

INDICE

INTRODUCCIÓN AL MANUAL PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (M.D.E.)

TOMO I – PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

0- INTRODUCCIÓN	1
------------------------------	----------

PARTE I – FACTORES BÁSICOS DE LA DINÁMICA DE LA EMPRESA

1- PRESENTACIÓN	1
2- CULTURA	2
2.1- Generalidades	2
2.2- Elementos que estructuran la Cultura	2
2.3- Breve Diagnóstico	4
3- RECURSOS Y HABILIDADES	5
3.1- Clasificación	5
3.2- Factores Clave para el Éxito (FCE)	5
3.3- Análisis de los Recursos Intangibles Potenciadores de su Futuro Próximo	5
3.4- Breve Diagnóstico	5
4- ESTRATEGIA	6
4.1- Clasificación Formal	6
4.2- Tipos de Estrategias Básicas	6
4.3- Ejemplos de Estrategia Básica	7
4.4- Planteamientos determinados en Época de Crisis	8
4.5- Breve Diagnóstico	10
5- ESTRUCTURA	11
5.1- Definición	11
5.2- Deficiencias	11
5.3- Estructura Piramidal	11
5.4- Los Jefes no son los que más saben	12
5.5- Breve Diagnóstico	12
6- SISTEMAS	13
6.1- Definición	13
6.2- Riesgos de los Sistemas	13
6.3- Soluciones a los Riesgos	14
6.4- Análisis de los Sistemas	14
6.5- Breve Diagnóstico	15
7- PERSONAL	16
7.1- Enfoques de Análisis	16
7.2- Perspectivas para la realización del Diagnóstico del Personal	16
7.3- Detección de "Agentes Activos" para el Cambio	16
7.4- Areas de Actuación	17
7.5- Motivación	17
7.6- Formación	18
7.7- Breve Diagnóstico	18
8- GESTIÓN	19
8.1- Épocas de Normalidad / Épocas de Crisis	19
8.2- Estilos de Dirección	19
8.3- Tipología de un Buen Administrador	20
8.4- Tipología del Líder	20
8.5- Cambios en la Gestión	21
8.6- Teoría "X" y Teoría "Y" de McGregor	21
8.7- Breve Diagnóstico	22

PARTE II – DIAGNÓSTICO

1- CONCEPTOS BÁSICOS	1
1.1- Conceptos Generales	1
1.2- Diagnóstico Síntesis (bajo la perspectiva de Cultura y Gestión)	3
1.3- Entorno-Empresa	4
1.4- Fases de la Crisis	4
1.5- ¿Es posible prever la Crisis?	8
2- ESTRUCTURA DEL DIAGNÓSTICO	10
2.1- Aspectos Generales	10
2.2- DAFO	11
2.3- Otros Instrumentos de Análisis	13
3- DIAGNÓSTICO DE URGENCIA	14
4- DIAGNÓSTICO PARA EL PLAN DE VIABILIDAD o PLAN ESTRATÉGICO	15

PARTE III – ACCIONES Y OBJETIVOS EN UNA EMPRESA EN CRISIS

1- CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA CRISIS	1
2- DEBILIDADES DE UNA PYME EN CRISIS	7
2.1- Lo Habitual	7
2.2- Problemas de Gestión	7
2.3- Problemas que plantea la crisis	8
3- ACTUACIONES BÁSICAS	9
4- ACCIONES Y OBJETIVOS DE URGENCIA	13
5- GESTIÓN DE TESORERÍA	18
5.1- Líneas Generales	18
5.2- Modelo de Presupuesto de Tesorería	18
5.3- Medidas Correctoras en la Gestión de Tesorería	19
5.4- Actuar tanto en Costes y Gastos “Cuantitativos” como “Cualitativos”	20
5.5- Gestión de Stocks	20
5.6- Política de Inversiones	22
5.7- Prioridades de Actuación en los Objetivos de Tesorería	23
6- REDUCCIÓN DE COSTES	24
6.1- Aspectos Generales	24
6.2- Actuaciones Generales	26
6.3- Actuaciones sobre la Cultura de la Empresa	26
6.4- Ideas para reducir el Tamaño de las Instalaciones	27
6.5- La Gran Importancia del Análisis de los Sistemas (reingenering)	27
6.6- Ideas para Reducir Costes de Personal	28
7- MEJORA DE LA GESTIÓN	29
7.1- Flexibilidad y Rapidez	29
7.2- Cambios Culturales	29
7.3- Política de Integración de la Empresa	30
7.4- Sistemas Operativos	30
7.5- Sistemas de Control	31
7.6- La Productividad de los Directivos	31
7.7- Mejora en la Dirección	31
7.8- Los Equipos de Trabajo	32
7.9- Redacción de la Misión de la Empresa	32
7.10- Adecuada Delegación de Funciones y Responsabilidades	33
7.11- Adecuada Comunicación Interna	33
8- INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD	36
8.1- Aspectos Generales	36
8.2- La Ventaja Competitividad	38
8.3- Orientación al Mercado	41
8.4- La Mejora Continua de la Calidad	44
8.5- Acciones para Mejorar la Calidad	48
9- SELECCIÓN DE ACCIONES Y OBJETIVOS DE LOS PLANES DE URGENCIA	52

PARTE IV – ESTRATEGIAS Y SU IMPLANTACIÓN

1- FACTORES CLAVE DE NEGOCIO (F.C.N.) (“F.C.S.” ó “F.C.E”)	1
2- OBJETIVOS Y ACCIONES PARA EL PLAN DE VIABILIDAD	5
2.1- Proceso General	5
2.2- Generación de Ideas	6
2.3- Selección de Estrategias	11
2.4- Recogida de los Acuerdos	13
3- IMPLANTACIÓN DE LOS PLANES	15

