

ÍNDICE SISTEMÁTICO

| | <u>PÁGINA</u> |
|---|---------------|
| Sumario | 7 |
| Prólogo | 9 |
| Introducción | 11 |
| Unidad didáctica 1. Planificación estratégica y control de gestión | 17 |
| Objetivos de la Unidad | 19 |
| 1. Introducción | 20 |
| 2. La planificación estratégica en la empresa | 20 |
| 3. Niveles de estrategia en una compañía | 21 |
| 3.1. La estrategia corporativa | 21 |
| 3.2. La estrategia competitiva | 21 |
| 3.3. La estrategia funcional | 21 |
| 4. El proceso de planificación estratégica | 21 |
| 5. Estrategia corporativa: definición del ámbito general del negocio | 23 |
| 5.1. Misión | 24 |
| 5.2. Visión | 24 |
| 5.3. Objetivos | 24 |
| 6. El diagnóstico de la posición competitiva | 25 |
| 6.1. Análisis externo y análisis interno | 25 |
| 6.1.1. Análisis externo: el entorno general | 25 |
| 6.1.2. Análisis del entorno específico | 25 |
| 6.1.3. Análisis interno | 26 |
| 6.2. El análisis DAFO | 31 |

| | |
|---|-----------|
| 7. Identificación de ventajas competitivas y factores clave de éxito | 32 |
| 7.1. Tipos de ventajas competitivas | 32 |
| 7.1.1. Ventajas competitivas basadas en diferenciación de producto | 32 |
| 7.1.2. Ventajas competitivas basadas en liderazgo en costes | 33 |
| 7.1.3. Ventajas competitivas basadas en la segmentación | 33 |
| 7.2. Factores clave de éxito | 34 |
| 8. Definición del modelo de negocio | 34 |
| 9. Evaluación y selección de las estrategias | 37 |
| 9.1. Adecuación de las estrategias | 38 |
| 9.2. Factibilidad de las estrategias | 38 |
| 9.3. Aceptabilidad de las estrategias | 38 |
| 10. El plan estratégico | 40 |
| 11. Estrategia funcional y elaboración de presupuestos | 40 |
| 11.1. La estrategia funcional | 40 |
| 11.2. La elaboración de presupuestos | 41 |
| 12. La implantación de la estrategia | 42 |
| 13. Seguimiento y control de la estrategia | 43 |
| 13.1. El control de la implantación de la estrategia | 44 |
| 13.2. El control de la estrategia | 44 |
| 14. El control integrado de la gestión | 45 |
| 15. Resumen | 45 |
| Conceptos básicos a retener | 46 |
| Ejercicios voluntarios | 47 |
| | |
| Unidad didáctica 2. El sistema de control de gestión | 49 |
| Objetivos de la Unidad | 50 |
| 1. Introducción | 51 |
| 2. Planificación estratégica y control de gestión | 51 |
| 3. Evolución del control de gestión | 52 |
| 4. Niveles de control de gestión | 54 |
| 5. El sistema de control de gestión | 55 |
| 6. El proceso de control de gestión | 58 |
| 7. El sistema de información y control | 59 |
| 8. El impacto de los sistemas de información en el control de gestión | 61 |
| 8.1. Sistemas de información y control de gestión | 62 |
| 8.2. Planificación y funciones del control | 63 |
| 8.2.1. Control por realimentación | 63 |
| 8.2.2. Control directivo | 64 |

