

2010

# EXPERTO UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

## PROGRAMA DEL CURSO y GUÍA DE PRESENTACIÓN

Esta GUÍA es un instrumento de ayuda pedagógica que tiene como principal objetivo centrar el interés de los interesados en los temas básicos del curso, orientándolos sobre los aspectos fundamentales que garantizarán el éxito mismo. Entre otras cosas incluye el programa completo del curso, las características de la evaluación final y las formas de relación previstas entre alumnos y profesores. Recomendamos, pues, que la primera labor del alumno, sea leer con detenimiento esta Guía de Presentación.



DIRECTOR: CARLOS RODRIGO  
Universidad Nacional de Educación a Distancia.- Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales.- Departamento de Economía de la  
Empresa y Contabilidad.  
06/09/2010





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA Y CONTABILIDAD**

*CURSO DE EXPERTO UNIVERSITARIO EN  
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS (edición – Curso 2010-2011)*

*PROGRAMA Y  
GUÍA DE PRESENTACIÓN*

## ÍNDICE

□ PRESENTACIÓN	4
□ OBJETIVOS DEL CURSO	5
□ PROGRAMA OBJETIVOS Y MATERIAL DIDÁCTICO	6
□ Justificación del primer bloque de estudio	7
□ Material didáctico del primer bloque de estudio	8
□ Justificación del segundo bloque de estudio	11
□ Material didáctico del segundo bloque de estudio	12
□ Justificación del tercer bloque de estudio	17
□ Material didáctico del tercer bloque de estudio	18
□ EQUIPO DOCENTE DEL CURSO	26
□ RELACIONES ALUMNOS-PROFESORES	30
□ CALENDARIO DE ACTIVIDADES	31
□ EVALUACIÓN DEL ALUMNO	32
□ CÓMO PRESENTAR SUGERENCIAS DE MEJORA	34

---

***Espacio para notas:***

---

## **PRESENTACIÓN**

Esta GUÍA DIDÁCTICA pretende ser un instrumento de ayuda pedagógica que centre el interés de los participantes en los temas básicos del curso, orientándolos sobre los aspectos fundamentales que garantizarán el éxito mismo. Recomendamos, pues, que la primera labor del alumno, sea leer con detenimiento esta Guía Didáctica.

La Guía incluye:

- ◆ Los objetivos básicos del curso.
- ◆ La presentación del programa y del material didáctico.
- ◆ El calendario de actividades inicialmente previsto.
- ◆ La forma de realizar las pruebas de evaluación a distancia (cuestiones, ejercicios y trabajo final) que son obligatorias para la obtención del diploma correspondiente.
- ◆ La forma de realizar consultas sobre aquellos elementos o aspectos que para cada participante lo requieran.
- ◆ La manera de exponer cualquier sugerencia, que a juicio del alumno, mejore el curso con vistas a los próximos años.

---

***Espacio para notas:***

---

### **OBJETIVOS DEL CURSO**

La administración empresarial está constituida por el conjunto de tareas encaminadas a definir los objetivos que se desean alcanzar en todas y cada una de las distintas áreas funcionales de la empresa, a organizar los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, de manera que sean capaces de contribuir al logro de los objetivos perseguidos con la mayor eficacia posible, a dirigir la totalidad de las actividades que se realizan en el seno de cada una de las áreas funcionales y a verificar la marcha de esas actividades con el fin de asegurarse que las cosas se van desarrollando según lo previsto, y posibilitar que, si se desviarán, se podrán reconducir lo más pronto posible y con el mínimo coste, a la senda prevista.

El Curso de Experto Universitario en Dirección y Gestión de Empresas se imparte con el objetivo principal de dotar a sus alumnos de un conjunto de conocimientos que les permita conocer los principales problemas que plantean las diferentes fases de la tarea propia del administrador empresarial: la planificación, la organización, la dirección y el control. Con tal fin, se presentan estas tareas en el ámbito de las distintas áreas funcionales de la empresa: la financiera, la de comercialización, la de producción y la de personal.

De lo apuntado anteriormente se desprende que este Curso trata de proporcionar a sus alumnos los conocimientos necesarios para poder evaluar en la práctica las posibilidades y las limitaciones que la utilización racional de los recursos materiales y humanos de la empresa le proporcionan en el desempeño de las tareas que desarrollan los responsables de cualquier área de actuación de la empresa.

### **PROGRAMA OBJETIVOS Y MATERIAL DIDÁCTICO**

El equipo docente del curso quiere reflejar como primera cuestión que tanto el programa como el material didáctico de este curso se han definido en base a dos premisas fundamentales: por un lado a los objetivos que se pretenden alcanzar con el curso y por otro a la ya larga experiencia de más de 20 años que poseen los profesores encargados de las distintas materias de estudio.

En base a estas premisas el curso se ha estructurado en tres Bloques de estudio que son los que, junto a una enunciación sintética de los contenidos de cada uno de ellos, se muestran en el siguiente cuadro:

Bloques Temáticos	Contenidos
Introducción a la Administración de Empresas.	1. Conceptos fundamentales: <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Empresa.</li> <li>✚ Empresario.</li> <li>✚ Patrimonio.</li> <li>✚ Información.</li> <li>✚ Comunicación.</li> </ul> 2. La información y el patrimonio 3. Formas de Empresa
Estructura de la Administración Empresarial	1. La Planificación empresarial 2. La Organización de los recursos 3. La Dirección de la empresa y de sus funciones 4. El Control y la verificación de lo planificado 5. Los Recursos humanos
Estructura Funcional de la empresa	1. La Función Financiera. 2. La Función de Marketing 3. La Función de Producción 4. El Control aplicado a las funciones de la empresa

## **JUSTIFICACIÓN DEL PRIMER BLOQUE: Introducción a la administración de empresas**

La justificación de esta estructura se encuentra en el objetivo último que pretendemos logren los alumnos que estudien dichos contenidos, que no es otro que el que se desprende del propio título del curso: "Dirección y Gestión de Empresas"; es decir, se persigue que los alumnos terminen con una idea clara de qué es y en qué consiste la gestión empresarial y para ello, lo mejor es introducirlos a través del conocimiento de aquellos elementos que deben necesariamente tener en cuenta, conocer y dominar los que se dedican a la administración y gestión de cualquier empresa en cualquiera de sus ámbitos de actuación.

El primero de dichos elementos es la propia empresa. Toda vez que estamos ante una entidad compleja, conformada por muchos elementos –materiales y humanos-; que persigue la satisfacción de muchos intereses, tanto de los propietarios de la empresa, como de sus trabajadores, de sus clientes, de sus proveedores, etc. que, muchas veces entran en conflicto, y que, en última instancia tiene la obligación de contribuir al crecimiento económico y al bienestar de los ciudadanos; el gestor de empresa tiene la obligación de conocer a fondo las características de esa compleja institución.

El segundo de esos elementos fundamentales es la persona o personas que asumen en última instancia las responsabilidades que pudieran derivarse de los efectos de las actuaciones que lleve a cabo la institución; nos referimos a la figura del empresario entendido por tal al que, ostentando o no la propiedad de los medios materiales que conforman la empresa, ejerce la dirección de las actuaciones, está investido de autoridad para que los demás lleven a la práctica las decisiones que él tome y, como consecuencia de ello, asume, como acabamos de decir, la responsabilidad de sus decisiones.

El tercer elemento se refiere a los medios materiales que el gestor tiene a su disposición para llevar a la práctica las decisiones que tome; nos referimos al patrimonio de la empresa que, sin ninguna duda, encauza y limita las posibilidades de actuación de cualquier responsable de empresa y, por esta poderosa razón, es imprescindible conocer su composición y los márgenes de actuación que un patrimonio concreto puede ofrecer al responsable de su gestión.