PARTE V – PREVISIONES ECONÓMICO-FINANCIERAS

1- CONCEPTOS BÁSICOS	1
2- DE URGENCIA	3
3- A MEDIO-LARGO PLAZO	5
3.1- Conceptos Generales	5
3.2- Cuentas de Resultados	6
3.3- Presupuesto de Tesorería	10
3.4- Plan Financiero	11
3.5- Balances	12
3.6- Ratios Económico-Financieros	12
4- TEST DE COHERENCIA DEL PLAN DE VIABILIDAD	14

PARTE VI – CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

1- NOCIONES GENERALES	1
2- CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO (CM)	7
3- LA IMPORTANCIA DE LOS INTANGIBLES	9
4- INDICADORES	11
5- INFORME DEL “CGCM”	21
5.1- Aspectos Generales	21
5.2- Contenido Básico del Informe	22
6- REVISIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	39
6.1- Aspectos Generales	39
6.2- Evaluación de la Estrategia	40
6.3- Planes ante Contingencias y Riesgos	42

PARTE VII – INFORMES Y DOCUMENTACIÓN

1- CONCEPTOS BÁSICOS	1
2- INFORMES DE URGENCIA	3
3- INFORMES DEL PLAN DE VIABILIDAD	5
4- ARCHIVO Y ORDENAMIENTO DOCUMENTAL	21
4.1- Nociones Generales	21
4.2- Contenido y Estructuración	22
5- EL PLAN DE VIABILIDAD DESDE LA LEY CONCURSAL	25
5.1- Normativa Relacionada	25
5.2- Evaluación del Plan de Viabilidad	33
5.2.1- Evaluación General	35
5.2.2- Evaluación por parte de la Administración Concursal	41

PARTE VIII – CUESTIONARIO Y DATOS PARA EL DIAGNÓSTICO

1- ANÁLISIS INTERNO	1
Area A– PRODUCTO-MERCADO	
Subárea 1- Especificaciones y Dimensiones	5
Subárea 2- Política de Precios	10
Subárea 3- Distribución	11
Subárea 4- Promoción y Comunicación	13
Subárea 5- Alianzas e Internacionalización	15
Subárea 6- Calidad e Imagen	16
Subárea 7- I+D+i	17
Subárea 8- Cultura	18
Area B– ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	
Subárea 1- Situación Financiero-Patrimonial	23
Subárea 2- Situación Económica	26
Subárea 3- Organización Administrativa	29
Subárea 4- Otros Factores Financieros	32
Subárea 5- Cultura	34
Area C– PRODUCCIÓN	
Subárea 1- Capacidad Productiva	35
Subárea 2- Métodos de Producción y Tecnología	39
Subárea 3- Procesos de Calidad	42
Subárea 4- Aprovisionamientos y Subcontratación	44
Subárea 5- Otros Gastos de Producción	49
Subárea 6- Cultura	50
Area D– PERSONAL Y ORGANIZACIÓN	
Subárea 1- Evaluación Medios Humanos	51
Subárea 2- Cultura y Gestión	54
Subárea 3- Necesidades Humanas	57
Subárea 4- Sucesión de Empresas Familiares	59
Area E– RELACIONES EXTERIORES	
Subárea 1- Con Organizaciones y Otros Entes	60
Subárea 2- Colaboradores de Actividades y Asesores	62
Subárea 3- Obligaciones y Derechos Legales	64
2- ANÁLISIS EXTERNO (FUERZAS EXTERNAS)	65
A- Económicas	68
B- Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	71
C- Políticas, Legales y Gubernamentales	75
D- Tecnológicas	78
E- Competitivas	80

Apéndice 1- **PRODUCTO-MERCADO**

Nº 1-	<u>CONCEPTOS PARA LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO</u>	1
	A- En el Área del Producto	2
	B- En el Área de los Servicios	3
	C- En el Área del Precio	4
	D- En el Área de la Distribución	5
	E- En el Área de la Comunicación	6
Nº 2-	<u>CULTURAS ORIENTADAS AL MERCADO</u>	1
	A- Características de las Culturas Orientadas al Mercado	2
	B- Directrices para Desarrollar la Orientación al Mercado	3
	C- Características de las Culturas Orientadas “Hacia Adentro”	4
Nº 3-	<u>POLÍTICA DE PRECIOS</u>	1
	A- Limitaciones a la Fijación de Precios	2
	B- Objetivos en la Fijación de Precios	3
	C- Reglas ante la “Guerra” de Precios	5
Nº 4-	<u>POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN</u>	1
	A- Tipos de Canales de Distribución	2
	B- Funciones de los Canales de Distribución	3
Nº 5-	<u>POLÍTICA DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN</u>	1
	A- Objetivos Básicos de la Publicidad	2
	B- Principales Medios, Soportes y Formas Publicitarias	3
	C- Clasificación de las Fuerzas de Venta	4
	D- Ventajas e Inconvenientes de la Venta Personal	5
	E- Instrumentos de la Promoción de Ventas	6
	F- Instrumentos del Marketing Directo	8
	G- Público Objetivo al que se dirige las Relaciones Públicas	9
	H- Actividades Típicas de las Relaciones Públicas	10
Nº 6-	<u>POLÍTICA DE ALIANZAS EXTERNAS E INTERNACIONALIZACIÓN</u>	1
	A- Tipos de Alianzas Estratégicas	2
	B- Subcriterio 4.a): Gestión de las Alianzas Externas (Modelo EFQM)	3
	C- Causas de Fracaso de Alianzas	4
	D- Colaboraciones entre Cliente-Proveedor	5
	E- Bases de la Colaboración entre Competidores	10
	F- Condiciones para la Internacionalización (Deslocalización)	12
Nº 7-	<u>LA SATISFACCIÓN Y LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES</u>	1
	A- Conceptos Básicos de la Fidelización de los Clientes	2
	B- Cómo rentabilizar los Programas “CRM” (Customer Relationship Management – Gestión de la Relación con el Cliente)	6
	C- La Predicción de las Elecciones del Consumidor	14
Nº 8-	<u>LA SEGMENTACIÓN Y EL POSICIONAMIENTO DEL MERCADO</u>	1
	A- La Segmentación del Mercado	2
	B- Posicionamiento de Productos	5
Nº 9-	<u>EL MARKETING</u>	1
	A- La Unidad de Marketing: “Ha Bajado de Status”	2
	B- La Tiranía de la Elección	14
	C- El Funcionamiento de las Mentes	18
	D- La Estrategia de Ser Diferente	
	E- La Estrategia y la Competencia	
	F- La Especialización	
	G- El Enfoque de la Sencillez	
	H- El Líder es Imprescindible	
	I- La Realidad del Crecimiento	