| | |
|---|----|
| 9. La medición de los resultados de la empresa: los instrumentos de control de gestión | 64 |
| 10. Evaluación del control interno | 66 |
| 11. Control a priori y control a posteriori | 68 |
| 12. Control formal y control informal | 68 |
| 13. Control automático y control no automático | 69 |
| 14. Limitaciones e inconvenientes del control | 69 |
| 15. Resumen | 70 |
| Conceptos básicos a retener | 71 |
| Ejercicios voluntarios | 72 |
| APÉNDICE 1. Sistemas de información de la empresa | 73 |
| Objetivos del Apéndice | 75 |
| 1. Introducción | 75 |
| 2. Sistemas integrados de gestión | 75 |
| 2.1. La integración de los procesos | 76 |
| 2.2. Definición de un sistema Enterprise Resource Planning | 77 |
| 2.3. Módulo de aprovisionamiento | 78 |
| 2.4. Módulo de producción | 78 |
| 2.5. Módulo de ventas | 79 |
| 2.6. Módulo de finanzas | 79 |
| 2.7. Módulo de recursos humanos | 79 |
| 2.8. Módulo de gestión de medios técnicos y mantenimiento | 79 |
| 2.9. Características generales de un Enterprise Resource Planning | 79 |
| 2.10. Metodología y criterios para la selección de un sistema Enterprise Resource Planning .. | 80 |
| 2.11. Mercado de los Enterprise Resource Planning | 80 |
| 2.12. Implantación de un sistema Enterprise Resource Planning | 81 |
| 2.13. Análisis económico | 82 |
| 3. Sistemas de contabilidad financiera | 83 |
| 3.1. Papel del sistema de contabilidad financiera en la organización | 83 |
| 3.2. Clases de información contable y financiera | 83 |
| 3.3. Características de los sistemas de contabilidad financiera | 83 |
| 3.4. Aplicaciones típicas y características generales | 84 |
| 3.4.1. Mayor general | 84 |
| 3.4.2. Cuentas por cobrar | 84 |
| 3.4.3. Cuentas por pagar | 84 |
| 3.4.4. Nómina | 85 |
| 3.5. Selección de un sistema de información financiera | 85 |
| 4. Sistemas de información de marketing y aplicaciones Customer Relationship Management ... | 86 |
| 4.1. La empresa como procesador de información | 86 |
| 4.2. La explotación de la relación con el cliente | 87 |
| 4.3. Sistemas de información de marketing | 87 |

| | |
|---|------------|
| 4.4. Modelo del sistema de información de marketing | 88 |
| 4.5. Aplicaciones de Customer Relationship Management | 88 |
| 5. Herramientas de Business Intelligence y sistemas de apoyo a la toma de decisiones | 90 |
| 5.1. Business Intelligence | 91 |
| 5.2. Herramientas de Business Intelligence | 92 |
| 5.2.1. Sistemas de data warehousing | 92 |
| 5.2.2. Explotación de la información registrada en internet | 92 |
| 5.2.3. Aplicaciones de apoyo a la toma de decisiones y herramientas de soporte a la gestión | 93 |
| 5.2.4. Analytics. La mejora de la información para la toma de decisiones | 93 |
| 6. Sitio web corporativo y comercio electrónico | 95 |
| 6.1. El sitio web corporativo | 96 |
| 6.2. Comercio electrónico | 96 |
| 6.3. Comercio Business to Business | 97 |
| 7. Otras aplicaciones de las tecnologías de la información y la comunicación en el ámbito empresarial | 97 |
| 7.1. Otras aplicaciones de las tecnologías de la información y la comunicación en el ámbito empresarial | 98 |
| 7.2. La gestión de las tecnologías de la información y la comunicación en la empresa | 98 |
| 7.3. La gestión de la seguridad de la información | 99 |
| 8. Redes sociales y web 2.0, communiting y otros modelos y formatos de software social | 100 |
| 8.1. Redes sociales y web 2.0 | 100 |
| 8.2. Communiting: comunidades y marketing | 100 |
| 8.3. Otros modelos y formatos de software social | 101 |
| 9. Resumen | 102 |
| Conceptos básicos a retener | 103 |
| Ejercicios voluntarios | 104 |
| Unidad didáctica 3. El proceso presupuestario y la elaboración del presupuesto | 105 |
| Objetivos de la Unidad | 107 |
| 1. Introducción | 108 |
| 2. El presupuesto | 108 |
| 3. Tipos de presupuestos | 108 |
| 3.1. Según el ámbito de aplicación | 109 |
| 3.2. Según su naturaleza y actividades | 109 |
| 3.3. Según los tipos de costes | 109 |
| 3.4. Según la adaptación al nivel de actividad real | 109 |
| 3.5. Según el nivel de la organización en el que se realizan | 109 |
| 4. Técnicas presupuestarias | 110 |
| 4.1. El presupuesto incremental | 110 |

