



Universidad Nacional de Salta



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

RESOLUCIÓN DECECO 391/19

Salta, 13 de Mayo de 2019
EXPEDIENTE Nº 6973/18

VISTO: Las presentes actuaciones mediante las cuales se tramita la aprobación de las Planificaciones anuales de las asignaturas correspondientes al Departamento Docente de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, pertenecientes a la carrera de Contador Público Nacional, Plan de Estudios 2019, que se dicta en Sede Regional Tartagal de esta Universidad, y;

CONSIDERANDO:

Que por Resolución CD-ECO Nº 295/18 se establece la modalidad de presentación de las planificaciones de las diferentes cátedras que componen los Planes de Estudios dependientes de esta Unidad Académica.

Que la propuesta presentada cumple con las normativas vigentes de aplicación –Resolución CS Nº 439/18 y CD-ECO Nº 404/18.

Que a fs. 28 del Expediente de referencia, obra Despacho de la Comisión de Seguimiento y Control Curricular donde aconseja la aprobación de las planificaciones anuales de PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS y GESTIÓN DE EMPRESAS, a fs. 1-7, 8-25 y 26-43, del Expediente de referencia.

Que mediante las Resoluciones Nº 420/00 y 718/02, el Consejo Directivo de esta Unidad Académica, delega al Señor Decano las atribuciones antes mencionadas.

POR ELLO, en uso de las atribuciones que le son propias,

**EL DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
JURÍDICAS Y SOCIALES**

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- APROBAR la Planificaciones Anuales de las asignaturas **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS y GESTIÓN DE EMPRESAS**, pertenecientes a la carrera de Contador Público Nacional, Plan de Estudios 2019, que se dicta en la Sede Regional Tartagal de esta Universidad, correspondientes al Departamento Docente de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** y que obran como Anexos de la presente Resolución.

ARTÍCULO 2º.- HÁGASE SABER al Departamento de Administración de Empresas, a Sede Regional Tartagal, Dirección General Académica, a las Direcciones de Alumnos e Informática y al C.E.U.C.E, para su toma de razón y demás efectos.

ram/os

Cra. María Rosa Panza de Miller
Secretaria As. Académicos y de Investigación
Fac. Cs. Econ. Jur. y Soc. - UNSa.



Esp. ANGÉLICA ELVIRA ASTORGA
VICE DECANO
Fac. de Cs. Econ. Jur. y Soc. - UNSa



**ANEXO I - RESOLUCIÓN DECECO Nº 391/19
PLANIFICACIÓN ANUAL**

ASIGNATURA: PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DOCENTE: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA(S): Contador Público Nacional **SEDE:** Norte (Tartagal)
AÑO DE LA CARRERA: Primero **CUATRIMESTRE:** Primero
PLAN DE ESTUDIOS: 2019
CARGA HORARIA: TOTAL: 84 horas **SEMANAL:** 6 horas.

EQUIPO DOCENTE			
DOCENTE	GRADO ACADÉMICO MÁXIMO	CATEGORÍA	DEDICACIÓN
SOSA MAGARZO, Pablo Ezequiel	Licenciado en Administración.	Adjunto	Semi-exclusiva.
WILDE, Patricia del Valle	Licenciada en Administración.	J.T.P.	Simple.

PROGRAMA DE CONTENIDOS (ANALÍTICO Y DE EXAMEN)

UNIDAD DIDÁCTICA 1: ORGANIZACIONES

Contenidos:

1. Organización. Concepto. Caracterización de las organizaciones. Usos del término organización. La organización como subsistema del sistema social.
2. Fines de la organización. Misión, visión, objetivos. Fines organizacionales e individuales, legales e ilegales, legítimos e ilegítimos. Conflicto organizacional.
3. Tipología de organizaciones. Las grandes organizaciones de la sociedad. Ejército, Iglesia, Estado, Empresa. Objetivos de la empresa. Clases de empresas.
4. Responsabilidad social de las organizaciones. Organización y ética. La ética del sistema y la de las organizaciones. Cultura organizacional y globalización.
5. Entorno de las organizaciones. Macro y micro entorno. Conceptos básicos.