Como los logros que pretendan alcanzarse como consecuencia de una determinada gestión ejercida sobre un patrimonio empresarial solo pueden concretarse mediante la ejecución de decisiones que toman sus responsables, y como para tomar decisiones racionales, además de las cualidades personales que pudieran adornar al gestor, es imprescindible contar con información relevante sobre las posibilidades y efectos de las posibles decisiones alternativas que, en cada caso pudieran tomarse, el elemento información es el cuarto elemento fundamental que estudiamos en este primer bloque introductorio; en otras palabras, antes de tomar una decisión concreta: ¿qué información necesita el gestor?; ¿de dónde puede obtenerla?; ¿cómo puede fiarse de una información concreta?; ¿qué medios puede utilizar para que la información pueda

llegar a su conocimiento?, ¿cómo puede el gestor comunicar esa información a cualquiera que tenga necesidad de conocerla para actuar en consecuencia?.

Pensamos que la simple enunciación de estos interrogantes son suficientes para justificar que, tanto la información como la comunicación de esa información constituyen elementos fundamentales para cualquier gestor y, por esta misma razón, para justificar su estudio en este bloque introductorio. Por esta misma razón, se incluye en el libro de texto, un capítulo dedicado a un ejemplo de elaboración y comunicación de información sobre el patrimonio: la contabilidad.

Por último, dada la importancia que la forma jurídica de la empresa tiene para muchas de sus actuaciones, el último de los elementos fundamentales que cierra este bloque introductorio es el estudio de las formas jurídicas de empresas que contempla nuestra normativa. En este capítulo vemos las características y limitaciones que tienen desde la empresa individual hasta la sociedad anónima, pasando por las sociedades colectivas, comanditarias, limitadas y otras. Concluye el capítulo con una breve exposición de un proceso de creación de una nueva empresa; exposición que, estamos seguros, captará la atención de aquellos alumnos que piensen en crear su propia empresa.

### MATERIAL DIDÁCTICO DEL PRIMER BLOQUE

Una vez justificado el contenido sintético del primer bloque de estudio conviene que el alumno conozca los contenidos concretos que estudiará para conseguir el objetivo de conocer en profundidad los elementos básicos de la gestión empresarial; son los siguientes:

1. Libro de texto: “Administración y funciones de la empresa” de Carlos Rodrigo Illera, director de este curso, editado por Sanz y Torres en 2008.

Se estudiarán los cuatro primeros capítulos del libro de texto (páginas 3 a 119) en los que el alumno aprenderá el significado y contenido de los conceptos fundamentales de la Administración de Empresas en base al desarrollo de los siguientes contenidos:

<b>Primera Parte: Introducción a la Administración de Empresas</b>	
<b>CAPÍTULO 1: Conceptos Fundamentales (I): Administración, Empresa y Empresario</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción</li> <li>2. Concepto de administración</li> <li>3. La empresa: El objeto de la administración                             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. ¿Por qué es necesario que existan empresas?</li> <li>3.2. ¿Qué condiciones deben darse para que existan empresas?                                     <ol style="list-style-type: none"> <li>3.2.1. La escasez de recursos</li> <li>3.2.2. La necesidad de elegir</li> <li>3.2.3. El esfuerzo y el precio</li> <li>3.2.4. El consumo, la producción y la organización social</li> <li>3.2.5. El sistema económico</li> </ol> </li> <li>3.3. Significado del término “Empresa”</li> </ol> </li> </ol>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>3.3.1. La Empresa en el Diccionario</li> <li>3.3.2. Significado del objetivo básico de la empresa: la producción y la creación de utilidad</li> <li>3.3.3. Significado de la empresa como entidad mercantil</li> <li>3.4. Administración y Empresa: Necesidad de clasificar la actividad empresarial</li> <li>3.5. Significado de la empresa como agente social</li> <li>4. El empresario: El autor de la administración</li> </ul>	
<b>CAPÍTULO 2: Conceptos Fundamentales (II): Patrimonio, Información y Comunicación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. El Patrimonio: la base de la administración <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 El patrimonio empresarial</li> <li>1.2 Análisis de la estructura patrimonial <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.1. Clasificación y ordenación de activos y pasivos</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>2. La información y la comunicación: dos elementos fundamentales de la administración <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. La información <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1. La toma de decisiones requiere información</li> <li>2.1.2. El sistema de información para la gestión de la empresa</li> </ul> </li> <li>2.2. La comunicación <ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1. El proceso de la comunicación</li> <li>2.2.2. La comunicación en la organización empresarial</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
<b>CAPÍTULO 3: La información y el patrimonio: una aproximación a la contabilidad del patrimonio</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. El papel de la contabilidad del patrimonio</li> <li>2. La técnica contable <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. La función descriptiva de la contabilidad <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1. El hecho contable</li> <li>2.1.2. Los instrumentos empleados en la descripción contable <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.2.1. La cuenta como elemento básico de la descripción del hecho contable <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.2.1.1. La teoría del cargo y del abono</li> <li>2.1.2.1.2. El saldo y el cierre de cuentas</li> </ul> </li> <li>2.1.2.2. El Libro Diario <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.2.2.1. La partida doble</li> </ul> </li> <li>2.1.2.3. El Libro Mayor <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.2.3.1. Mecánica de funcionamiento del registro contable</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>2.2. La corriente de ingresos y gastos y el patrimonio de la empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1. Los gastos</li> <li>2.2.2. Los ingresos</li> <li>2.2.3. Representación contable de gastos e ingresos</li> <li>2.2.4. El proceso contable completo <ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.4.1. Etapa 1: Clasificación correcta de las cuentas</li> <li>2.2.4.2. Etapa 2: La periodificación</li> <li>2.2.4.3. Etapa 3: Corrección de los saldos de las cuentas</li> <li>2.2.4.4. Etapa 4: Amortización</li> <li>2.2.4.5. Etapa 5: Determinación del resultado del período</li> <li>2.2.4.6. Etapa 6: Cierre de la contabilidad</li> </ul> </li> <li>2.2.5. La cuenta general de resultados</li> <li>2.2.6. El balance de situación</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
<b>CAPÍTULO 4: Formas de Empresas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Clases de empresas</li> <li>2. Formas jurídicas de empresas <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. El empresario individual</li> <li>2.2. Comunidad de bienes y sociedad civil</li> <li>2.3. La empresa social <ul style="list-style-type: none"> <li>2.3.1. La sociedad colectiva</li> <li>2.3.2. La sociedad comanditaria</li> <li>2.3.3. La sociedad de responsabilidad limitada</li> <li>2.3.4. La sociedad anónima</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	

<p>2.4. Sociedades mercantiles especiales                  2.4.1. Sociedad laboral                  2.4.2. Sociedad cooperativa                  2.4.3. Sociedad de garantía recíproca                  2.4.4. Agrupación de interés económico                  2.4.5. Unión temporal de empresas                  2.4.6. Sociedad de inversión mobiliaria</p> <p>3. Recomendaciones para crear una empresa                  3.1. El plan de empresa                  3.2. La constitución de la empresa</p>	
--	--

2. Guía Didáctica I: La Comunicación en la Empresa. Preparada por los profesores del Equipo Docente con la intención de profundizar en los aspectos relevantes que se estudian a nivel elemental en el libro de texto.