| | |
|--|-----|
| 4.2. El presupuesto completo | 110 |
| 4.2.1. El presupuesto por programas | 111 |
| 4.2.2. El presupuesto base cero (PBC) | 111 |
| 5. El presupuesto de ventas | 112 |
| 5.1. Fuentes de ingresos | 114 |
| 5.2. Mecanismos de fijación de precios | 115 |
| 5.2.1. Mecanismos de fijación de precios fijos | 115 |
| 5.2.2. Mecanismos de fijación de precios dinámicos | 115 |
| 5.3. Técnicas de previsión de las ventas | 115 |
| 5.3.1. Técnicas cualitativas | 116 |
| 5.3.2. Técnicas cuantitativas | 116 |
| 5.4. Desglose del presupuesto de ventas | 116 |
| 6. El presupuesto de coste de producción | 118 |
| 7. El presupuesto de gastos comerciales | 121 |
| 8. El presupuesto de gastos generales | 124 |
| 9. El presupuesto de inversión | 125 |
| 10. El presupuesto financiero | 126 |
| 11. El presupuesto de tesorería | 129 |
| 11.1. La integración de los presupuestos con el presupuesto de tesorería | 129 |
| 11.2. Categorías de cash flows o flujos de efectivo | 130 |
| 11.3. Estructura temporal del presupuesto de tesorería | 132 |
| 12. El proceso presupuestario | 136 |
| 12.1. Fases del proceso presupuestario | 136 |
| 12.2. Errores comunes durante el proceso presupuestario | 139 |
| 12.2.1. Primera etapa: inicio del proceso de elaboración del presupuesto | 139 |
| 12.2.2. Segunda etapa: elaboración de presupuestos operativos | 139 |
| 12.2.3. Tercera etapa: negociaciones de los presupuestos | 140 |
| 12.2.4. Cuarta etapa: obtención del presupuesto | 140 |
| 12.2.5. Quinta etapa: aprobación de los presupuestos | 140 |
| 12.2.6. Sexta etapa: seguimiento y control | 141 |
| 12.2.7. Séptima etapa: actualizaciones de los presupuestos | 141 |
| 13. Principios presupuestarios | 144 |
| 14. Resumen | 145 |
| Conceptos básicos a retener | 146 |
| Ejercicios voluntarios | 147 |
| APÉNDICE 2. Costes para toma de decisiones | 151 |
| Objetivos del Apéndice | 153 |
| 1. Introducción | 153 |
| 2. Contabilidad financiera y contabilidad analítica | 153 |

| | |
|---|-----|
| 2.1. Decisiones estratégicas con ayuda de información sobre los costes | 154 |
| 2.2. Documentos generados por la contabilidad financiera y por la contabilidad analítica .. | 154 |
| 2.3. Destinatarios de la información contable | 154 |
| 2.4. Obligatoriedad de la contabilidad | 154 |
| 2.5. Flujos de información entre contabilidad analítica y contabilidad financiera | 154 |
| 3. Clasificaciones de costes | 155 |
| 3.1. Definición de coste | 155 |
| 3.2. Costes por naturaleza | 156 |
| 3.3. Costes según su función o actividad | 156 |
| 3.4. Costes según su imputación al producto o unidad de referencia: costes directos e indirectos | 156 |
| 3.4.1. Costes directos | 156 |
| 3.4.2. Costes indirectos | 156 |
| 3.5. Costes según su comportamiento en relación con el nivel de actividad: costes fijos y variables | 157 |
| 3.5.1. Coste fijo | 157 |
| 3.5.2. Coste variable | 157 |
| 3.6. Error en las clasificaciones de costes | 158 |
| 3.7. Otras clasificaciones de costes | 159 |
| 3.7.1. Costes controlables | 159 |
| 3.7.2. Costes discrecionales | 159 |
| 3.7.3. Costes comprometidos | 160 |
| 3.7.4. Costes de oportunidad | 160 |
| 3.7.5. Costes hundidos | 160 |
| 3.7.6. Costes diferenciales | 160 |
| 4. El punto muerto | 160 |
| 5. El apalancamiento operativo | 164 |
| 5.1. La expresión del apalancamiento operativo como función del margen de contribución y del resultado neto de la explotación | 165 |
| 6. La estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias analítica o funcional | 166 |
| 7. Los costes en los distintos tipos de empresas | 169 |
| 7.1. Los costes de una empresa comercial | 169 |
| 7.2. Los costes de una empresa industrial | 170 |
| 7.3. Coste completo, coste industrial y coste variable | 172 |
| 7.4. Los costes en una empresa de servicios | 175 |
| 8. Sistemas de costes | 175 |
| 8.1. Sistemas tradicionales de imputación de costes a los productos | 176 |
| 8.1.1. Definición de los centros de coste | 176 |
| 8.1.2. Reparto de los costes de los centros no productivos a los productivos | 177 |
| 8.1.3. Imputación de costes indirectos a los productos | 178 |
| 8.2. Sistemas de costes basados en las actividades | 179 |
| 8.2.1. Características de un sistema ABC | 179 |