Objetivos específicos:

Al finalizar la Unidad se pretende que los alumnos sean capaces de:

- Comprender la naturaleza de la Organización como institución y subsistema del sistema social.
- Diferenciar clases de fines de la organización y su consecuencia en el Conflicto Organizacional.
- Analizar tipología de organizaciones y particularmente clases de empresas en la sociedad.
- Entender la Responsabilidad Social como un desafío ético de las organizaciones y su entorno.

UNIDAD DIDÁCTICA 2: ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA ORGANIZACIÓN

Contenidos:

1. Teoría general de sistemas. Concepto de sistema. Observación estática y dinámica.
2. Concepción gráfica del sistema. Visión de un sistema como "caja negra".
3. Jerarquía de sistemas. Metasistema, sistema y subsistema. Niveles de inclusión.
4. Sinergia, subsidiariedad, interacción, y morfogénesis de los sistemas. Otras características
5. Clasificación de los sistemas. Según su constitución y su naturaleza.
6. Sistemas cerrados y abiertos. La organización como un sistema abierto. Límites de sistemas.

Objetivos específicos:

Al finalizar la Unidad se pretende que los alumnos sean capaces de:

- Comprender los fundamentos teóricos del concepto de sistema aplicado a la organización, su forma





de expresión gráfica y sus concepciones estática y dinámica.

- Observar y graficar jerárquicamente los sistemas de una organización.
- Valorar la importancia del enfoque de sistemas como un fundamento teórico útil para analizar y comprender mejor el funcionamiento de las organizaciones y sus partes.

UNIDAD DIDÁCTICA 3: ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Contenidos:

1. Administración. Conceptos relevantes. La Administración como proceso y como sistema.
2. Necesidad e importancia de la administración. Universalidad de los conocimientos en Administración.
3. Cambios en la cultura del administrador. De la Administración basada en la orden previa a la integración de áreas.
4. Administración medioambiental. Necesidad de educar al administrador y al empresario. Impactos y costos ambientales que genera la organización. Tipología
5. Administración de la calidad. Concepto de calidad. Evolución histórica de la calidad. Concepto de calidad según normas ISO. Sistema de administración de la calidad orientado a procesos. Modelo ISO.
6. Procesos. Concepto. Distinción entre proceso, actividad y procedimientos.

Objetivos específicos:

Al finalizar la Unidad se pretende que los alumnos sean capaces de:

- Analizar la Administración como proceso y como sistema.
- Comprender la utilidad de la Administración y su principio de universalidad.
- Valorar la importancia de educar al administrador y al empresario en administración de la calidad y ambiental.
- Entender el sistema de administración de la calidad a partir del enfoque a procesos.

UNIDAD DIDÁCTICA 4: MODELO DE FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVO

Contenidos:

1. Modelos. Conceptualización y clasificación. Caracterización y elementos constitutivos. Distinción entre organización, modelo de funcionamiento y organigrama.
2. Modelo de funcionamiento de la organización. Concepto. Elementos del modelo. Unidad organizativa. Concepto. Elementos componentes. Tipos de unidades organizativas. Unidad organizativa virtual.
3. Principios básicos del diseño de modelos. Criterios de división e integración del trabajo. Autoridad y responsabilidad. Delegación. Centralización y descentralización de decisiones. Delegación virtual. Necesidad de la confianza.
4. Gobierno corporativo de la organización. Unidades organizativas de decisión colegiada. Comités. Clasificación. Ventajas y desventajas.
5. Modelo de mando y control. Necesidad de una nueva arquitectura del trabajo. La integración de tareas. Accesos físicos y virtuales en el diseño del modelo.
6. El término estructura organizacional. Áreas funcionales y tradicionales de la empresa. Conceptos básicos.