Nº 10-	<u>LA POTENCIACIÓN DE LAS FUERZAS DE VENTA</u>	1
	A- Introducción	2
	B- Cómo Conocer la Mente del Cliente	3
	C- Que los Clientes definan el Valor	11
	D- Facilitar el Proceso de Gestión del Cambio de su Cliente	15
	E- Enfocar a los Vendedores en los Resultados del Cliente	21
Nº 11-	<u>LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING (Editorial McGraw-Hill Internacional)</u>	PDTE 1
Apéndice 2-	<u>PRODUCCIÓN Y COMPRAS</u>	1
Nº 1-	<u>LA EXTERNALIZACIÓN</u>	2
	A- Nociones Básicas	3
	B- Selección de Proveedores de "Outsourcing"	6
Apéndice 3-	<u>ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</u>	1
Nº 1-	<u>ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO</u>	2
	A- Ratios o Índices Básicos	3
	B- Análisis de la Situación de Liquidez	5
	C- Análisis de la Situación del Endeudamiento	7
	D- Análisis de los Indicadores de Rotación	8
	E- Análisis de las Ventas	9
	F- Análisis de la Maduración	10
	G- Análisis de la Rentabilidad	11
	H- Análisis del Cash-Flow	13
Nº 2-	<u>MODELOS BÁSICOS DE ESTADOS FINANCIEROS</u>	14
	A- Balance de Situación	15
	B- Cuenta de Resultados	16
	C- Plan Financiero	17
	D- Presupuesto de Tesorería	18
	D.1- Presupuesto de Tesorería (meses).....	18
	D.2- Cartera de Efectos y Riesgos Bancarios	19
	E- Ratios Económico-Financieros (Síntesis)	20
Apéndice 4-	<u>PERSONAL Y ORGANIZACIÓN</u>	1
Nº 1-	<u>ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN</u>	2
	A- El Diseño de la Organización	3
	B- La Relación de la Estructura con la Estrategia	8
Nº 2-	<u>LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA</u>	18
	A- Características Básicas del Directivo Participativo	19
	B- Las Funciones de la Gerencia	20
Nº 3-	<u>CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER</u>	30
	A- Características Profesionales	31
	B- Características Personales	32
	C- Cuestiones Críticas sobre el Liderazgo	34
Nº 4-	<u>TEORÍA "X" e "Y" DE MCGREGOR</u>	38
	A- Teoría "X": Premisas Básicas y Conceptos Fundamentales	39
	B- Teoría "Y": Premisas Básicas y Conceptos Fundamentales	41
Nº 5-	<u>COMPORTAMIENTOS Y CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL</u>	43
	A- Características de las Cuatro Posiciones del Comportamiento	44
	B- Características de los Satisfechos Activos	45
	C- Tipologías Generales de la Organización y Dirección Empresariales	46
	D- Factores de Motivación del Trabajador	48
	E- La Motivación por la Equidad	51
	F- La Motivación por el "Logro"	58
	G- La Motivación por la "Camaradería"	64

Nº 6-	<u>ASPECTOS BÁSICOS A CONSIDERAR PARA DESARROLLAR ENCUESTAS CON LOS EMPLEADOS</u>	66
Nº 7-	<u>POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN POR INCENTIVOS FINANCIEROS</u>	67
	A- Vinculación del Desempeño y la Remuneración con las Estrategias	68
	B- Análisis Crítico: Incentivos Financieros-Rendimiento de la Empresa	70
Nº 8-	<u>EL LIDERAZGO BASADO EN LA IGUALDAD</u>	74
	A- El Contexto del Liderazgo	75
	B- El Mito del Liderazgo	78
	C- La Necesidad de Líderes	82
	D- El Gran Jefe Jerárquico	86
	E- Fundamentos de las Organizaciones basadas en la Igualdad	89
	F- La Estrategia de las Organizaciones basadas en la Igualdad	92
Nº 9-	<u>EL LIDERAZGO VERSÁTIL COMO ALGO IRRENUNCIABLE</u>	96
Nº 10-	<u>EL MAL LIDERAZGO</u>	PDTE 104
Nº 11-	<u>EL LIDERAZGO EN LA LITERATURA</u>	PDTE 105
Nº 12-	<u>EL LIDERAZGO “TRANQUILO”</u>	PDTE 106
	...	
Nº 21-	<u>LA CONCILIACIÓN DEL TRABAJO Y EL RESTO DE LA VIDA</u>	107
Nº 22-	<u>EL TALENTO Y EL EQUIPO MEJORAN EL RENDIMIENTO</u>	111
Apéndice 5-	<u>ESTRATEGIA</u>	1
Nº 1-	<u>CADENA DE VALOR DEL MICHAEL E. PORTER</u>	2
	A- La Cadena de Valor: Actividades Primarias	3
	B- La Cadena de Valor: Actividades de Apoyo	4
	C- La Cadena de Valor	5
Nº 2-	<u>GUIA DE CONSULTA PARA IDEAS EN LA DETERMINACIÓN DE LOS “F.C.N.”</u>	1
	2.1- Extractado de AECA	
	A- Principales Factores Clave de cada Área Crítica	2
	B- Ejemplos sobre Indicadores de Naturaleza no Financiera	4
	C- Propuesta de Indicadores para el Área Crítica de Producción	5
	D- Propuesta de Indicadores para el Área Crítica Comercial	6
	E- Propuesta de Indicadores para el Área Crítica de Productividad	7
	F- Propuesta de Indicadores para el Área Crítica de Clientes	8
	G- Propuesta de Indicadores para el Área Crítica de Recursos Humanos	9
	H- Propuesta de Indicadores para el Área Crítica Financiera	10
	I- Propuesta de Indicadores para el Área Crítica de Aplicación de Nuevas Tecnologías	11
	J- Principales Factores Clave de Gestión de las Áreas Críticas propuestas en la Dirección Comercial	12
	K- Principales Factores Clave de Gestión de las Áreas Críticas propuestas en la Dirección de Producción	13
	L- Principales Factores Clave de Gestión de las Áreas Críticas propuestas en la Dirección de Compras	14
	M- Principales Factores Clave de Gestión de las Áreas Críticas propuestas en la Dirección Financiera	15
	N- Principales Factores Clave de Gestión de las Áreas Críticas propuestas en la Dirección de Recursos Humanos	16
	2.2- Extractado de Mapas Estratégicos (R. KAMPLAN y D. NORTON)	
	A- Procesos Internos	17
	B- Procesos de Gestión del Cliente	18
	C- Procesos de Innovación	19
	D- Procesos Legales y Sociales	20
	E- Capital Humano	21
	F- Capital de Información	22
	G- Capital Organizativo	23