Hemos considerado necesario ampliar el conocimiento de algunos aspectos esenciales de la información y de la comunicación de la información, para lo que hemos desarrollado en esta primera Guía Didáctica, los siguientes epígrafes divididos en dos módulos:

**Primer Módulo: La comunicación en la empresa**

- LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA
  - El papel de la comunicación en la empresa
  - El proceso de la comunicación
  - La comunicación en la organización empresarial
- LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN
  - La comunicación descendente
  - La comunicación ascendente
  - La comunicación vertical y horizontal
- PROBLEMAS DE LA COMUNICACIÓN
  - Falta de planificación
  - Suposiciones no aclaradas
  - Distorsión semántica
  - Mensajes mal expresados
  - Barreras a la comunicación en el mensaje internacional
  - Pérdidas por transmisión y retención deficientes
  - Falta de atención y evaluación prematura
  - Comunicación impersonal
  - Desconfianza, amenaza y temor
  - Período insuficiente para adecuarse al cambio
  - Sobrecarga de información
  - Otras barreras a la comunicación
- HACIA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ
  - Auditoria de comunicación
  - Pautas para mejorar la comunicación
  - Escuchar: la clave para la comprensión
  - Sugerencias para mejorar la comunicación por escrito
  - Sugerencias para mejorar la comunicación verbal

## **Segundo Módulo: Los Sistemas Informativos para la gestión**

- EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN
  - EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN
  - EL CONCEPTO ACTUAL DE SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN
    - La dimensión de procesamiento
    - La dimensión de gestión
    - La dimensión funcional
    - El sistema de información de marketing
  - SISTEMAS DE APOYO A LA DECISIÓN
  - EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
    - Características y elementos de los sistemas de apoyo a la decisión
  - INTELIGENCIA ARTIFICIAL: SISTEMAS BASADOS EN EL CONOCIMIENTO
    - Los sistemas basados en el conocimiento o sistemas inteligentes

### **JUSTIFICACIÓN DEL SEGUNDO BLOQUE: Estructura de la administración empresarial**

Una vez que, tras el estudio del primer bloque, hemos aprendido los conceptos fundamentales de la gestión, procede abordar la técnica que deben seguir los gestores de empresa para desempeñar su trabajo; por esta razón, el segundo bloque de estudio se orienta al conocimiento de las cuatro fases o etapas que conforman la administración o gestión racional de cualquier empresa, considerando a esta en su totalidad, es decir, como una unidad de actuación; aun siendo conscientes de que, como aprenderán los alumnos a lo largo de este bloque, las responsabilidades de los gestores se agrupan en diferentes bloques de actuación según el nivel de responsabilidad de cada gestor, de forma que los situados en el nivel más alto se ocupan de los aspectos que afectan a la empresa en su totalidad y que, a medida que se desciende de nivel, los gestores asumen responsabilidades más concretas que afectan a las áreas de actuación que están bajo su mando. Por esta razón, ya anunciamos que en el tercer bloque de estudio de este curso, las actuaciones de los gestores se orientan hacia las áreas concretas de actuación en que la empresa divide su actividad (finanzas, marketing y producción).

En este segundo bloque, partiendo de las posibilidades que en cada caso otorgan al gestor su empresa, su forma jurídica y su patrimonio, se estudia el proceso de gestión que comienza con la definición de los objetivos que se pretendan alcanzar en el futuro (planificación) y sigue con la definición de la organización de los elementos materiales que conforman el patrimonio de la manera más adecuada posible para la consecución de los objetivos definidos así como con la asignación de los papeles que cada miembro de la empresa debe desempeñar (organización), para continuar con la más adecuada conducción de las actuaciones programadas y la toma de todas las decisiones necesarias para que dicha actuación conduzca a la empresa a la consecución de los objetivos planificados (dirección) y concluye con el diseño y

ejecución de la tarea encaminada a verificar que las cosas van saliendo en la práctica tal y como habían sido diseñadas en la planificación (control).

### MATERIAL DIDÁCTICO DEL SEGUNDO BLOQUE

Como deducción lógica de los contenidos sintéticos de este segundo bloque, el material didáctico se concreta de la siguiente forma:

1. Libro de texto: "Administración y funciones de la empresa" de Carlos Rodrigo Illera, director de este curso, editado por Sanz y Torres en 2008.

Se estudiarán los capítulos 5 A 9 del libro de texto (páginas 123 a 222) en los que el alumno aprenderá el significado y contenido de las cuatro fases de la administración empresarial: la planificación, la organización, la dirección y el control, terminando con un capítulo dedicado a los recursos humanos de la empresa en base al desarrollo de los siguientes contenidos:

<b>Segunda Parte: Estructura de la administración Empresarial</b>
<b>CAPÍTULO 5: La Planificación Empresarial</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto de planificación</li> <li>2. Ventajas que proporciona la planificación</li> <li>3. Tipos de planificación             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Según su naturaleza                 <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1.1. Propósitos</li> <li>3.1.2. Objetivos</li> <li>3.1.3. Estrategias                     <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1.3.1. Niveles de estrategia                         <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1.3.1.1. Estrategia corporativa</li> <li>3.1.3.1.2. Estrategia de negocios</li> <li>3.1.3.1.3. Estrategia funcional</li> </ol> </li> <li>3.1.4. Políticas</li> <li>3.1.5. Procedimientos</li> <li>3.1.6. Reglas</li> <li>3.1.7. Programas</li> <li>3.1.8. Presupuestos</li> </ol> </li> <li>3.2. Tipos de planificación en atención a su duración temporal                     <ol style="list-style-type: none"> <li>3.2.1. Planificación a largo plazo</li> <li>3.2.2. Planificación a medio plazo</li> <li>3.2.3. Planificación a corto plazo</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> </li> <li>4. El proceso de planificación             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Primera etapa: diagnóstico de la situación</li> <li>4.2. Segunda etapa: establecimiento de hipótesis</li> <li>4.3. Tercera etapa: establecimiento de hipótesis sobre el entorno</li> <li>4.4. Cuarta etapa: determinación de líneas de acción</li> <li>4.5. Quinta etapa: evaluación de las líneas de acción</li> <li>4.6. Sexta etapa: elección de una línea de acción</li> <li>4.7. Séptima etapa: elaboración de planes derivados</li> <li>4.8. Octava etapa: presupuestación</li> </ol> </li> </ol>
<b>CAPÍTULO 6: La Organización Empresarial</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto de organización</li> </ol>

2. Los elementos básicos de la organización
  - 2.1. El principio de la división del trabajo
  - 2.2. Organización formal
  - 2.3. Organización informal
  - 2.4. Organización y flexibilidad
3. La división de la organización: la departamentalización
  - 3.1. Los niveles de la organización
    - 3.1.1. La definición de las áreas de control
      - 3.1.1.1. El número de subordinados adscritos a un responsable
      - 3.1.1.2. La capacitación de los subordinados
      - 3.1.1.3. La delegación de autoridad
    - 3.2. La definición de la estructura de la organización
      - 3.2.1. La configuración de departamentos
        - 3.2.1.1. El diseño de departamentos orientados a resultados
          - 3.1.1.1.1. La departamentalización por productos
          - 3.1.1.1.2. La departamentalización por clientes
          - 3.1.1.1.3. La departamentalización territorial
        - 3.1.1.2. El diseño de departamentos orientados a operaciones internas
          - 3.1.1.2.1. Departamentalización por procesos
          - 3.1.1.2.2. Departamentalización por funciones

### **CAPÍTULO 7: La Dirección Empresarial**

1. Concepto de dirección empresarial
2. El liderazgo en la función de dirección
  - 2.1. Los límites del líder para atender a sus subordinados
3. El proceso de toma de decisiones
4. Tipología de las decisiones

### **CAPÍTULO 8: El Control Empresarial**

1. Concepto de la función de control
2. Las etapas del control
  - 2.1. Establecimiento de estándares
  - 2.2. Medición de las actividades
  - 2.3. Corrección de las desviaciones
3. El presupuesto como una técnica de control
4. Otras técnicas de control



2. Guía Didáctica II: Fundamentos de la Administración Empresarial. Preparada por los profesores del Equipo Docente con la intención de profundizar en los aspectos relevantes que se estudian a nivel elemental en el libro de texto.