Objetivos específicos:

Al finalizar la Unidad se pretende que los alumnos sean capaces de:

- Diferenciar los conceptos de organización, modelo organizativo y organigrama.
- Adquirir habilidades para confeccionar modelos de funcionamiento organizativos.
- Conocer las tendencias modernas del diseño de modelos organizativos.
- Analizar principios básicos del diseño de modelos.
- Comprender el concepto de gobierno corporativo de organización y la utilización de unidades de





decisión colegiada en el diseño de modelos.

UNIDAD DIDÁCTICA 5: MEDIOS DE EXPRESIÓN DEL MODELO DE FUNCIONAMIENTO

Contenidos:

1. Representación gráfica del modelo de funcionamiento organizativo. Organigramas. Concepto. Razones de su utilización. Ventajas y limitaciones. Requisitos de un organigrama.
2. Técnica de diseño del organigrama. Figuras. Tamaño e información que pueden brindar. Líneas. Tamaño. Niveles jerárquicos. Equilibrio gráfico.
3. Clases de organigramas: por su finalidad, por su disposición gráfica, por su área de aplicación, por el tipo de información que brindan las figuras.
4. Manuales. Concepto. Ventajas y limitaciones de su utilización.
5. Requisitos de los manuales. Clases de manuales. Objetivos y contenidos. Conceptos básicos.

Objetivos específicos:

Al finalizar la Unidad se pretende que los alumnos sean capaces de:

- Analizar ventajas y limitaciones del Organigrama como instrumento de expresión gráfica de modelos organizativos.
- Aplicar la técnica para representar gráficamente organigramas.
- Diferenciar las clases de organigramas según la información que pueden brindar.
- Observar el Manual de Organización como un instrumento para expresar y describir el diseño organizativo.

UNIDAD DIDÁCTICA 6: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. LO FORMAL Y LO INFORMAL

Contenidos:

1. Naturaleza del comportamiento organizacional. Elementos clave.
2. Lo formal y lo informal en la organización. Necesidad e importancia de su existencia. El modelo formal y el comportamiento informal de la organización. Relaciones formales e informales. Red de relaciones informales.
3. Comportamiento individual y grupal. Tipos de grupos. El comportamiento grupal y su influencia en el comportamiento individual.
4. Visión sistémica del grupo. Razones que impulsan la formación de grupos informales. Contrato formal y comportamiento informal.

Objetivos específicos:

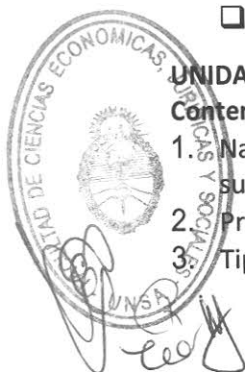
Al finalizar la Unidad se pretende que los alumnos sean capaces de:

- Analizar las limitaciones del diseño organizativo formal de una organización para expresar otras relaciones de autoridad que no sean las planificadas y escritas.
- Comprender que en la vida real de toda organización existe una dimensión informal expresada por el conjunto de relaciones personales y sociales difíciles de prever, definir, planificar y expresar en instrumentos gráficos en su totalidad.
- Entender la importancia del comportamiento grupal y su influencia en lo individual.
- Razonar la visión sistémica del grupo y razones que impulsan la formación de grupos informales.

UNIDAD DIDÁCTICA 7: PLANEAMIENTO

Contenidos:

1. Naturaleza de la planificación. Concepto de planeamiento. Planeamiento y plan: importancia de su distinción. Planeamiento formal e informal. La importancia del planeamiento formal.
2. Proceso de planeamiento. Etapas.
3. Tipología de planes. Clasificación. Política. Concepto y clases.