Nº 3-	<u>PROCESOS Y PASOS PARA EL CAMBIO CULTURAL</u>	1
	A- Esquema Global del Proceso de Cambio Cultural	2
	B- Pasos que integran la "Fase I" del Proceso (Preparatoria)	4
	C- Detalle de los Pasos 7 y 8 de la "Fase I"	6
	D- Pasos que integran la "Fase II" (Implantación)	7
	E- Detalles del Paso 2 de la "Fase II"	9
	F- Causas Generales de los Fracayos ante el Cambio	10
	G- Problemáticas del Cambio	11
Nº 4-	<u>RECURSOS INTANGIBLES BÁSICOS</u>	1
	A- Recursos Intangibles Generales	2
	B- Características Básicas de las Empresas más Competitivas	3
	C- 9 Características de los Criterios de Evaluación de la Calidad de Rendimiento Empresarial (Fuente: FORTUNE)	4
Nº 5-	<u>CRECIMIENTO EMPRESARIAL</u>	1
	A- Matriz de las Posibilidades de Crecimiento	2
	B- Formas de Crecimiento	3
	C- Desarrollo Interno	4
	D- Desarrollo Externo	6
	E- Reestructuración Empresarial	13
	F- Gestión del Cambio	15
Nº 6-	<u>PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL</u>	1
	A- Beneficios y Ventajas	2
	B- Errores en la Planificación Estratégica	4
	C- Causas por las que las Empresas no aplican la Planificación Estratégica	5
	D- Niveles de la Estrategia Empresarial	7
	E- Dirección sin uso de Objetivos	8
	F- La Intuición en la Planificación Estratégica	9
	G- Elasticidad Estratégica	10
	H- Tipos de Estrategias	13
	I- Tipologías de Estrategias	14
	J- Ejemplos de Estrategias Genéricas y sus Efectos (Ventajas e Inconvenientes)	23
	K- Dinámica del Pensamiento y Análisis Estratégico	26
	L- Dinámicas del Proceso de la Formación de la Estrategia	30
Nº 7-	<u>VISIÓN Y MISIÓN EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</u>	1
	A- Aspectos Generales	2
	B- Visión	5
	C- Misión	6
Nº 8-	<u>LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS</u>	1
Nº 9-	<u>OTROS INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO</u>	1
	A- Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	2
	B- Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	5
	C- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	8
Nº 10-	<u>MATRICES PARA DEFINIR ESTRATEGIAS</u>	1
	A- Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	2
	B- Matriz de la Boston Consulting Group (BCG)	8
	C- Matriz Interna y Externa (IE)	13
	D- Matriz de la Estrategia Principal (MEP)	17
	E- Matriz de la Planificación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	20
	F- Otras Matrices	25
Nº 11	<u>SÍNTESIS DE LOS CONCEPTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) Y LOS MAPAS ESTRATÉGICOS</u>	1
Nº 12-	<u>MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS: ATAQUE-DEFENSA</u>	1
	A- Identificación de Guerra y Estrategia	2
	B- La Estrategia de Ataque	9
	C- La Estrategia de la Defensa	21
	D- Cuándo seguir cada Movimiento Estratégico	28
	E- Alianzas Organizativas	30
	F- Aprendizaje de la Internacionalización Japonesa	33