Hemos considerado necesario ampliar el conocimiento de algunos aspectos esenciales de las diferentes fases de la Administración para lo que hemos desarrollado en esta Guía Didáctica, los siguientes epígrafes divididos en tres módulos de estudio:

### **Primer Módulo: LA ESTRUCTURA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

- ❑ La administración de la empresa y de los recursos humanos
- ❑ La planificación de los recursos humanos
  - ❑ Perspectiva general del proceso de planificación de los recursos humanos
    - ❑ La plantilla de personal
  - ❑ Determinación de objetivos, planes y programas
- ❑ La organización de los recursos humanos
  - ❑ Selección y contratación del personal
    - ❑ La promoción del personal
    - ❑ Selección del personal en el mercado de trabajo
      - ❑ El proceso de selección
    - ❑ La contratación del personal
    - ❑ La integración del personal contratado en la empresa
  - ❑ La retribución del personal
- ❑ La dirección de los recursos humanos
  - ❑ Alternativas en la dirección del personal
  - ❑ Instrumentos útiles para la dirección del personal
    - ❑ La motivación
    - ❑ La delegación de autoridad
  - ❑ La dirección y los conflictos laborales
    - ❑ Tipos de conflictos laborales
    - ❑ El derecho a la huelga
    - ❑ Mecanismos dentro y fuera de la dirección para resolver conflictos laborales
- ❑ El control de los recursos humanos
  - ❑ El control externo de los recursos humanos
    - ❑ La representación del personal de la empresa
      - ❑ Los delegados de personal
      - ❑ Los Comités de empresa
      - ❑ Los sindicatos
      - ❑ Los convenios colectivos

### **Segundo Módulo: LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL**

#### **CAPÍTULO 1: Fundamentos de la Planificación empresarial**

- ❑ Fundamentos de la Planificación
- ❑ Definición de Planificación
- ❑ Ventajas de la Planificación
- ❑ Tipos de planes
- ❑ Factores que afectan a la Planificación
- ❑ Los niveles de la organización

- El ciclo de vida de la empresa
- La incertidumbre ambiental
- La Planificación y los objetivos
- La fijación de objetivos
- La administración por objetivos

#### CAPÍTULO 2: La Planificación estratégica

- Qué es la estrategia
- Evolución de la Planificación estratégica
- Niveles de estrategia
  - Estrategia corporativa
  - Estrategia de negocios
  - Estrategia funcional
- El proceso de Planificación estratégica
  - Análisis del ambiente externo
  - Análisis del sector: determinantes del beneficio
  - Análisis del sector: La competencia
  - Las conclusiones del análisis del ambiente externo
  - Análisis del ambiente interno
  - Reformulación de la misión y de los objetivos
  - Formulación e implantación de estrategias
  - Esquemas de estrategias corporativas
  - Estrategias de estabilidad
  - Estrategias de crecimiento
  - Estrategias de disminución o atrincheramiento
  - Estrategias combinadas
  - Esquemas de estrategias a nivel de negocios
  - Estrategias adaptativas
  - Estrategias competitivas
  - Evolución de las estrategias

#### CAPÍTULO 3: Instrumentos de la Planificación

- Introducción
- Técnicas para el estudio del ambiente
  - La observación ambiental
  - Los presupuestos
  - Análisis del punto muerto
  - La programación lineal
  - La teoría de las colas

### **Segundo Módulo: LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

#### CAPÍTULO 4: La Organización de los recursos

- Clases de organización
- La división de la organización: la departamentalización
- Los niveles de la organización
- La definición de las áreas de control
- La delegación de autoridad

- ❑ Utilización de estándares objetivos
- ❑ Velocidad de los cambios
- ❑ Relaciones personales entre el superior y los subordinados
- ❑ Capacidad del administrador
- ❑ Características de las tareas
- ❑ Actitud de los subordinados
- ❑ Problemas que plantea la definición de los niveles
- ❑ Los niveles de la organización son costosos
- ❑ Los niveles y la comunicación
- ❑ Necesidad de equilibrio
- ❑ El proceso de definición de la estructura de la organización
- ❑ El diseño de Departamentos
- ❑ Las bases orientadas a los resultados
- ❑ Las bases orientadas a las operaciones internas
- ❑ Departamentalización por productos
- ❑ Departamentalización por clientes
- ❑ Departamentalización territorial
- ❑ Departamentalización por procesos
- ❑ Departamentalización por funciones
- ❑ Departamentalización matricial
- ❑ La selección de bases departamentales adecuadas
- ❑ Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
- ❑ La autoridad en la organización
- ❑ La línea y el staff
- ❑ La autoridad funcional
- ❑ Ventajas e inconvenientes del staff
- ❑ Las normas fundamentales de la organización

## **Tercer Módulo: LOS RECURSOS HUMANOS**

### **CAPÍTULO 5: Los Recursos Humanos**

- Estrategia de recursos humanos
- Restricciones en la estrategia de recursos humanos
- Planificación de la mano de obra
- Políticas de estabilidad en el empleo
- Jornadas laborales
- Clasificaciones de puestos y reglas de trabajo
- Diseño de trabajo
- Especialización de la mano de obra
- Diversificación del trabajo
- Componentes psicológicos en el diseño de trabajo
- Características esenciales del trabajo
- Equipos autodirigidos
- Limitaciones de la diversificación del trabajo
- Motivación y sistemas de incentivos
- Ergonomía y métodos de trabajo
- Sistemas visuales en los puestos de trabajo

### **JUSTIFICACIÓN DEL TERCER BLOQUE: Estructura funcional de la empresa**

Ya anticipamos en la justificación del bloque anterior que las cuatro etapas de la administración se aplican, no solo a nivel general de la empresa, sino a cada una de las funciones en que se organiza la actividad total a desempeñar, y como quiera que la finalidad última de cualquier empresa es la de proporcionar a los mercados bienes y servicios para que sean adquiridos por los consumidores, la empresa suele dividir su actividad en áreas funcionales o funciones.

En este sentido la práctica totalidad de las empresas, tanto industriales como de fabricación o de servicios suelen diseñar su organización interna dividida en, al menos tres áreas funcionales: Finanzas, comercialización o marketing y producción, basadas cada una de ellas en una idea fundamental.

La función financiera tiene como objetivo conseguir los recursos que la empresa necesita y orientar sobre la forma más racional de aplicar dichos recursos a la obtención de todos los bienes que necesita para su funcionamiento. La función de marketing en una primera fase estudia los mercados y orienta a los responsables sobre los bienes y servicios que debería producir la empresa y en una segunda fase, tras la producción de los bienes aconsejados, la misma función se encarga de diseñar la mejor forma de vender lo producido.

El objetivo de la función de producción es evidente; se trata de conseguir los bienes y servicios que la empresa va a proporcionar a los mercados de manera que se alcancen el mayor nivel de calidad posible al tiempo que se apliquen en su consecución el menor número de recursos posibles, o dicho de otra manera, al menor coste posible y ello con el fin de garantizar la mejor competitividad de sus productos y el mayor margen de beneficio posible que es lo mismo que decir, con la mayor diferencia posible entre el precio de venta y el coste de los recursos aplicados en su producción.