4. Objetivos. Concepto. Características básicas. Jerarquía de objetivos. Escala medios-fin.
5. El planeamiento como un sistema. Importancia y utilidad del enfoque. El subsistema de planeamiento: concepción gráfica.
6. Ventajas y desventajas de la planificación.

Objetivos específicos:

Al finalizar la Unidad se pretende que los alumnos sean capaces de:

- Diferenciar conceptualmente entre el proceso de planeamiento y el plan.
- Comprender el origen de los planes como resultado de un proceso de planeamiento de tipo formal, escrito y metodológicamente trabajado.
- Reconocer que las organizaciones de países más desarrollados otorgan gran importancia a la planeación de tipo formal, escrita y metodológicamente trabajada.
- Clasificar los planes según sus propósitos
- Entender la política como un tipo de plan que guía y encauza el pensamiento en la toma de decisiones en la organización.
- Analizar el planeamiento como un sistema.

UNIDAD DIDÁCTICA 8: CONTROL

Contenidos:

1. Naturaleza del control. Conceptos básicos. Necesidad e importancia de los planes para el control.
2. Proceso de control. Etapas del proceso.
3. Principios de un control efectivo.
4. Instrumentos de control. Diagrama de Pareto. Punto de equilibrio. Otros instrumentos de control. Del control burocrático a la flexibilidad del control.

Objetivos específicos:

Al finalizar la Unidad se pretende que los alumnos sean capaces de:

- Entender el control como un proceso de actividades secuencialmente ordenadas.
- Comprender que el control no es posible sin la previa existencia de planes.
- Analizar los principios de un control efectivo.
- Desarrollar la metodología y valorar beneficios de instrumentos de los que se vale el control para su materialización.

UNIDAD DIDÁCTICA 9: DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Contenidos:

1. Naturaleza de la dirección. Procesos relevantes. Gestión y dirección. Conceptos.
2. Importancia de la dignidad de las personas. Variables que inciden en el desempeño individual.
3. Liderazgo. Concepto. Distinción entre liderazgo y dirección. El liderazgo en las Normas ISO. Autoridad, poder y decisión en el liderazgo. La influencia y la motivación.
4. Comunicación en la organización. Concepto. Necesidad e importancia. Sistema de comunicación organizacional. Barreras de la comunicación.
5. El control de la comunicación para la mejora de su efectividad. Importancia de la calidad de la información.
6. Clasificación de las comunicaciones.

Objetivos específicos:

Al finalizar la Unidad se pretende que los alumnos sean capaces de:

- Entender la naturaleza de la dirección y sus procesos relevantes.
- Distinguir conceptualmente entre dirección y liderazgo.
- Analizar el liderazgo como un proceso de influencia.





- Comprender la diferencia ente información y comunicación.
- Valorar la importancia de la calidad de la información en la comunicación.
- Observar la comunicación organizacional como un sistema.

UNIDAD DIDÁCTICA 10: EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Contenidos:

1. De los antecedentes remotos a los primeros conceptos de administración.
2. Enfoques clásicos: Administración sistemática. Administración científica. Proceso de administración. Relaciones Humanas. Burocracia.
3. Enfoques contemporáneos: Comportamiento organizacional. Teoría de sistemas. Enfoque de contingencias.
4. La Administración y los procesos de cambio. Enfoques actuales.

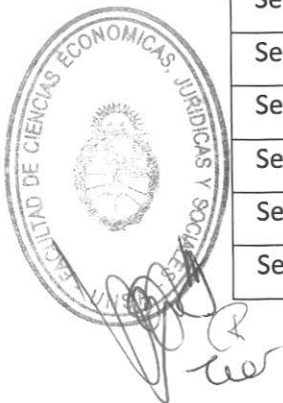
Objetivos específicos:

Al finalizar la Unidad se pretende que los alumnos sean capaces de:

- Ubicar y clasificar en el tiempo los principales enfoques teóricos de la Administración.
- Analizar enfoques clásicos y contemporáneos, sus aportes y limitaciones.
- Comprender fundamentos de nuevos enfoques en la evolución de conocimientos de la administración