Nº 13-	<u>LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES: EL ENFOQUE DE CAPACIDADES DINÁMICAS</u>	1
Nº 14-	<u>EL DESARROLLO DEL ENFOQUE DEL CONOCIMIENTO</u>	1
Nº 15-	<u>EL ENFOQUE DE LA COMPLEJIDAD Y SU DIMENSIÓN ESTRATÉGICA</u>	1
Nº 16-	<u>LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN</u>	2
Apéndice 6-	<u>CRISIS EMPRESARIAL</u>	1
Nº 1-	<u>ORIENTACIÓN SOBRE ACCIONES EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA EN SITUACIONES DE CRISIS</u>	2
	A- Medidas Temporales y Cuantitativas	3
	B- Medidas de Escala y Excepcionales	5
Nº 2-	<u>LAS 15 ÁREAS CLAVE DE ACTUACIÓN ANTE LA CRISIS</u>	6
Nº 3-	<u>LA COMUNICACIÓN EN LA CRISIS</u>	7
Nº 4-	<u>CRISIS POR RETIRADA DE PRODUCTO DEL MERCADO</u>	17
	A- Riesgo y Oportunidades	18
	B- Actuaciones Básicas	19
Nº 5-	<u>TIPOLOGÍA DE LOS MIEMBROS IDEALES QUE INTEGRAN UN COMITÉ DE CRISIS</u>	21
Nº 6-	<u>EL MANUAL DE CRISIS</u>	22
	A- Contenidos y Finalidades	23
	B- Actuaciones ante una crisis "SIN PREVIO AVISO"	26
Nº 7-	<u>ENSEÑANZAS DE LAS PRECEDENTES CRISIS FINANCIERAS (Extractado de ANTONIO TORRERO MAÑAS)</u>	29
	A- Introducción	
	B- La Gran Depresión (1929-1933)	
	C- El Crack Bursátil de 1987	
	D- El estallido de la Burbuja Japonesa	
	E- La Crisis del Long-Term Capital Management (LCM) 1988	
	F- La Burbuja Tecnológica (Segunda Mitad de los Noventa)	
	G- Resumen de los Conceptos Básicos de los 5 Episodios de Crisis Financieras	
Apéndice 7-	<u>CALIDAD</u>	1
Nº 1-	<u>GESTIÓN DE LA CALIDAD</u>	2
	A- Dimensiones de la Calidad Interna	3
	B- Dimensiones de la Calidad Externa	4
	C- Los Costes de la Mala Calidad	5
	D- Enfoque Global de las Causas de la Baja Calidad	7
	E- Áreas de Deficiencias y Factores Causales de la Baja Calidad	8
	F- Secuencia de la Relación entre Calidad y Rentabilidad	9
	G- Ideas para Actuar en el Área de la Cultura en un Plan para la Mejora de la Calidad	10
	H- Acciones en el Área de la Estructura para la Mejora de la Calidad	11
	I- Ideas en el Área de los Sistemas para Mejorar la Calidad	12
	J- Ideas en el Área de Personal para Mejorar la Calidad	13
Apéndice 8-	<u>INNOVACIÓN</u>	1
Nº 1-	<u>POLÍTICA DE I+D+i</u>	2
	A- Definiciones sobre Investigación y Desarrollo	3
	B- Contexto de Nuevas Tecnologías	4
	C- Fuentes Inductoras de la Innovación	5
	D- Capacidad Tecnológica	6
Nº 2-	<u>LA ESTRATEGIA EN I+D+i</u>	8
	A- Objetivos Generales	9
Nº 3-	<u>DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DE LA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN</u>	12

Apéndice 9-	PAUTAS, GUÍAS Y ACTUACIONES DEL LÍDER (LA DIRECCIÓN)	1
Nº 1-	<u>LA GESTIÓN BASADA EN LO EVIDENTE (GBE)</u>	2
	A- ¿Qué es la “GBE”?	3
	B- Cómo aplicar la “GBE”	6
	C- Principios de la Puesta en Marcha de la “GBE”	10
Nº 2-	<u>LISTA DE ACTUACIONES QUE POTENCIAN EL LIDERAZGO PERDURABLE</u>	PDTE 12
Nº 3-	<u>LA REALIDAD DE LAS FUNCIONES DEL DIRECTIVO</u>	PDTE 13
Apéndice 10-	VARIOS	1
Nº 1-	<u>HERRAMIENTAS DEL MANAGEMENT</u>	2
	A- El Palmarés 2005 – Encuesta de BAIN & COMPANY	3
Nº 2-	<u>ANÁLISIS CRÍTICO DE LA ESTRATEGIA</u>	13
Nº 3-	<u>CARACTERÍSTICAS Y TIPOLOGÍAS DE LOS MALOS LÍDERES</u>	PDTE 17

0- INTRODUCCIÓN	1
------------------------------	----------

SECCIÓN I – BASES Y EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

1- EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO Y APLICACIONES ESTRATÉGICAS	1
1.1- Hitos básicos	1
1.2- Evolución histórica de las acciones estratégicas	4
2- EL PENSAMIENTO EMPRESARIAL: INTUICIÓN Y ANÁLISIS	7
3- POLÍTICA EN LAS NEGOCIACIONES DELICADAS	11
4- LA ACTUALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	14
4.1- Aspectos generales	14
4.2- Síntesis sobre temas concretos	17
5- HÁBITO DE INDAGAR. AL MENOS 5 VECES “POR QUÉ”	19
6- EL PROCESO ANALÍTICO Y CREATIVO	22
7- LA TRAMPA DEL PENSAMIENTO REDUCCIONISTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE CAMBIOS	24
8- LA MEDICION DEL RENDIMIENTO	27
8.1- Aspectos generales	27
8.2- El dilema de la ética profesional del responsable del centro de beneficio	28
8.3- Los riesgos basados en los objetivos a corto plazo para una empresa en crisis	31
8.4- El control de una empresa multidivisional desde la perspectiva de crecimiento	32
8.5- Cómo mejorar la eficacia de las medidas del rendimiento	35
8.6- Las ventajas y desventajas del valor económico añadido (VEA)	38
9- LA PARADOJA DE LOS PRECIOS	40
9.1- Conceptos de economía clásica	40
9.2- Implicaciones estratégicas	41
10- LOS RIESGOS DEL COSTE MEDIO	43
11- LA PARADOJA DEL ENDEUDAMIENTO	45
12- LOS VERDADEROS OBJETIVOS ESTRATEGICOS	47

SECCIÓN II – NOCIONES BÁSICAS DE ESTRATEGIA

1- LIDERAZGO EN EL SECTOR	1
1.1- El ciclo vital del líder de un sector	1
2- CRECIMIENTO Y CUOTA DE MERCADO	4
2.1- La paradoja de la cuota de mercado	4
2.2- La regla de 3 y 4	7
2.3- El crecimiento capitalizando situaciones al margen de la Norma General (anomalías positivas)	10
2.4- El crecimiento rompiendo las limitaciones	13
3- CURVA DE LA EXPERIENCIA	15
3.1- Razones básicas	15
3.2- La variación de los precios	18
4- LA CARTERA DE PRODUCTOS Y DE NEGOCIOS	20
4.1- La cartera de productos	20
4.2- La empresa diversificada y la cartera de negocios	23
4.3- El renacimiento de la cartera	26
5- ASIGNACION DE RECURSOS	30
5.1- Aspectos generales	30
5.2- La trampa de efectivo (cash-flow negativo)	31
5.3- La estrella de la cartera	34
5.4- El valor de la “vaca de dinero”	36