Para concluir el curso incluimos un último apartado dedicado a la última de las tareas del gestor que estudiamos en la segunda parte desde la perspectiva de su aplicación a la empresa en general, orientándola ahora a su vertiente orientada a las distintas funciones empresariales; nos referimos al control financiero, comercial y al dirigido a verificar los resultados del proceso de producción.

### **MATERIAL DIDÁCTICO DEL TERCER BLOQUE**

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el curso concluye con este tercer bloque de estudio cuyo programa analítico es el siguiente:

1. Libro de texto: “Administración y funciones de la empresa” de Carlos Rodrigo Illera, director de este curso, editado por Sanz y Torres en 2008.

Se estudiarán los capítulos 9a 14 del libro de texto (páginas 227 a 490) en los que el alumno aprenderá las decisiones más relevantes que adoptan los gestores en cada una de las áreas funcionales de la empresa así como las técnicas más utilizadas para tomar las decisiones asignadas a cada una de dichas áreas en base al desarrollo de los siguientes contenidos:

<b>Tercera Parte : Estructura funcional de la empresa</b>
<b>CAPÍTULO 10: La Función Financiera (I): la obtención de recursos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En qué consiste la función financiera?             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. El origen de los recursos: el ahorro y la inversión                 <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.1. Los fundamentos del mecanismo de intermediación: la demanda y la oferta de crédito y el tipo de interés</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>2. Los intermediarios financieros en España             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. El Banco de España                 <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1.1. Las Entidades de crédito                     <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1.1.1. El Sistema Bancario                         <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1.1.1.1 La Banca Privada</li> <li>2.1.1.1.2 El Instituto de Crédito Oficial</li> <li>2.1.1.1.3 Las Cajas de Ahorro</li> <li>2.1.1.1.4 Las Cooperativas de Crédito</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>2.1.2 Los Establecimientos financieros de crédito (EFC)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1.2.1. Las Entidades de financiación y factoring</li> <li>2.1.2.2. Las Sociedades de arrendamiento financiero</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>

- 2.1.2.3. Las Sociedades de crédito hipotecario
- 2.1.3 Las Sociedades de garantía recíproca
- 2.1.4 Los Mercados interbancarios y la Deuda Pública Anotada
- 2.2. La Dirección General de Seguros
  - 2.2.1 Las Entidades aseguradoras
  - 2.2.2 Las Entidades gestoras de Fondos de Pensiones
- 2.3. La Comisión Nacional del Mercado de Valores
  - 2.3.1 Los Mercados de Valores
- 2.4. El contexto europeo actual
- 3. Las fuentes financieras propias
  - 3.1. Las ampliaciones del capital social
    - 3.1.1 Cuestiones previas
    - 3.1.2 La operación de ampliación
    - 3.1.3 Los efectos de la ampliación
      - 3.1.3.1. Cálculo del valor teórico de una acción antes del anuncio de ampliación
      - 3.1.3.2. Cálculo del valor teórico de una acción después del anuncio de ampliación
      - 3.1.3.3. El efecto dilución
      - 3.1.3.4. El derecho preferente de suscripción
      - 3.1.3.5. Cálculo del valor teórico de una acción basado en su cotización bursátil
      - 3.1.3.6. El coste del derecho de suscripción
    - 3.1.4 La prima de emisión de acciones
  - 3.2. Las reservas constituidas con beneficios retenidos
    - 3.2.1 Las reservas legales
    - 3.2.2 Las reservas estatutarias
    - 3.2.3 Las reservas especiales
    - 3.2.4 Las reservas voluntarias
    - 3.2.5 La autofinanciación
- 4. Las fuentes financieras ajenas
  - 4.1. La emisión de empréstitos
  - 4.2. Préstamos y créditos
    - 4.2.1 Los créditos de disposición gradual
    - 4.2.2 Los créditos por compra de inmovilizado
    - 4.2.2 Las fuentes de financiación de funcionamiento de la empresa

### **CAPÍTULO 11: La Función Financiera (II): La inversión de los recursos obtenidos**

- 1. Tipos de inversión
- 2. Las inversiones financieras de la empresa
  - 2.1. Características de los instrumentos financieros
  - 2.2. El funcionamiento del mercado de intercambio de títulos
- 3. Las inversiones económicas
  - 3.1. Las inversiones permanentes
    - 3.1.1. concepto de flujo de caja
    - 3.1.2. Métodos estáticos de evaluación de las inversiones económicas
      - 3.1.2.1. El criterio del plazo de recuperación
      - 3.1.2.2. El criterio del flujo neto total por unidad monetaria comprometida
      - 3.1.2.3. El criterio del flujo neto medio anual por unidad monetaria comprometida
    - 3.1.3. La actualización temporal de los capitales
    - 3.1.4. Métodos dinámicos de evaluación de las inversiones económicas
      - 3.1.4.1. El criterio del Valor Actual Neto (VAN)
        - 3.1.4.1.1. Las repercusiones de la inflación
      - 3.1.4.2. El criterio del Tipo Interno de Retorno (TIR)
  - 3.2. Las inversiones circulantes
    - 3.2.1. Funciones de los inventarios
      - 3.2.1.1. Función reguladora
      - 3.2.1.2. Función de reducción de riesgos
      - 3.2.1.3. Otras funciones de los inventarios
    - 3.2.2. Los costes de los inventarios

- 3.2.2.1. Los costes de adquisición
- 3.2.2.2. Los costes de reposición
- 3.2.2.3. Los costes de almacenamiento
- 3.2.2.4. Los costes de ruptura
- 3.2.2.5. Los costes totales
- 4. Un objetivo de la dirección financiera: Equilibrio entre activos y pasivos
  - 4.1. Variaciones del fondo de rotación originadas por la explotación
  - Variaciones del fondo de rotación originadas por la estructura fija del balance

**CAPÍTULO 12: La Función Comercial (I): Los mercados, el producto y el consumidor**

- 1. ¿En qué consiste la función comercial
  - 1.1. El contexto de la función comercial
    - 1.1.1. El mercado
      - 1.1.1.1. Clases de mercados
      - 1.1.1.2. Segmentación de los mercados
- 2. El comportamiento del consumidor
  - 2.1. Factores endógenos
  - 2.2. Factores exógenos
- 3. Concepto de producto
  - 3.1. La marca
  - 3.2. Elementos de identificación del producto
    - 3.2.1. La marca, el logotipo y el envase
  - 3.3. Creación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos
  - 3.4. Concepto de gama y línea de productos
  - 3.4. El ciclo de vida del producto

**CAPÍTULO 13: La Función Comercial (II): la demanda, el precio, la promoción y la distribución**

- 1. Análisis de la demanda
  - 1.1. La demanda agregada y la demanda individual
  - 1.2. Análisis de la oferta
- 2. La determinación del precio de equilibrio
  - 2.1. La fijación del precio con base en la demanda
    - 2.1.1. La elasticidad-precio de la demanda
  - 2.2. Fijación del precio con base en el coste
  - 2.3. Fijación del precio con base en la competencia
- 3. La promoción del producto
  - 3.1. Las campañas publicitarias
    - 3.1.1. Establecimiento de los objetivos y selección del público objetivo
    - 3.1.2. Determinación del presupuesto publicitario
    - 3.1.3. Selección del mensaje publicitario
    - 3.1.4. Selección de los medios publicitarios y programación de su utilización
  - 3.2. La organización de las relaciones públicas de la empresa
    - 3.2.1. Los instrumentos de las relaciones públicas
- 4. La distribución del producto
  - 4.1. Los canales de distribución
  - 4.2. Funciones de los intermediarios
  - 4.3. Selección de los canales de distribución
    - 4.3.1. Factores relacionados con el mercado
    - 4.3.2. Factores relacionados con el producto
    - 4.3.3. Factores relacionados con los intermediarios
    - 4.3.4. Factores relacionados con la empresa
  - 4.4. El coste de la distribución
    - 4.4.1. El coste de la distribución directa
    - 4.4.1. El coste de la distribución indirecta