PROGRAMA DE TRABAJOS PRÁCTICOS				
La asignatura ha sido calificada como Teórica en el nuevo Plan de Estudios 2019.				
HORARIOS DE CLASES				
Clases	Comisión N°	Docente responsable de la asignatura	Días	Horario
DICTADO DE CLASES	1	Prof. Lic. Pablo Ezequiel Sosa Magarzo	Viernes (Dos clases) y Sábados	18:00 a 20:00 hs y 20:00 hs a 22:00 hs. 08:00 hsa 10:00 hs.

DISTRIBUCION DE LA CARGA HORARIA			
SEMANA N°	MES	CLASES	Responsable Asignatura
		TEMA	
Semana 1	Marzo	Unidad 1	Lic. Pablo Sosa.
Semana 2	Marzo	Unidad 1- Unidad 2	Lic. Pablo Sosa.
Semana 3	Marzo	Unidad 3	Lic. Pablo Sosa.
Semana 4	Abril	Unidad 4	Lic. Pablo Sosa.
Semana 5	Abril	Unidad 4	Lic. Pablo Sosa.
Semana 6	Abril	Unidad 5	Lic. Pablo Sosa.
Semana 7	Abril	Unidad 5	Lic. Pablo Sosa.
Semana 8	Abril-Mayo	Unidad 6	Lic. Pablo Sosa.





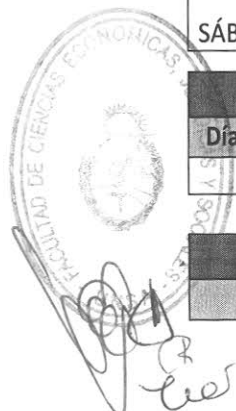
DISTRIBUCION DE LA CARGA HORARIA			
SEMANA N°	MES	CLASES	Responsable Asignatura
		TEMA	
Semana 9	Mayo	Unidad 7	Lic. Pablo Sosa.
Semana10	Mayo	Unidad 8	Lic. Pablo Sosa.
Semana11	Mayo	Receso por exámenes	Lic. Pablo Sosa.
Semana12	Mayo	Examen Parcial-Horario s/disponibilidad aulas	Lic. Pablo Sosa.
Semana13	Junio	Unidad 9	Lic. Pablo Sosa.
Semana14	Junio	Unidad 10	Lic. Pablo Sosa.
Semana15	Junio	Examen Recuperatorio - Horario según disponibilidad de aulas	Lic. Pablo Sosa.
CANTIDAD DE CLASES		Promedio Semanal	3 clases
Hs. por Clase			2 horas
CARGA HORARIA		Promedio Semanal	6 horas
CARGA HORARIATOTAL			84 horas

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES POR CUATRIMESTRE		
Actividades de Docencia	Docente a cargo	Cuatrimestre (1º y 2º)
Asignatura Principios de Administración	Lic. Pablo Sosa	1er. cuatrimestre
Actividades de Investigación	Docente a cargo	Cuatrimestre (1º y 2º)
Desarrollo Proyecto CIUNSa A 2284	Lic. Pablo Sosa	1er. cuatrimestre
Desarrollo Proyecto CIUNSa A 2284	Lic. Pablo Sosa	2do. cuatrimestre
Actividades de Extensión	Docente a cargo	Cuatrimestre (1º y 2º)
No planificadas a noviembre de 2018		

CLASES DE CONSULTA				
Día Semana	Horario	Periodicidad	Lugar	Responsable/s
VIERNES	16:00A18:00	Semanal	Anfiteatro / Aula disponible	Sosa / Wilde
SÁBADOS	10:00A12:00			

REUNIONES DE CÁTEDRA			
Día Semana			
Viernes	A acordar con docentes	Semanal	Aula disponible en Sede

ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE		
Curso	Docente/s	Lugar y fecha