| | |
|--|------------|
| 8.2.2. Proceso de imputación de costes en un sistema ABC | 180 |
| 8.2.3. El sistema ABC como ayuda a la gestión eficaz de la empresa | 181 |
| 9. Resumen | 187 |
| Conceptos básicos a retener | 188 |
| Ejercicios voluntarios | 189 |
| Unidad didáctica 4. Control presupuestario y análisis de desviaciones presupuestarias | 193 |
| Objetivos de la Unidad | 195 |
| 1. Introducción | 196 |
| 2. El control presupuestario y el análisis de desviaciones presupuestarias | 196 |
| 2.1. El concepto de desviación | 197 |
| 2.2. Tipos de desviaciones | 197 |
| 2.3. Esquema general del análisis de desviaciones | 198 |
| 2.4. Detalle de desviaciones | 199 |
| 3. Desviaciones en ingresos | 200 |
| 3.1. Desviaciones en precio y en volumen | 200 |
| 3.1.1. Desviación en precio | 200 |
| 3.1.2. Desviación en volumen | 200 |
| 4. La diferencia entre un informe tradicional de control presupuestario y un informe de desviaciones presupuestarias | 207 |
| 5. El presupuesto flexible | 212 |
| 5.1. Diferencia entre presupuesto estático y presupuesto flexible | 212 |
| 5.2. La elaboración del presupuesto flexible | 212 |
| 6. Desviaciones en costes variables | 214 |
| 6.1. Desviación técnica | 214 |
| 6.2. Desviación económica | 215 |
| 7. Desviaciones en costes fijos de producción | 217 |
| 7.1. Desviación en capacidad | 218 |
| 7.2. Desviación en eficiencia | 218 |
| 8. Desviaciones en amortizaciones | 220 |
| 9. Desviaciones en gastos variables no asociados a la producción | 222 |
| 10. Desviaciones en ingresos y gastos fijos no asociados a la producción | 224 |
| 11. Desviaciones en gastos financieros | 225 |
| 12. Desviaciones en el impuesto sobre beneficios | 226 |
| 13. Análisis completo de desviaciones | 228 |
| 14. Resumen | 238 |
| Conceptos básicos a retener | 239 |
| Ejercicios voluntarios | 240 |

| | |
|---|------------|
| Unidad didáctica 5. Control de actividades operativas e innovadoras y control de empresas descentralizadas | 245 |
| Objetivos de la Unidad | 247 |
| 1. Introducción | 248 |
| 2. El cuadro de mando de las operaciones | 248 |
| 3. Control de la actividad comercial | 249 |
| 4. Control de las actividades operativas: compras y producción | 255 |
| 4.1. Análisis de la actividad de compras | 255 |
| 4.2. Análisis de la actividad de producción | 262 |
| 5. Análisis de la actividad de posventa | 267 |
| 6. Control de proyectos | 268 |
| 6.1. Definición y características de proyectos | 268 |
| 6.2. Control de gestión de proyectos | 269 |
| 6.3. El método del valor ganado | 269 |
| 7. Control de la actividad de innovación | 271 |
| 7.1. Definiciones básicas y tipos de innovación | 271 |
| 7.2. Tipos de innovación | 271 |
| 7.3. Métricas de la innovación | 272 |
| 7.4. Métricas relacionadas con los inputs | 273 |
| 7.5. Métricas relacionadas con el proceso | 273 |
| 7.6. Métricas relacionadas con los outputs | 273 |
| 8. Control de empresas descentralizadas | 274 |
| 8.1. Evaluación económica y control de la división | 275 |
| 8.2. Precios de transferencia | 276 |
| 8.2.1. Precio de transferencia como coste variable | 277 |
| 8.2.2. Precio de transferencia como precio de mercado | 277 |
| 9. Resumen | 280 |
| Conceptos básicos a retener | 281 |
| Ejercicios voluntarios | 282 |
| APÉNDICE 3. Análisis de inversiones | 287 |
| Objetivos del Apéndice | 289 |
| 1. Introducción | 289 |
| 2. Creación de valor | 290 |
| 3. Beneficio contable y creación de valor | 290 |
| 4. Indicadores de creación de valor | 292 |
| 4.1. El valor actual neto (VAN) | 293 |
| 4.2. La tasa interna de retorno (TIR) | 296 |
| 4.3. El periodo de recuperación de la inversión o pay back | 297 |
| 4.4. El pay back descontado | 298 |
| 4.5. El pico máximo de necesidades de financiación o peak fund | 299 |