6- LA VENTAJA COMPETITIVA	39
6.1- Competencia estratégica y competencia natural	39
6.2- La problemática del estancamiento	43
7- LA SEGMENTACION DE CLIENTES	46
7.1- Introducción	46
7.2- Segmentación y estrategia	47
7.3- Sectores estratégicos	50
7.4- La especialización	52
7.5- Especialización: reducción de costes o elevación del precio	55
7.6- Marketing para segmentos unipersonales	57
7.7- Descubrir para el cliente	60
8- ESPECIALIZACION O GAMA COMPLETA DE PRODUCTOS	62
8.1- Conceptos generales	62
8.2- Soluciones para la gama completa de productos	64
8.3- Los conglomerados	66
9- LA INNOVACION DESDE EL ENTENDIMIENTO	68
10- LA ESTRATEGIA DEL TIEMPO	71
10.1- Bases y orígenes históricos	71
10.2- El paradigma del tiempo	81
10.3- El mundo de los negocios se mueve cada vez a más velocidad	84
10.4- Tiempo y calidad	87
10.5- La rapidez en la innovación	89
10.6- Reglas para dar respuesta rápida	92
11- LA ESTRATEGIA DE COMPETIR EN HABILIDAD	94
11.1- Los principios de la competencia basada en las habilidades	95
11.2- Convertirse en un competidor basado en habilidades	97
11.3- El crecimiento basado en las habilidades	99
11.4- El futuro de la competencia basada en las habilidades	100
12- LA NUEVA INTEGRACION VERTICAL	101
13- LA ESTRATEGIA Y LA NUEVA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN	104
13.1- Introducción	104
13.2- Toda empresa es una empresa de información	106
13.3- La compensación entre la riqueza y el alcance	108
13.4- El fin de los canales y jerarquías	110
13.5- La desestructuración de la cadena de valor	111
13.6- Como puede verse afectado su negocio	112
13.7- Implicaciones para la ventaja competitiva	113
14- LA REINGENIERIA NO ES ESTRATEGIA	116
15- LA GESTIÓN TOTAL DE LA MARCA	118

SECCIÓN III – ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

1- EL DISEÑO DE LA ORGANIZACION	1
1.1- Introducción	1
1.2- Centros de beneficio y gestión descentralizada	2
1.3- Liberar la intuición organizacional	6
1.4- La organización reticular	9
1.5- La organización horizontal no es la panacea	11
1.6- La oficina central como centro activo	15
1.7- La empresa multinacional: su organización	18
2- EL LIDERAZGO Y EL CAMBIO	21
2.1- Aspectos generales	21
2.2- Razones de por qué es tan difícil el cambio	22
2.3- Nociones sobre el "liderazgo"	25
2.4- Es fundamental percibir la necesidad del cambio	28
2.5- El éxito sostenido y fases del desarrollo de la empresa	31
2.6- Estrategia y aprendizaje	35
2.7- La importancia clave de los directivos intermedios en los cambios hacia la dirección participativa	38
2.8- Orquesta sinfónica o grupo de jazz	40

0- INTRODUCCIÓN	1
PARTE I – CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA CREATIVIDAD	
1- ACLARACIÓN DE CONCEPTOS	1
1.1- Los problemas	1
1.2- Las ideas y las soluciones	2
1.3- Las “sinética” o asociación de ideas	3
1.4- El juicio diferido o la “suspensión del juicio”	4
1.5- La creatividad	5
1.6- La improvisación	7
1.7- La intuición	8
1.8- La invención	10
1.9- Los hemisferios cerebrales	11
1.10- El talento	12
1.11- La fortuna del azar	13
1.12- Otros conceptos	14
2- BARRERAS Y BLOQUES MENTALES A LA CREATIVIDAD	15
2.1- Barreras autoimpuestas	15
2.2- La respuesta esperada	16
2.3- La respuesta única	17
2.4- La deformación profesional	18
2.5- La respuesta demasiado rápida	19
2.6- La falta de esfuerzo en discutir lo evidente	20
2.7- Seguir siempre las normas	21
2.8- El temor al ridículo	22
2.9- La incapacidad para la autocrítica	23
2.10- El enfoque equivocado	24
2.11- Los hábitos que matan la creatividad	25
2.12- Los bloqueos emocionales	26
2.13- Los bloqueos a la creatividad	27
2.14- Cómo superar la resistencia a la innovación	28
2.15- Cinco bloques No Mentales a la resolución de problemas	29
2.16- Una lista de obstáculos y una lista de cómo superarlos	30
2.17- Conclusión final	32
3- LA PERSONA CREATIVA	33
3.1- Los tres componentes de la creatividad	33
3.2- Indicadores de la creatividad de una persona	34
3.3- El individuo creativo	36
3.4- Tipología de los que no resuelven problemas	37
3.5- Algunas formas de construir un hábito creativo	39
4- LA ORGANIZACIÓN CREATIVA	41
4.1- Las necesidades de una estructura creativa	41
4.2- Los factores a favor y en contra de la creatividad en las organizaciones	42
4.3- Características de las empresas con estructuras creativas	43
5- CÍRCULOS DE CREATIVIDAD	44
5.1- Definición	44
5.2- Sus misiones	45
5.3- Sus miembros	46
5.4- El líder	47
5.5- El facilitador (consultor)	48
5.6- El funcionamiento	49
5.7- Círculos de calidad y círculos de creatividad	50
5.8- El buen grupo de creatividad	51