Universidad Nacional de Salta



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

Noplanificadas a noviembre 2018		
---------------------------------	--	--

PARTICIPACIÓN EN REUNIONES CIENTÍFICAS	
Reuniones científicas	Lugar y fecha
35° Congreso Nacional de ADENAG	Buenos Aires–23-24 Mayo 2019
VI CONLAD (Congreso Latinoamericano de Administración)	Posadas–9-10 Setiembre 2019

ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN Y/O SEMINARIOS		
Tipo de Actividad	Responsables	Fecha y lugar de ejecución
No planificadas a noviembre 2018		

DISTRIBUCIÓN HORARIA SEMANAL ESTIMADA DEL EQUIPO DOCENTE:				
Docente	Docencia	Investigación	Gestión	Extensión
SOSA MAGARZO, Pablo Ezequiel	15	5	--	--
WILDE, Patricia del Valle	10	--	--	--

R
er


Cra. María Rosa Panza de Miller
Secretaria As. Académicos y de Investigación
Fac. Cs. Econ. Jur. y Soc. - UNSa.




Esp. ANGÉLICA ELVIRA ASTORGA
VICE DECANA
Fac. de Cs. Econ. Jur. y Soc. - UNSa



**ANEXO II - RESOLUCIÓN DECECO Nº 391/19
PLANIFICACIÓN ANUAL**

ASIGNATURA: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS I
DEPARTAMENTO DOCENTE: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA(S): Contador Público Nacional **SEDE:** TARTAGAL
AÑO DE LA CARRERA: 3º (TERCERO) **CUATRIMESTRE:** 2º (SEGUNDO)
PLAN DE ESTUDIOS: 2019
CARGA HORARIA: TOTAL: 84 horas **SEMANAL:** 6 horas.

EQUIPO DOCENTE

DOCENTE	GRADO ACADEMICO MAXIMO	CATEGORIA	DEDICACION
Isola Miguel Alfonso	Contador Público	Profesor Adjunto	Simple
Isola Nicolás Pedro	Contador Público	Jefe Trabajos Prácticos	Simple

PROGRAMA DE CONTENIDOS (ANALITICO Y DE EXÁMEN)

CAPITULO I: INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION FINANCIERA

1. La Administración Financiera: su naturaleza. Situación financiera y situación económica. Finanzas de empresas y contabilidad. Enfoque empírico y teórico de la administración financiera. Evolución.
2. Objetivos de la administración financiera. Decisiones básicas de la administración financiera. Areas de interés. Objetivos: básicos y operativos. Inflación y finanzas de empresas.
3. Organización de la administración financiera. Relaciones con las otras áreas de la empresa y con el medio externo. Herramientas de la administración financiera. Metodología de análisis en el área de finanzas.
4. Principios fundamentales de la Administración Financiera. El valor del dinero a través del tiempo. Valor futuro y valor presente. Valor futuro y valor presente de anualidades. Corrientes desiguales de flujos de efectivo. Perpetuidades. Amortización de préstamos. Tasas. El Riesgo en finanzas: concepto. Una aproximación a su medición. El Costo de Capital: concepto. Efectos de su consideración en las decisiones financieras. Una aproximación a su medición.

CAPITULO II: ESTRUCTURA DE INVERSIONES

1. Magnitud y estructura de inversiones en las empresas. Relaciones entre capital de trabajo y capital inmovilizado. Características operativas de las empresas según la estructura de inversiones.
2. El capital de trabajo: sus efectos económicos y financieros. El concepto de capital de trabajo. Demanda. Insumos. Capital de trabajo y capital inmovilizado. Características económicas y financieras del ciclo dinero-mercancía-dinero. Condicionantes de la magnitud del capital del trabajo. Formas de determinar necesidades adicionales de capital de trabajo: diferencias entre los métodos y sus causas.
3. El capital inmovilizado: sus efectos económicos y financieros. Determinación técnica de la necesidad de capital inmovilizado. Efectos sobre el requerimiento de capital de trabajo. Ventaja operativa: concepto, el término "ventaja". Grado de ventaja operativa: concepto, su determinación, su comportamiento, graficación.