**CAPÍTULO 14:** La Función de Producción (I): Concepto, significado y elementos influyentes

1. ¿En qué consiste la función de producción?
  - 1.1. El significado de la producción a nivel nacional
    - 1.1.1. El PIB en España
  - 1.2. Significado de la función de producción de la empresa
    - 1.2.1. Problemas estratégicos
    - 1.2.2. Problemas tácticos
2. Elementos que debe conocer el director de producción para poder tomar las decisiones relativas a los problemas de su ámbito
  - 2.1. Los costes de producción
    - 2.1.1. Costes fijos, costes variables y costes totales
    - 2.1.2. Costes medios y costes marginales
    - 2.1.3. Costes directos y costes indirectos
  - 2.2. El análisis del punto muerto
3. El concepto de productividad
  - 3.1. Medida de la productividad
  - 3.2. Gestión de la productividad
4. El ciclo de producción
  - 4.1. El período medio de almacenamiento
  - 4.2. El período medio de fabricación
  - 4.3. El período medio de venta
  - 4.4. El período medio de cobro
  - 4.5. El período medio de maduración
  - 4.5. El período medio de pago

**CAPÍTULO 15:** La Función de Producción (II): Capacidad, localización, proceso, diseño, distribución y control

- 1) Determinación de la capacidad de producción
  - 1.1. Determinación de las necesidades futuras de capacidad
  - 1.2. Clases de capacidad
    - 1.2. La capacidad y la demanda
2. Localización de las instalaciones productivas
  - 2.1. Planteamiento del problema
  - 2.2. Técnicas de localización
    - 2.2.1. La técnica de los factores ponderados
    - 2.2.2. Con un solo factor determinante
3. El proceso de producción
  - 3.1. Estrategias de proceso
    - 3.1.1. Procesos enfocados a la fabricación por lotes
      - 3.1.1.1. Procesos intermitentes
      - 3.1.1.2. Procesos para diversificar versiones
      - 3.1.1.3. Procesos en línea
    - 3.1.2. Procesos enfocados a proyectos
    - 3.1.3. Procesos continuos
    - 3.1.4. Síntesis de este epígrafe
4. La distribución de la planta
5. El control de la producción: El método PERT
  - 5.1. La representación gráfica de un PERT
    - 5.1.1. Definiciones previas
    - 5.1.2. Los distintos tipos de prelación entre las actividades
    - 5.1.3. Principios de construcción de un grafo
    - 5.1.4. Representación completa de un proyecto
    - 5.1.5. La duración del proyecto
      - 5.1.5.1. Los tiempos early
      - 5.1.5.2. Los tiempos last
      - 5.1.5.3. El camino crítico



2. Guía Didáctica III: Estructura Funcional de la Empresa. Preparada por los profesores del Equipo Docente con la intención de profundizar en los aspectos relevantes que se estudian a nivel elemental en el libro de texto.

Hemos considerado necesario ampliar el conocimiento de algunos aspectos esenciales de las tres funciones esenciales de la empresa para lo que hemos desarrollado en esta Guía Didáctica, los siguientes epígrafes divididos en tres bloques de estudio:

### **Primer Módulo: LA FUNCIÓN FINANCIERA**

#### **CAPÍTULO 1: La Planificación Financiera**

- **INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA**
  - EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA
  - ELEMENTOS A INCORPORAR EN UN PLAN FINANCIERO
  - LA EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA
- **LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO**
  - EL PLAN FINANCIERO A LARGO PLAZO
    - *Contenido del plan financiero a largo plazo*
      - Las predicciones de ventas
      - Los presupuestos
      - Otros elementos del plan financiero
    - *El empleo de los recursos*
      - Las inversiones de capital
      - Otras aplicaciones de los recursos financieros
    - *Las fuentes de recursos*
    - *La estructura patrimonial*
- **LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO**
  - EL PRESUPUESTO DE EXPLOTACIÓN
    - *El presupuesto de ventas a corto plazo*
    - *El presupuesto de producción*
    - *El presupuesto de aprovisionamiento*
    - *El presupuesto administrativo*
  - LA CUENTA DE RESULTADOS DE LA EXPLOTACIÓN PROVISIONAL
  - **ANÁLISIS DEL FONDO DE ROTACIÓN**
    - Variaciones del fondo de rotación originadas por la explotación
    - Variaciones del fondo de rotación originadas por la estructura fija del balance
- **RESUMEN**
- **EJERCICIOS DE AUTOCOMPROBACIÓN**

## Segundo Módulo: LA FUNCIÓN COMERCIAL

- PROCESO DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN COMERCIAL
- PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS COMERCIALES
  - tipos de estrategias comerciales
  - implantación, ejecución y control de las estrategias comerciales
  - elementos de análisis en las estrategias de marketing
  - *Definición y análisis del mercado*
  - *Análisis de las interacciones entre los elementos de la mezcla de marketing*
  - *Análisis de la estructura de costes (curva de experiencia)*
  - análisis de la rentabilidad y de la cartera de productos/mercado
  - *Análisis de la rentabilidad*
  - *Análisis de la cartera de productos/mercados*

## Tercer Módulo: LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

- LA FUNCIÓN PRODUCTIVA
- LA PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN
- DISEÑO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN
- ESTRATEGIAS DE PROCESO
  - *Procesos enfocados a proyectos*
  - *Procesos enfocados a la fabricación por lotes*
    - Procesos intermitentes
    - Procesos para diversificar versiones
  - *Procesos en línea*
  - *Procesos continuos*
  - *Síntesis de este epígrafe*
- FACTORES RELACIONADOS CON LA ELECCIÓN DE UN PROCESO
- LA DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA
  - FACTORES QUE AFECTAN A LA DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA
  - TIPOS BÁSICOS DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA
    - *La distribución por producto*
      - El equilibrado de la línea
      - .El tiempo de ciclo
      - Determinación del número mínimo de estaciones de trabajo
      - Asignación de los trabajos a las estaciones
    - *La distribución por proceso*
      - Criterios cuantitativos
      - Criterios cualitativos
    - *La distribución mixta: Células de trabajo*
    - *La distribución por proyectos*
    - *Distribución en planta de servicios*
      - Distribución de almacenes
      - Distribución de comercios
      - Distribución de oficinas
    - *Aplicación de ordenadores a la distribución en planta*
- RESUMEN DEL CAPÍTULO

□ *EJERCICIOS DE AUTOCOMPROBACIÓN*

3. Guía Didáctica IV: El Control de las Funciones de la Empresa. Preparada por los profesores del Equipo Docente con la intención de profundizar en los aspectos relevantes que se estudian a nivel elemental en el libro de texto y que se desarrollan a nivel de la empresa en su conjunto en la Guía Didáctica II.