| | |
|---|------------|
| 5. Flujos de caja | 300 |
| 5.1. La inversión del proyecto | 300 |
| 5.1.1. Inversión en inmovilizado | 300 |
| 5.1.2. Inversión en necesidades operativas de fondos | 302 |
| 5.2. El flujo libre de caja del proyecto o free cash flow | 306 |
| 5.3. El flujo de caja de la deuda | 308 |
| 5.4. El flujo de caja para el accionista | 309 |
| 6. El coste de capital | 310 |
| 6.1. Riesgo y rentabilidad | 310 |
| 6.2. El coste promedio ponderado del capital | 311 |
| 6.3. El coste de los recursos propios | 313 |
| 6.4. Obtención de la beta de un proyecto para una empresa no cotizada. Beta apalancada y beta desapalancada | 316 |
| 6.5. El coste de los recursos ajenos | 319 |
| 6.6. Tasa de descuento apropiada para cada tipo de flujos | 320 |
| 7. Riesgos de inversión financiera | 320 |
| 8. El uso de los múltiplos | 321 |
| 9. El modelo completo de análisis y valoración de inversiones | 322 |
| 10. Inductores de creación de valor | 327 |
| 11. El modelo de análisis de inversiones como herramienta para la toma de decisiones | 329 |
| 12. Resumen | 331 |
| Conceptos básicos a retener | 332 |
| Ejercicios voluntarios | 333 |
| Unidad didáctica 6. Control de la gestión financiera de la empresa | 337 |
| Objetivos de la Unidad | 339 |
| 1. Introducción | 340 |
| 2. El análisis de la estructura económica | 342 |
| 2.1. Evolución del pie del balance y de las ventas | 344 |
| 2.2. Inversión en activo corriente y en activo no corriente | 345 |
| 2.3. Análisis de las principales partidas del activo corriente y comparación con las ventas .. | 345 |
| 2.4. Comentario sobre las principales partidas del activo no corriente | 346 |
| 3. Estructura financiera | 347 |
| 3.1. Fondos propios y fondos ajenos | 348 |
| 3.2. Fondos de largo plazo y fondos de corto plazo | 349 |
| 3.3. Fondos con coste y fondos sin coste | 349 |
| 3.4. Correlación entre partidas de activo y de pasivo | 349 |
| 3.5. Análisis del fondo de maniobra | 349 |
| 4. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias | 350 |
| 4.1. Composición y evolución de las ventas netas | 352 |
| 4.2. Análisis del coste de las ventas | 353 |
| 4.3. Análisis del resultado bruto de la explotación | 353 |