CAPITULO III: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

1.	Normas financieras básicas: conceptos, relaciones entre ellas. Condicionantes de la estructura financiera. Relaciones conceptuales entre deudas a corto plazo, deudas a largo plazo y patrimonio neto.
2.	Estructuras financieras alternativas: sus efectos sobre la rentabilidad, la liquidez, el riesgo financiero y el control.
3.	Ventaja financiera: primer concepto, formulación, formas de medirla, graficación, estructura financiera y nivel de actividad. Tasa máxima de interés a pagar: concepto, sus niveles según la restricción, sus efectos.
4.	Ventaja financiera: segundo concepto. Grado de ventaja financiera. Medición del efecto conjunto de la Ventaja Operativa y la Ventaja Financiera. Decisiones sobre la Estructura Financiera.

CAPITULO IV: DECISIONES DE INVERSION

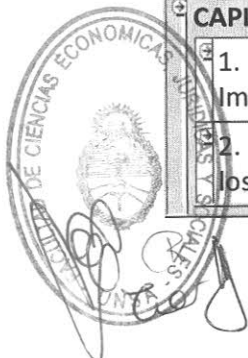
1.	La inversión y el proyecto. Elementos. Clasificación de proyectos. Determinación del flujo de fondos del proyecto. El Análisis incremental. Inversiones reales vs Inversiones financieras.
2.	Criterios de evaluación de proyectos: Valor Presente Neto. Tasa interna de retorno. Período de Recupero. Período de Recupero descontado. TIR Modificada. Costo Anual Equivalente. Coherencia y contradicción entre VAN y TIR.
3.	El Capital racionado y sus consecuencias. Enfoque residual.

CAPITULO V: ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

1.	Administración del capital de trabajo. Concepto. Financiación de activos de trabajo.
2.	Administración de las disponibilidades. Generalidades. Variaciones transitorias de caja. Las inversiones transitorias y su evaluación.
3.	Administración de las cuentas por cobrar: política de créditos y cobranzas. Aplicación de capital a cuentas por cobrar: determinación del monto requerido. Capital neto aplicado a financiar las ventas.
4.	Administración de bienes de cambio. Lote óptimo: momento y magnitud del pedido. Stock de seguridad. Control y evaluación. Inflación, costo del endeudamiento y política de inventarios.

CAPITULO VI: DECISIONES DE FINANCIAMIENTO

1.	Fuentes de financiación de la empresa: concepto. Composición. Capital propio y de terceros. Importancia de la composición de la estructura del financiamiento. Mezcla de endeudamiento.
2.	Fuentes de corto plazo. Concepto. Crédito: comercial y de entidades financieras. El costo de los préstamos bancarios. Efectos de las modalidades de amortización financiera.





3.	Formas especiales de financiamiento: Leasing: concepto. Modalidades. Costo. Evaluación de la operación. Ventajas y desventajas. Factoring: concepto. Modalidades. Costo. Ventajas y desventajas. Underwriting.
4.	Autofinanciamiento: concepto. Modalidades: de mantenimiento y de enriquecimiento. Política de distribución de utilidades y retención de utilidades para financiamiento. Ventajas y desventajas.