Hemos considerado necesario ampliar el conocimiento de algunos aspectos esenciales del control aplicado a las tres funciones de la empresa que hemos estudiado en la anterior Guía Didáctica; para lo que hemos desarrollado en esta última Guía Didáctica, los siguientes epígrafes divididos en tres bloques de estudio:

**Cuarto Módulo: EL CONTROL FINANCIERO**

- CASO PRÁCTICO LIBROSA
- Análisis de las variaciones del fondo de maniobra
- Beneficios y flujo de tesorería
- El presupuesto de tesorería
- Preparación del presupuesto de tesorería. Entradas
- El plan de financiación a corto plazo
- Opciones en la financiación a corto plazo
- Aplazar las cuentas a pagar
- El primer plan de financiación
- Evaluación del primer plan
- El segundo plan de financiación

**Quinto Módulo: EL CONTROL COMERCIAL**

- *INTRODUCCIÓN*
- *EL CONTROL DEL PLAN ANUAL*
  - EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS
  - *Análisis de ventas*
  - *Análisis de la cuota de mercado*
  - *Análisis financiero*
  - *Análisis de la satisfacción de los clientes*
- *EL CONTROL DE RENTABILIDAD*
- *EL CONTROL DE LA EFICIENCIA*
- *EL CONTROL ESTRATÉGICO*

❑ LA AUDITORÍA DE MARKETING

**Sexto Módulo: EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN**

- ❑ EL MÉTODO PERT: LAS HOLGURAS DE LAS ACTIVIDADES Y LAS OSCILACIONES DE LOS NUDOS
- ❑ *PRESENTACIÓN DE UN EJEMPLO*
- ❑ EL PERT EN INCERTIDUMBRE
- ❑ EL PERT COSTE
- ❑ *OTRAS REFLEXIONES SOBRE EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN*
- ❑ *EL CONTROL DE CALIDAD*
- ❑ EL CONCEPTO DE CALIDAD
- ❑ HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE CALIDAD
- ❑ *EL CONTROL DE INVENTARIOS*
- ❑ LA GESTIÓN DE INVENTARIOS
  - ❑ *Método de la cantidad económica de pedido*
  - ❑ *Limitaciones del modelo de la cantidad económica de pedido*      450
    - ❑ La planificación de los requerimientos de materiales (MPR)
      - ❑ *¿En qué consiste la planificación de los requerimientos de materiales?*
- ❑ EL CONTROL DE INVENTARIO JUSTO A TIEMPO
- ❑ *EL SISTEMA KAPAN*

Con el estudio y aprendizaje del programa que aquí presentamos el alumno alcanzará los objetivos que el Equipo docente del curso de Experto Universitario en Dirección y Gestión de Empresas ha diseñado como objetivos óptimos.

El cuadro siguiente muestra sintéticamente el programa y el material didáctico del curso que recibirá el alumno por correo postal:

Bloques Temáticos	Contenidos	Material Didáctico
Introducción a la Administración de Empresas.	1. Conceptos fundamentales: <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Empresa.</li> <li>✚ Empresario.</li> <li>✚ Patrimonio.</li> <li>✚ Información.</li> <li>✚ Comunicación.</li> </ul> 2. La información y el patrimonio 3. Formas de Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración y funciones de la empresa:: Primera parte-Capítulos 1 a 4-páginas 3 a 120</li> <li>▪ Guía Didáctica I: archivo Word.</li> </ul>
Estructura de la Administración Empresarial	6. La Planificación empresarial 7. La Organización de los recursos 8. La Dirección de la empresa y de sus funciones 9. El Control y la verificación de lo planificado 10. Los Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración y funciones de la empresa: Segunda Parte-Capítulos 5 a 8-páginas 123 a 222</li> <li>▪ Guía Didáctica II: archivo Word.</li> </ul>

Estructura Funcional de la empresa	5. La Función Financiera. 6. La Función de Marketing 7. La Función de Producción 8. El Control aplicado a las funciones de la empresa	▪ Administración y funciones de la empresa: Tercera Parte-Capítulos 9 a 14-páginas 227 a 490 ▪ Guía Didáctica III: archivo Word.
------------------------------------	--	--

### **EQUIPO DOCENTE DEL CURSO**

Los profesores que conformamos el Equipo Docente del Curso de Experto Universitario en Dirección y Gestión de Empresas pensamos que lo primero que debemos hacer es presentarnos ante los alumnos. Como se trata de un curso de «*educación superior a distancia*» y la presentación no puede ser personal, incluimos a continuación un breve currículum vitae de cada uno de nosotros:

#### **DOCTOR D. CARLOS RODRIGO ILLERA: Director del Curso**

**Carlos Rodrigo Illera** es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la UNED con premio extraordinario.



Su relación con la UNED se remonta al curso 1977-78 en el que se matricula como alumno para cursar la licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales. Tras superar el primer ciclo traslada su expediente a la Universidad Complutense de Madrid donde concluye la licenciatura en la especialidad de Economía Política y Sector Público. En 1983 gana por concurso una plaza de profesor-tutor en el Centro Asociado a la UNED de Madrid y un año más tarde ingresa como profesor colaborador en el Departamento de Economía de la Empresa y Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de esa Universidad.

En la actualidad es Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad adscrito al mismo Departamento en el que comenzó, donde tiene asignada la responsabilidad de las asignaturas “Introducción a la Administración y Dirección de Empresas”, “Dirección de la Producción” Y “Estrategias de Producción”.

Es el responsable del curso de doctorado “*La aplicación de las nuevas tecnologías al ámbito de la dirección de producción*” integrado en el programa de Tercer Ciclo “*Cuestiones actuales de Economía Financiera*” que imparte el Departamento.

Dirige, en el ámbito de los cursos de postgrado, el “Master en Dirección de Empresas y Marketing” de dos cursos de duración y 800 horas lectivas y los cursos de “Experto Universitario en Dirección y Gestión de Empresas” y en “Destrezas para la Dirección

de la Empresa y del Personal”, ambos con duración de un año académico y 240 horas lectivas.

Es autor de numerosos libros sobre temas empresariales entre los que destacan, además del que sirve de texto base en este Curso, los siguientes: “Fundamentos de Economía de la Empresa: una perspectiva teórica”, de editorial Pirámide, (1995); “Curso Básico de Administración y Dirección de Empresas”, escrito en colaboración con el Dr. D. Ramón Rufín Moreno y editado por la UNED en 1997, libro que mereció una “Mención Honorífica Especial” otorgada por el Consejo Social de la UNED; “Aspectos Estratégicos de la Dirección de Producción”, escrito en colaboración con el Dr. D. Antonio Gancedo Prieto y editado por CERA en 2001; “Productividad, eficiencia y cambio técnico en las empresas de Europa (con especial referencia a España)” editado por CERA en 2003; “Invertir en Hedge Funds: Análisis de estrategias, rentabilidad y eficiencia”, editado por Díaz de Santos en 2004; Dirección de la Producción: Estrategias, editado por CERA en 2006 y Manual de Administración y Dirección de Empresas, editado por CERA en 2006..

Ha publicado numerosos artículos y ha presentado también numerosas ponencias y comunicaciones a Congresos, tanto nacionales como internacionales.

En el terreno administrativo cabe destacar el desempeño de las siguientes actividades: Secretario docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNED, Vicerrector de Asuntos Económicos de la misma Universidad y Director de la Secretaría Permanente de la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia (A.I.E.S.A.D.).