| | |
|--|-----|
| 4.4. Análisis de los gastos de explotación | 353 |
| 4.5. Análisis del resultado neto de la explotación | 353 |
| 4.6. Análisis del resultado financiero | 354 |
| 4.7. Análisis del impuesto sobre beneficios | 354 |
| 4.8. Análisis del resultado neto | 354 |
| 4.9. Análisis del EBITDA | 355 |
| 4.10. Análisis del punto muerto y del apalancamiento operativo | 355 |
| 5. Análisis de la liquidez | 356 |
| 5.1. Análisis de los ratios | 357 |
| 5.1.1. Ratios de corto plazo | 357 |
| 5.1.2. Ratios de largo plazo o solvencia | 358 |
| 5.2. Análisis del fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos | 361 |
| 5.3. Análisis del periodo medio de maduración | 364 |
| 5.3.1. Periodo medio de maduración de empresas comerciales | 364 |
| 5.3.2. Periodo medio de maduración de empresas industriales | 364 |
| 6. Análisis de la rentabilidad | 366 |
| 6.1. Ratios básicos | 366 |
| 6.1.1. Rentabilidad sobre los activos totales (ROI o ROTA) | 366 |
| 6.1.2. Rentabilidad económica o rentabilidad sobre los activos netos (ROIC, ROCE o RONA) | 366 |
| 6.1.3. Rentabilidad financiera (ROE) | 367 |
| 6.2. Desglose de la rentabilidad económica | 368 |
| 6.3. Desglose de la rentabilidad financiera | 369 |
| 7. Análisis de la capacidad de crecimiento de la empresa | 371 |
| 8. Análisis del cash flow | 373 |
| 9. Análisis integrado de los estados económico-financieros | 381 |
| 10. El cuadro de mando financiero | 383 |
| 10.1. Desviación de gastos financieros en fuente de financiación | 388 |
| 10.2. Desviación de gastos financieros en coste y volumen | 389 |
| 10.3. Desviación en volumen en caja | 390 |
| 10.4. Desviación en volumen en clientes | 391 |
| 10.5. Desviación en volumen en existencias | 392 |
| 10.6. Desviación en volumen en proveedores | 394 |
| 10.7. Desviación en volumen en necesidades operativas de fondos | 395 |
| 10.8. Desviación en volumen en inmovilizado neto | 396 |
| 10.9. Desviación en volumen en recursos propios | 397 |
| 10.10. Resumen de desviación de gastos financieros en volumen | 398 |
| 10.11. Desviación en estructura de financiación | 399 |
| 10.12. Desviación en tipos de interés | 401 |
| 10.13. Resumen de desviación de gastos financieros en coste | 402 |
| 10.14. Cuadro de mando financiero | 403 |
| 11. Resumen | 405 |
| Conceptos básicos a retener | 406 |
| Ejercicios voluntarios | 408 |

| | |
|---|------------|
| APÉNDICE 4. Previsiones financieras | 413 |
| Objetivos del Apéndice | 414 |
| 1. Introducción | 414 |
| 2. Elaboración de previsiones financieras | 414 |
| 3. La planificación económico-financiera y las previsiones financieras | 414 |
| 4. Utilidad de las previsiones financieras | 418 |
| 5. Resumen | 446 |
| Conceptos básicos a retener | 447 |
| Ejercicios voluntarios | 447 |
| | |
| Unidad didáctica 7. Control y gestión del riesgo | 449 |
| Objetivos de la Unidad | 451 |
| 1. Introducción | 452 |
| 2. Definición de riesgo | 452 |
| 3. ¿Por qué las empresas deben gestionar el riesgo? | 453 |
| 4. Gestión del riesgo corporativo | 453 |
| 5. El proceso de gestión del riesgo | 454 |
| 6. La identificación del riesgo | 455 |
| 7. Riesgos del negocio | 457 |
| 7.1. Riesgos macro | 457 |
| 7.2. Riesgos estratégicos | 457 |
| 7.3. Riesgos operativos | 457 |
| 7.3.1. Riesgos en el proceso de comercialización | 459 |
| 7.3.2. Riesgos en el proceso de aprovisionamiento | 459 |
| 7.3.3. Riesgos en el proceso productivo | 460 |
| 8. Riesgo financiero | 460 |
| 8.1. Riesgo de endeudamiento financiero | 460 |
| 8.2. Riesgo de coste financiero | 462 |
| 8.3. Riesgo de refinanciación | 462 |
| 8.4. Concentraciones y dependencias de entidades de crédito | 463 |
| 8.5. Claves para minimizar el riesgo financiero | 463 |
| 8.6. Debilidades de la empresa y factores externos que pueden provocar un aumento del riesgo financiero | 464 |
| 9. Riesgo de inversión financiera | 464 |
| 10. Riesgos de divisa | 465 |
| 11. Medición del riesgo | 465 |
| 11.1. Concentraciones y dependencias de clientes | 466 |
| 11.2. Concentraciones y dependencias de proveedores | 467 |
| 11.3. Concentraciones y dependencias de productos y servicios | 467 |
| 11.4. Concentraciones y dependencias del mercado | 468 |

