1. Inversión en inmovilizado	319
5.1.2. Inversión en necesidades operativas de fondos	321
5.2. El flujo libre de caja del proyecto o free cash flow	328
5.3. El flujo de caja de la deuda	331
5.4. El flujo de caja para el accionista.....	332
6. El coste de capital	333
6.1. Riesgo y rentabilidad	333
6.2. El coste promedio ponderado del capital	335
6.3. El coste de los recursos propios	338
6.4. Obtención de la beta de un proyecto para una empresa no cotizada. Beta apalancada y beta desapalancada	343
6.5. El coste de los recursos ajenos	347
6.6. Tasa de descuento apropiada para cada tipo de flujos	349
7. Riesgos de inversión financiera	349
8. El uso de los múltiplos	350
9. El modelo completo de análisis y valoración de inversiones	352
10. Inductores de creación de valor	362
11. El modelo de análisis de inversiones como herramienta para la toma de decisiones	365
12. Resumen	368

Conceptos básicos a retener	369
Actividades de repaso	370
Unidad didáctica 8. Evaluación de la organización y gestión de recursos humanos	375
Objetivos de la Unidad	377
1. Introducción	378
2. La estructura organizativa	379
2.1. El diseño de la estructura organizativa	380
2.2. El organigrama de la empresa	382
2.3. Tipos de estructura organizativa	384
2.3.1. Estructura organizativa simple	384
2.3.2. Estructura organizativa funcional	384
2.3.3. Estructura organizativa territorial	385
2.3.4. Estructura organizativa divisional	386
2.3.5. Estructura organizativa matricial	388
2.4. La implantación de la estructura organizativa	390
2.5. La definición de las normas de puesto y de servicio	391
3. La dirección de recursos humanos	393
4. Ventaja competitiva basada en la administración y dirección de recursos humanos	397
5. Los recursos humanos y la gestión del conocimiento	399
5.1. El flujo del conocimiento en las organizaciones	400
5.2. Estrategias para la gestión del conocimiento	401
5.2.1. Estrategia basada en la creación de un almacén de conocimientos	401
5.2.2. Estrategia basada en la creación de redes de expertos	402
5.2.3. Estrategia basada en la medición del capital intelectual	402
5.3. La dimensión humana y organizativa de la gestión del conocimiento	402
6. El control de los recursos humanos	403
6.1. Productividad	404
6.2. Rotación	404
6.3. Movilidad funcional o geográfica	405
6.4. Estructura de la plantilla	405
6.5. Formación	405

6.6. Coste medio	406
6.7. Abanico salarial	406
6.8. Coeficiente de horas extraordinarias	406
6.9. Absentismo	407
6.10. Puntualidad	407
6.11. Siniestralidad	407
7. El impacto de las prácticas gerenciales en la gestión de los recursos humanos: el papel de la dirección general y de los mandos intermedios	411
7.1. El papel de la dirección general	411
7.2. La importancia de los mandos intermedios en la organización	413
8. La evaluación sobre la organización y gestión de los recursos humanos	415
8.1. Los recursos humanos de la organización	415
8.2. La organización empresarial	416
8.3. Las concentraciones y dependencias de recursos humanos, funcionales y de poder	417
9. Resumen	419
Conceptos básicos a retener	420
Actividades de repaso	421
Unidad didáctica 9. Análisis de la viabilidad de los negocios internacionales	425
Objetivos de la Unidad	428
1. Introducción	429
2. La empresa internacional	429
3. El diseño de una estrategia internacional	432
3.1. Localización y coordinación de las actividades	432
3.1.1. La localización o configuración de las actividades	432
3.1.2. La coordinación	434
3.2. Acceso al mercado y la estructura de la oferta	435
3.2.1. La accesibilidad al mercado	435
3.2.2. La estructura de la oferta	435
3.3. El rombo de la ventaja nacional	437
3.3.1. Las condiciones de los factores de producción	438
3.3.2. El contexto para la estrategia y la rivalidad de las empresas	438