**DOCTORA D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> PILAR ALBERCA OLIVER**  
**Colaboradora del Curso**

*María del Pilar Alberca Oliver es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales (Sección Empresariales) por la Universidad Complutense de Madrid en la especialidad Actuarial y de la Empresa Financiera y Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la UNED. Está vinculada a la UNED desde el curso 1994-95 en el que comenzó a tutorizar en el Centro Asociado a esta Universidad de Madrid varias asignaturas del Departamento de Economía de la Empresa y Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.*



*de Empresas Actualmente es profesora Colaboradora en la UNED y presta sus servicios en ese mismo Departamento donde está adscrita a las asignaturas “Dirección de la Producción” de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, “Estrategias de Producción” de la Diplomatura en Empresariales, “Planificación y Dirección de Empresas Turísticas” de la Diplomatura en Turismo así como “Introducción a la Administración y Dirección” del curso de Acceso a la universidad para mayores de 25 años.*

*Colabora en el mismo Departamento en diversos seminarios y cursos de postgrado en los ámbitos de la gestión empresarial y especialmente en las áreas de producción y marketing.*

*Ha participado en varios Congresos internacionales relacionados con la enseñanza virtual en la esfera de la educación superior a distancia.*



**DOCTORA D<sup>a</sup>. MARÍA TERESA NOGUERAS LOZANO**

***Asesora del Curso***

**María Teresa Nogueras Lozano** es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la UNED con la calificación de “apto cum laude. por unanimidad”

Es Profesora Titular de Universidad en el área de conocimiento de Economía Financiera y Contabilidad adscrita al Departamento de Economía de la Empresa y



Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNED donde es responsable de la asignatura “Planificación de la empresa turística” de la Diplomatura en Turismo y forma parte de los equipos docentes de las asignaturas “Introducción a la Administración y Dirección de Empresas” del Curso de Acceso a la Universidad para mayores de 25 años y “Dirección de la Producción” de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas.

Es autora de la obra “El Mercado Hipotecario Español desde 1981” editada por la UNED en la colección Aula Abierta y coautora de los libros “Fundamentos de Economía de la Empresa: Aplicaciones prácticas”, editado por Pirámide en 1996 y “Prácticas de Administración y Dirección de Empresas” editado por CERA en 2001.

Ha sido secretaria docente del Departamento de Economía de la Empresa y Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNED

### **RELACIONES ALUMNOS-PROFESORES**

Las relaciones entre los participantes y el equipo docente del curso se ha estructurado de la siguiente forma:

- Cada persona matriculada habrá recibido la documentación y el material didáctico descrito en el apartado anterior.
- El alumno será asesorado a lo largo de todo el curso a través de tutorías, ayudándole a la resolución de cualquier duda relativa a los distintos bloques de conocimientos; a tal fin se establece el horario de permanencias que más adelante se indica y durante el cual el alumno podrá consultar telefónicamente con los profesores cualquier asunto que sea de su interés; el contacto profesor-alumno se hará también por carta, fax y correo electrónico.

Las consultas se canalizarán de la siguiente forma:  
Profesorado encargado del Curso:

Carlos Rodrigo Illera

Teléfono: 91.398.63.73  
Fax: 91.398.63.41  
E-mail: [crodrigo@cee.uned.es](mailto:crodrigo@cee.uned.es)

María del Pilar Alberca Oliver

Teléfono: 91 398.82.81  
Fax: 91 398.63.41  
E-mail: [palberca@cee.uned.es](mailto:palberca@cee.uned.es)

Las consultas personales y telefónicas deberán ajustarse a los siguientes días lectivos y horarios:

Martes y jueves de 10,30 a 14 horas

Las consultas por carta ordinaria y los envíos de pruebas de evaluación deberán dirigirse a la siguiente dirección:

Pilar Alberca Oliver

Universidad Nacional de Educación a Distancia

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Paseo Senda del Rey, nº 11

28040 MADRID

### **CALENDARIO DE ACTIVIDADES**

El calendario de actividades inicialmente previsto es el siguiente:

- La entrega del material didáctico ha supuesto el comienzo del curso y se ha realizado inmediatamente después de haber concluido el plazo de matriculación y tener disponible la relación de alumnos inscritos.
- En la primera quincena de mayo, los alumnos recibirán la prueba de evaluación a distancia que deberán remitir, antes del 15 de junio, debidamente cumplimentada, a la Dirección del Curso. La manera más fácil y cómoda de enviar la mencionada Prueba de Evaluación es mediante correo electrónico; a tal fin rogamos a los alumnos nos faciliten la dirección de e-mail donde deseen recibir el archivo correspondiente en formato Word.
- De la misma manera, la Prueba, una vez cumplimentada por el alumno, la pueden enviar por e-mail a la dirección: [crodrigo@cee.uned.es](mailto:crodrigo@cee.uned.es).
- Una vez recibidas las pruebas de evaluación de todos los alumnos, se calificarán por el equipo docente del curso.
- La calificación de las pruebas de evaluación se comunicará a los alumnos que nos hayan facilitado una dirección de correo electrónico, por e-mail, en la primera quincena de julio y, al resto por correo ordinario. Los que no alcancen en junio la calificación de aprobado podrán remitir nuevamente las partes suspendidas hasta el 30 de julio.
- Una vez concluido el proceso completo de calificación se enviará a todos los alumnos que hayan superado el curso, una comunicación por carta que les servirá de justificante hasta que reciban el título definitivo.
- La superación de las pruebas dará derecho a la expedición del Título propio de la UNED de EXPERTO UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS.

## ***EVALUACIÓN DEL ALUMNO***

Para superar el curso, el alumno deberá cumplimentar una evaluación a distancia, de forma que tras su corrección obtenga la calificación de APTO.

La evaluación será preparada por el Equipo docente y remitida por correo electrónico a la dirección de e-mail que el alumno nos haya facilitado al cumplimentar su ficha de inscripción. El archivo en formato Word se enviará en la primera quincena del mes de mayo de 2011.

La evaluación constará de las siguientes partes:

1. Preguntas conceptuales: dos cuestiones en las que deberá poner de manifiesto que ha comprendido la naturaleza y el significado de la administración aplicada a la realidad empresarial. No hay límite de espacio, aunque le sugerimos que como media, puede hacer referencia a lo más importante de lo solicitado en cada una de las dos preguntas en un espacio aproximado a una hoja.
2. Preguntas de test: En este apartado se plantean 20 preguntas de test con tres alternativas cada una de las que el alumno reflejará la o las que considere correctas en una tabla que aparecerá al final de las preguntas.
3. Cuestiones y casos: Se presentarán cuatro cuestiones simples referidas a aspectos estudiados en el material didáctico sobre las que el alumno deberá reflexionar y escribir los comentarios que le sugiera cada una de ellas. Además se incluirán tres casos de actuación concreta de tres empresas sobre acciones concretas en el ámbito de cualquiera de las fases de la Administración con el fin de que alumno nos de su opinión sobre cada uno de ellos en función de lo que ha estudiado a lo largo del curso. El apartado concluirá con una oferta para que el alumno se ponga en el papel de gestor de una empresa, real o imaginaria, y nos proponga cómo abordaría algunos aspectos para la creación de un plan de empresa.
4. Problemas: En el último apartado de la evaluación se le propondrán al alumno cuatro problemas sobre algunas de las decisiones empresariales que ha estudiado en el curso y que deberá resolver aplicando la metodología aprendida.

En la corrección se asignará un peso del 20% de la calificación total a cada una de las dos primeras partes y un 30% a la tercera y cuarta partes.

La prueba, una vez cumplimentada se deberá remitir, durante la primera quincena del mes de junio de 2011, a la dirección de correo electrónico: [crodrigo@cee.uned.es](mailto:crodrigo@cee.uned.es), dirigida al director del curso, profesor Carlos Rodrigo Illera.

A los alumnos que no alcancen la calificación de «apto», -cinco o más puntos- se les comunicará por teléfono o por e-mail, en la última semana de junio, las partes de la evaluación que deberán cumplimentar nuevamente, orientándoles sobre los fallos y deficiencias que hubieran cometido. Las partes cumplimentadas por segunda vez deberán remitirlas nuevamente a la secretaria docente del curso antes de finalizar la primera quincena del mes de julio de 2011.

El 20 de julio de 2011 se cerrará definitivamente el proceso de evaluación, se cumplimentarán las Actas del Curso y se remitirán al Vicerrectorado de Formación Continua con el fin de que se inicie el proceso de expedición de los Títulos a los alumnos que hayan superado el Curso.

---

***Espacio para notas***