| | |
|--|------------|
| 11.5. Concentraciones y dependencias de la producción y tecnología | 468 |
| 11.6. Dependencia climática y ecológica | 468 |
| 11.7. Dependencias contractual y jurídica | 469 |
| 11.8. Dependencia fiscal | 469 |
| 11.8.1. Características del sistema tributario | 470 |
| 11.8.2. Procedimientos | 470 |
| 11.8.3. Acciones para reducir los riesgos fiscales | 471 |
| 11.8.4. Mapa de riesgos fiscales | 471 |
| 11.9. Dependencia política | 472 |
| 12. Priorización de riesgos | 473 |
| 13. Política de riesgos | 474 |
| 13.1. Gobierno de la empresa | 474 |
| 13.2. Creación de valor | 475 |
| 13.3. Riesgo corporativo | 475 |
| 13.4. Alineación de los intereses de los directivos con los intereses de los propietarios | 475 |
| 13.5. Evaluación de la gestión | 475 |
| 13.6. Coordinación con el proceso de gestión estratégica de la empresa | 476 |
| 13.6.1. La decisión de rechazar el riesgo | 476 |
| 13.6.2. La decisión de aceptar el riesgo sin protección | 476 |
| 13.6.3. La decisión de aceptar el riesgo protegiéndose contra él | 476 |
| 14. Control y seguimiento del riesgo | 477 |
| 15. Resumen | 477 |
| Conceptos básicos a retener | 478 |
| Ejercicios voluntarios | 479 |
| | |
| Unidad didáctica 8. Control de los recursos humanos | 481 |
| Objetivos de la Unidad | 483 |
| 1. Introducción | 484 |
| 2. La dirección de recursos humanos | 484 |
| 3. La auditoría de recursos humanos | 486 |
| 4. La evaluación del capital humano | 487 |
| 4.1. El modelo de Brown | 487 |
| 4.2. El modelo de Grossman | 488 |
| 4.3. El modelo Skandia | 489 |
| 4.4. El modelo de cuadro de mando integral | 489 |
| 5. Indicadores para la dirección de recursos humanos | 489 |
| 6. Recursos humanos e indicadores financieros | 490 |
| 7. Recursos humanos y clientes externos | 490 |
| 8. Recursos humanos y clientes internos | 491 |
| 9. Procesos de dirección de personas: indicadores de análisis de puestos de trabajo e indicadores de plantilla | 492 |

| | |
|--|------------|
| 10. Descripción de puestos de trabajo | 493 |
| 11. Planificación y captación de recursos humanos | 494 |
| 12. Formación y desarrollo de carrera | 495 |
| 13. Calidad y utilidad de la formación recibida | 495 |
| 14. Retribución de los recursos humanos | 496 |
| 15. Evaluación de desempeño | 497 |
| 16. Condiciones de trabajo y siniestralidad | 498 |
| 17. Otros indicadores de recursos humanos | 498 |
| 18. Cuadro de mando de recursos humanos | 499 |
| 19. Resumen | 503 |
| Conceptos básicos a retener | 504 |
| Ejercicios voluntarios | 504 |
| | |
| Unidad didáctica 9. El cuadro de mando | 507 |
| Objetivos de la Unidad | 509 |
| 1. Introducción | 510 |
| 2. Definición de cuadro de mando | 510 |
| 3. Evolución histórica de los cuadros de mando | 510 |
| 3.1. El modelo de Brown de los años veinte y treinta | 511 |
| 3.2. El tableau de bord de los años cincuenta y sesenta | 511 |
| 3.3. Los sistemas de control estratégico de los años setenta y ochenta | 511 |
| 3.4. El cuadro de mando integral de los noventa y dos mil | 512 |
| 4. Características de un cuadro de mando | 512 |
| 5. La competencia en la era de la información | 513 |
| 6. La contabilidad y los indicadores financieros tradicionales | 515 |
| 7. El cuadro de mando integral | 516 |
| 8. La perspectiva financiera | 519 |
| 8.1. La fase de crecimiento | 520 |
| 8.2. La fase de madurez/sostenimiento | 521 |
| 8.3. La fase de cosecha/declive | 522 |
| 9. La perspectiva del cliente | 522 |
| 9.1. Indicadores centrales del cliente | 523 |
| 9.2. Propuestas de valor al cliente | 524 |
| 10. La perspectiva interna | 525 |
| 11. La perspectiva del aprendizaje y desarrollo | 526 |
| 11.1. Capacidades de los empleados | 527 |
| 11.2. Capacidades de los sistemas de información | 528 |
| 11.3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos | 529 |
| 12. Unidad organizativa y cuadro de mando integral | 529 |
| 13. Estrategia y vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral | 530 |
| 14. Mapas estratégicos | 532 |