PARTE II – PREPARACIÓN A LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

1- CONCEPTOS METODOLÓGICOS	1
1.1- Incubación, maduración subconsciente	1
1.2- Inspiración, iluminación	2
1.3- Metodologías para la creatividad	3
1.4- Fases de las metodologías sistemáticas	4
1.5- Definiciones y contenido de las fases	5
2- PLANTEAMIENTO DE PROBLEMAS	7
2.1- Clases de problemas	7
2.2- La evaluación de los problemas	8
2.3- La preparación del problema a resolver	9
2.4- Quién puede exponer los problemas	10
3- REDEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
3.1- La necesidad de redefinir el problema	11
3.2- Técnicas para redefinir un problema	12
3.3- TR-1 – Orientación hacia los objetivos	13
3.4- TR-2 – Análisis de los límites	15
3.5- TR-3 - Metáforas	17
3.6- TR-4 – Pensamiento Utópico	19
3.7- Recordatorio	21
4- ANÁLISIS DEL PROBLEMA	22
4.1- Presentación de las Técnicas (TA)	22
4.2- TA-1 – El análisis dimensional	23
4.3- TA-2 – El diagrama de Isikhawa	26
4.4- TA-3 – El árbol de causas y efectos	28
4.5- TA-4 – Los sistemas de relevancia o pertinencia	30

PARTE III – TÉCNICAS DE CREATIVIDAD

1- ORDENACIÓN SEGÚN TIPO DE PROBLEMA A RESOLVER	1
2- TC-1 – “BRAINSTORMING”	4
3- TC-2 – “6.3.5”	9
4- TC-3 – “POOL” DE IDEAS (THINK TANK)	11
5- TC-4 – GRUPO NOMINAL (TGN)	12
6- TC-5 – ANÁLISIS DE SISTEMAS	14
7- TC-6 – MÉTODO DE DELFOS	16
8- TC-7 – KEPNER-TREGOE	17
9- TC-8 – APRENDER A PENSAR (7 HERRAMIENTAS)	19
10- TC-9 – BLOCK DE NOTAS COLECTIVO	22
11- TC-10 – SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS	24
12- TC-11 – CONSENSO EN PANEL	26
13- TC-12 – EL BASURERO	28
14- TC-13 – LA BRÚJULA	29
15- TC-14 – LA FLOR DE LOTO (TÉCNICA MY)	31
16- TC-15 – LA LEY DE LA “C”	33
17- TC-16 – LA TORMENTA DE ARROZ (MÉTODO TKJ)	35
18- TC-17 – LIDERAZGO CENTRADO EN EL PROBLEMA	37
19- TC-18 – MÉTODO SCAMPER (LISTA DE ATRIBUTOS)	39
20- TC-19 – OJOS LIMPIOS	45
21- TC-20 – EL CATÁLOGO	47
22- TC-21 – CARPETA DE DIBUJOS	49
23- TC-22 – PHILIPS 66	51
24- TC-23 – COCA-COLA	53
25- TC-24 – SUMMIT	55
26- TC-25 – SINÉCTICA I	57
27- TC-26 – SINÉCTICA II	59
28- TC-27 – RASTREO DE IDEAS	60
29- TC-28 – SOLUCIÓN INTEGRADA DE PROBLEMAS (IPS - INTEGRATED PROBLEM SOLVING)	62
30- TC-29 – PACKSA	65
31- TC-30 – MÉTODO MORFOLÓGICO DE ZWICKY	67
32- TC-31 – CIRCUNRELACIÓN	70
33- TC-32 – LA TÉCNICA “SI, Y ADEMÁS ...”	72
34- TC-33 – ANALOGÍAS	73

35- TC-34 – CAJA DE IDEAS	74
36- TC-35 – EL CUERPO DEL DESEO	75
37- TC-36 – TÉCNICAS DE REVERSIÓN	76
38- TC-37 – ANÁLISIS METAFÓRICO	77
39- TC-38 – LA IDEA MÁS EXTRAVAGANTE	78
40- TC-39 – SESIÓN DE PROVOCACIÓN (TRIGGER SESSION)	79

PARTE IV – EVALUACIÓN DE LAS IDEAS: TRÁNSITO DE LAS IDEAS A LAS SOLUCIONES

1- EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS IDEAS	1
2- TE-1 – EL MÉTODO DEL BALANCE	3
3- TE-2 – EL ABOGADO DEL DIABLO	5
4- TE-3 – EL DEFENSOR DE LA IDEA	7
5- TE-4 – EL DIFERENCIAL SEMÁNTICO	8
6- TE-5 – LOS SISTEMAS DE PONDERACIÓN	10
7- TE-6 – VOTACIÓN EN ABANICO	12
8- TE-7 – MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	14

PARTE V – IMPLANTACIÓN DE LA SOLUCIÓN, SU CONTROL Y AJUSTE (PREVIOS)

1- IMPLANTACIÓN DE LA SOLUCIÓN	1
2- ANÁLISIS DE PROBLEMAS POTENCIALES (TAPP)	2
3- PLANIFICACIÓN DE CONTINGENCIAS (TPC)	4

PARTE VI – ANEXOS

ANEXO 1- CUESTIONARIOS REFLEXIVOS	1
1.1- Cuestionario sobre Creatividad	1
1.2- Cuestionario sobre la “Serendipity”	2
1.3- Cuestionario sobre Innovación	3
ANEXO 2- CITAS DESAFORTUNADAS	4
ANEXO 3- CITAS RACIONALES	5
ANEXO 4- LA CREATIVIDAD Y LA HISTORIA	8
4.1- Las Malas Ideas no existen	8
4.2- Saltarse las Normas	9
4.3- La Invención de la Imprenta	10
4.4- Cómo surgió “Amazon.com”	11
4.5- Capacidad asociativa del Cerebro	12

MONOGRÁFICO Nº 2 – MANUAL DE CONSULTA PARA LAS NEGOCIACIONES

0- INTRODUCCIÓN 1

PARTE I – PRINCIPIOS, CONCEPTOS Y DEFINICIONES

A- LA IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN 1
B- ¿QUÉ ES NEGOCIAR? 3
C- LA NEGOCIACIÓN PROFESIONAL Y METÓDICA 8
D- ESTILOS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN 12
E- LA COMUNICACIÓN ES LA BASE DE LA NEGOCIACIÓN 16