3.3.3. Las condiciones de la demanda	439
3.3.4. Los sectores afines y auxiliares	439
4. Estrategia de entrada en mercados exteriores	441
4.1. La exportación	441
4.2. Los sistemas contractuales	442
4.3. La inversión directa en el exterior	442
5. El comercio exterior	444
5.1. Medios de pago y cobro internacionales	445
5.2. Financiación de las operaciones de comercio exterior	447
5.2.1. Financiación de las importaciones	447
5.2.2. Financiación de las exportaciones	448
5.3. Incoterms y seguro de transportes	449
5.3.1. Incoterms	449
5.3.2. Seguro de transportes	455
5.4. Fiscalidad en el comercio exterior	457
6. Dirección y organización de los negocios internacionales	458
6.1. Estructura organizativa	459
6.2. Mecanismos de integración	460
6.3. Sistemas de control e incentivos	460
6.4. Procesos de toma de decisiones	461
6.5. Cultura organizativa	462
6.6. Personal	462
7. La gestión del riesgo en los negocios internacionales	463
7.1. Riesgo de convertibilidad	463
7.2. Riesgo de tipo de cambio	464
7.2.1. Mercados de divisas	464
7.2.2. Relación entre tipos de cambio spot, tipos de cambio forward, inflación y tipos de interés	465
7.2.3. Cobertura del riesgo de tipo de cambio	471
7.2.4. Cobertura del riesgo de tipo de cambio	472
7.3. Riesgo por exposición contable.....	477
7.4. Riesgo por exposición económica	479
7.5. Riesgo país	480
8. Resumen	481
Conceptos básicos a retener	482
Actividades de repaso	483

Unidad didáctica 10. Análisis de la viabilidad de actividades tecnológicas e innovadoras	487
Objetivos de la Unidad	489
1. Introducción	490
2. Investigación, desarrollo e innovación	490
2.1. Definiciones básicas y tipos de innovación	491
2.2. Tipos de innovación	491
2.3. Investigación, desarrollo e innovación en España	492
3. Tecnología e industrias con base tecnológica	492
3.1. Tecnología	493
3.2. Definición de industria con base tecnológica	493
3.3. Características de las industrias con base tecnológica	494
4. Dirección estratégica innovadora	495
4.1. Modelos de innovación empresarial	495
4.1.1. Los «océanos azules»	496
4.1.2. La innovación disruptiva	496
4.1.3. La innovación abierta (open innovation)	496
4.2. Estrategia y sistema de innovación	497
5. El proceso de innovación	498
6. La fase precursora de la innovación	499
7. La identificación de las oportunidades	500
8. Formulación y formato de las ideas	501
9. La construcción del negocio	505
10. Creación de las capacidades para la innovación: organización y gestión de la innovación en la empresa	507
10.1. Características de la organización innovadora	507
10.2. Creación de estructuras propicias para la innovación	507
11. El control y las métricas de la innovación	512
11.1. Métricas relacionadas con los inputs	513
11.2. Métricas relacionadas con el proceso de innovación	513
11.3. Métricas relacionadas con los outputs	514
12. Financiación de actividades innovadoras y nuevos emprendimientos	515
12.1. Financiación de una start-up en función de su ciclo de vida	515

12.2. Instrumentos de financiación de la start-up	517
12.2.1. Fondos propios	517
12.2.2. Subvenciones y ventajas fiscales	519
12.2.3. Fondos ajenos bancarios	519
12.2.4. Fondos ajenos no bancarios	520
12.3. Proceso de inversión financiera en una start-up	521
13. Valoración y análisis de viabilidad de actividades tecnológicas e innovadoras	522
13.1. Características especiales de los nuevos emprendimientos a la hora de su valoración	522
13.2. Aspectos a tener en cuenta para la selección de proyectos de innovación	523
13.3. Análisis de la viabilidad comercial	526
13.4. Análisis de la viabilidad tecnológica	529
13.5. Análisis de la viabilidad económico-financiera	530
14. Resumen	532
Conceptos básicos a retener	533
Actividades de repaso	535
Bibliografía	541