| | |
|---|------------|
| 15. Elaboración de un cuadro de mando integral | 538 |
| 16. Resumen | 543 |
| Conceptos básicos a retener | 544 |
| Ejercicios voluntarios | 544 |
| Unidad didáctica 10. El papel del controller en la organización | 547 |
| Objetivos de la Unidad | 548 |
| 1. Introducción | 549 |
| 2. La función financiera en la empresa | 549 |
| 2.1. La gestión financiera | 550 |
| 2.2. El control de gestión | 551 |
| 3. La profesión de controller | 552 |
| 3.1. Requisitos exigibles a un controller | 553 |
| 3.2. Posibles causas de fracaso del controller | 553 |
| 4. Las funciones del controller | 556 |
| 4.1. Objetivos básicos de la función del controller | 556 |
| 4.2. Ámbitos de responsabilidad más habituales de la función de controller | 556 |
| 5. La posición del controller en la organización | 558 |
| 5.1. El caso particular de la posición del controller en las empresas multinacionales | 559 |
| 6. La carrera profesional del controller | 561 |
| 7. El controller del siglo XXI | 562 |
| 7.1. Situando al controller en la organización del siglo XXI | 562 |
| 7.2. ¿Quién es y cómo trabaja el controller? | 563 |
| 7.3. El controller dentro de la organización | 565 |
| 7.4. ¿Qué demanda el controller para mejorar sus competencias? | 565 |
| 7.5. Conclusiones y valor aportado por el controller | 566 |
| 8. Resumen | 566 |
| Conceptos básicos a retener | 567 |
| Ejercicios voluntarios | 567 |
| APÉNDICE 5. Six Sigma y Lean | 569 |
| Objetivos del Apéndice | 571 |
| 1. Introducción | 571 |
| 2. Qué es Six Sigma | 572 |
| 2.1. Cálculo de la desviación típica o estándar | 572 |
| 2.2. La metodología Six Sigma | 573 |
| 3. Aspectos críticos necesarios para Six Sigma | 575 |
| 3.1. Auténtica orientación al cliente | 575 |
| 3.2. Gestión orientada a datos y hechos | 576 |
| 3.3. Orientación a procesos, gestión por procesos y mejora de procesos | 576 |

| | |
|---|-----|
| 3.4. Gestión proactiva | 576 |
| 3.5. Colaboración sin fronteras | 576 |
| 3.6. Búsqueda de la perfección, tolerancia a los errores | 577 |
| 4. Características de Six Sigma | 577 |
| 5. Estrategias para mejorar, crear y gestionar procesos | 578 |
| 5.1. Mejora de procesos | 578 |
| 5.1.1. Definir el proyecto | 578 |
| 5.1.2. Medir los efectos y el funcionamiento del proceso | 579 |
| 5.1.3. Analizar los datos y descubrir las causas de los problemas | 579 |
| 5.1.4. Mejorar los procesos y eliminar las causas de los defectos | 580 |
| 5.1.5. Controlar los procesos para asegurarse de que los defectos no vuelven a aparecer | 580 |
| 5.2. Diseño/rediseño de procesos | 581 |
| 5.3. Gestión por procesos para el liderazgo | 582 |
| 6. Estructura para Six Sigma | 582 |
| 6.1. El consejo directivo | 582 |
| 6.2. Los patrocinadores o champions de los proyectos | 583 |
| 6.3. El responsable de la implantación | 583 |
| 6.4. El tutor de Six Sigma (master black belt) | 584 |
| 6.5. El jefe del equipo o jefe de proyecto (black belt) | 584 |
| 6.6. Los miembros del equipo (green belts y yellow belts) | 584 |
| 6.7. El propietario del proceso | 585 |
| 7. Lean Six Sigma | 585 |
| 7.1. Desperdicio o pérdida | 585 |
| 7.2. La métrica de Lean | 586 |
| 7.3. Principios básicos de Lean | 586 |
| 8. Resumen | 587 |
| Conceptos básicos a retener | 588 |
| Ejercicios voluntarios | 588 |
| APÉNDICE 6. Principales indicadores de control de gestión (Key Performance Indicators –KPI–)..... | 591 |
| Objetivos del Apéndice | 592 |
| 1. Introducción | 592 |
| 2. Perspectiva financiera | 592 |
| 3. Perspectiva del cliente | 600 |
| 4. Perspectiva de marketing y ventas | 608 |
| 5. Perspectiva de los procesos operativos y de la cadena de valor | 616 |
| 6. Perspectiva de los recursos humanos | 630 |
| 7. Resumen | 639 |
| Conceptos básicos a retener | 640 |
| Bibliografía | 643 |