PARTE II – DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN

A- LA PREPARACIÓN 2
 1- Aspectos generales 2
 2- Obtención de la información 3
 3- Planificación estratégica 6
 4- Planificación táctica 11
 5- Planificación comunicativa 16
B- EL ENCUENTRO 22
 1- Aspectos generales del encuentro 22
 2- Estructurar el encuentro 23
 3- El inicio como condicionante del proceso 25
 4- Las percepciones y las hipótesis 26
 5- El encuentro comunicativo 27
C- EL DEBATE 31
 1- Elementos necesarios para un debate efectivo 32
 2- Las fuerzas presentes en toda negociación 34
 3- Las propuestas en la mesa de negociación 38
 4- Los bloqueos en el debate 41
 5- Las concesiones en el debate 43
 6- El debate comunicativo 47
 7- Formular y responder a las propuestas 54
D- EL CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN 59
 1- Cómo realizar un cierre de forma eficiente 60
 2- Tipos de cierre 62
 3- El diseño del acuerdo y la formación del compromiso 64
 4- El cierre comunicativo 65

PARTE III – CONCEPTOS Y ELEMENTOS DE LA PERSUASIÓN

A- 1

LA COMPENSACIÓN DE CRÉDITOS Y DEUDAS DEL CONCURSADO

A- NORMATIVA	1
B- PRECISIONES INTERPRETATIVAS	2
B.1- Generalidades	2
B.2- La prohibición de compensación en el concurso	3
B.3- La compensación convencional en el concurso	6
B.4- El ejercicio de la compensación en el concurso	10
B.5- La tutela de la expectativa de compensación en el concurso	11

MONOGRÁFICO Nº 4 – LIQUIDACIÓN Y ESCISIÓN DE S.A.

MONOGRÁFICO Nº 5 – LIQUIDACIÓN Y ESCISIÓN DE S.L.

MONOGRÁFICO Nº 6 – LIQUIDACIÓN Y ESCISIÓN DE COOPERATIVAS

MONOGRÁFICO Nº 7 – LIQUIDACIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES CIVILES

MONOGRÁFICO Nº 8 – LIQUIDACIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

MONOGRÁFICO Nº 9 – LA LIQUIDACIÓN EN EL PROCEDIMIENTO CONCURSAL

1- APERTURA DE LA FASE DE LIQUIDACIÓN	1
A- Normativa	1
B- Precisiones Interpretativas	PDTE. 3
2- DISPOSICIÓN TRANSITORIA 1.2	4
A- Normativa	4
B- Precisiones Interpretativas	PDTE. 5
3- LOS EFECTOS DE LA LIQUIDACIÓN	6
A- Normativa	6
B- Precisiones Interpretativas	PDTE. 7
4- PLAN DE LIQUIDACIÓN – PREPARACIÓN Y CONTENIDO	8
A- Normativa	8
B- Precisiones Interpretativas	9
5- PLAN DE LIQUIDACIÓN – PROCESO DE APROBACIÓN	15
A- Normativa	15
B- Precisiones Interpretativas	16
6- PLAN DE LIQUIDACIÓN – LA EXTINCIÓN O SUSPENSIÓN DE LOS CONTRATOS LABORALES O LA MODIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	19
A- Normativa	19
B- Precisiones Interpretativas	23
B.1- Síntesis General	23
B.2- Representación y defensa de los trabajadores legitimados	25
B.3- La continuidad de la actividad empresarial	27
B.4- Solicitud al Juez de la adopción de las medidas colectivas	28
B.5- La adopción de medidas laborales no colectivas en caso de cese o suspensión total o parcial de la actividad empresarial	44
B.6- Los contratos de alta dirección	50
7- PROCEDIMIENTO DE ENAJENACIÓN	52
A- Normativa	52
B- Precisiones Interpretativas	53
8- ENAJENACIÓN DE LA EMPRESA	58
A- Normativa	58
B- Precisiones Interpretativas	59
9- TRATAMIENTO DE LOS BIENES AFECTOS A PRIVILEGIO ESPECIAL	63
A- Normativa	63
B- Precisiones Interpretativas	69
B.1- Nociones generales	69
B.2- Descripciones de modalidades de privilegio especial	71
B.3- Aspectos básicos	72
B.4- La regla central del vencimiento ordinario de la hipoteca	74
B.5- Características del acreedor hipotecario como acreedor concursal privilegiado	76
B.6- La ejecución del crédito hipotecario	84
B.7- Suspensión de la ejecución hipotecaria	87
B.8- Acciones de la AC para solventar situaciones de ejecuciones	92
B.9- Venta directa	94
B.10- Ejecuciones separadas o universales	96
B.11- La ejecución extraconcursal: privilegios sobre buques y aeronaves	98
B.12- Aspectos registrales	100
B.13-	104

10- EJECUCIONES SINGULARES SEPARADAS: ADMINISTRATIVAS O TRIBUTARIAS	105
A- Normativa	105
B- Precisiones Interpretativas	106
B.1- Aspectos generales	106
B.2- Las excepciones	107
C- Procedimiento de las Ejecuciones	110
11- EJECUCIONES SINGULARES SEPARADAS: LABORALES	119
A- Normativa	119
B- Precisiones Interpretativas	120
B.1- Aspectos concretos	120
B.2- Procedimiento de las ejecuciones	122
12- PAGO EN LA LIQUIDACIÓN. ASPECTOS GENERALES	123
A- Normativa	123
B- Precisiones Interpretativas	<u>PDTE. 125</u>
13- PAGO DE CRÉDITOS CONTRA LA MASA	126
A- Normativa	126
B- Precisiones Interpretativas	128
B.1- Conceptos generales	128
B.2- Los supuestos de los créditos contra la masa	135
14- PAGO DE CRÉDITOS CON PRIVILEGIO ESPECIAL	<u>PDTE. 146</u>
15- PAGO DE CRÉDITOS CON PRIVILEGIO GENERAL	<u>PDTE. 147</u>
16- PAGO DE CRÉDITOS ORDINARIOS	<u>PDTE. 148</u>
17- PAGO DE CRÉDITOS SUBORDINADOS	<u>PDTE. 149</u>
18- OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA AC	<u>PDTE. 150</u>
19- ASPECTOS CONTABLES Y REGISTRALES	<u>PDTE. 151</u>