CAPITULO VII: DECISIONES DE DISTRIBUCION DE BENEFICIOS

1.	Política de dividendos. Teorías acerca de la política de dividendos. Pruebas de las teorías de dividendos. La influencia de los dividendos en el valor de la empresa. Otros puntos de discusión acerca de la política de dividendos. Factores que influyen en la práctica de la política de dividendos. Elementos para una política de dividendos residual. Las interrelaciones entre inversiones, financiamiento y dividendos.
----	---

CAPITULO VIII: DIAGNOSTICO Y PLANEAMIENTO FINANCIERO

1.	Las Finanzas de la empresa: administración financiera y análisis financiero. Alcance y características del análisis financiero. Procedimiento del análisis financiero. Informes contables: contenido y finalidad; utilización en el análisis financiero.
2.	Los indicadores en el análisis del rendimiento. Componentes del rendimiento operativo y del rendimiento patrimonial: modelos de componentes contables e impulsores del rendimiento; condiciones de cálculo de los indicadores. Rendimiento y nivel de actividad: efecto palanca.
3.	Flujo de fondos en el análisis financiero: componentes; medición con cifras contables.
4.	Ciclos financieros de la empresa; medición de la duración del ciclo financiero. Capital de trabajo: análisis de su composición y magnitud. Indicadores de liquidez de la empresa.
5.	La Planificación Financiera. Contenido de un plan financiero. Presupuesto Financiero: objetivo, clasificación temporal y estructura. Presupuesto de Inversiones: objetivo y metodología. Métodos de evaluación.
6.	Inflación, finanzas, estrategias y políticas de empresas.

CAPITULO IX: MERCADO FINANCIERO Y MERCADO DE CAPITALES

1.	Introducción. Concepto de mercado financiero. Tipos de mercados: monetario y de capitales. Mercados primarios y secundarios. Características y diferencias. Instrumentos financieros. Concepto. Clasificación. La inversión en los mercados financieros. Valoración de activos financieros. Modelos para la valoración de activos financieros de renta fija y variable. El análisis técnico y el análisis fundamental.
----	--

CAPITULO X: MICROFINANZAS Y DESARROLLO SOCIAL

1.	Las Microfinanzas. Concepto. Debates y desafíos. Contexto internacional. La situación en la Argentina.
----	--





2.	Los Microcréditos. Concepto. Características y tipología de las instituciones de Microfinanzas (IMF). Metodologías utilizadas para servicios micro financieros.
3.	Microempresas y servicios financieros. Dificultades de las transacciones de Microfinanzas. Criterios de evaluación de las Microfinanzas.

PROGRAMA DE TRABAJOS PRACTICOS

CAPITULO I – TRABAJOS PRACTICOS: INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION FINANCIERA

Trabajo Práctico N° 1: Introducción

CONTENIDOS: Cálculo Financiero

OBJETIVO: Repasar conocimientos de matemática financiera.

Trabajo Práctico N° 2: Introducción

CONTENIDOS: Resultado Contable

OBJETIVO: Demostrar cómo el resultado contable puede modificarse, según los criterios con que se realice el Balance.

Trabajo Práctico N° 3: Introducción

CONTENIDOS: Estructuras Típicas

OBJETIVO: Presentar a los alumnos para su identificación la existencia de estructuras típicas de la actividad empresarial.

Trabajo Práctico N° 4: Introducción

CONTENIDOS: Análisis Financiero

OBJETIVO: Tomar decisiones en función del análisis financiero, utilizando determinados cocientes y relaciones.

Trabajo Práctico N° 5: Introducción

CONTENIDOS: Relaciones y Pronósticos

OBJETIVO: 1. Manejo de cocientes o Relaciones: **a)** Endeudamiento **b)** Rotaciones **c)** Liquidez **d)** Otros
2. Pronósticos de ingresos y egresos (Fluir de Fondos). Recaltar secuencias de momento y montos de los déficits o superávits transitorios. Única forma de analizar las disponibilidades en todo el transcurso de un período proyectado.

Trabajo Práctico N° 6: Introducción

CONTENIDOS: Costo Fuentes Financiamiento Alternativas

OBJETIVO: Introducir al alumno en la mecánica de la determinación del costo de fuentes de financiamiento alternativos, los que serán expresados en modalidades similares a los que se presentan habitualmente en el mercado, con vistas a la elección de las fuentes más convenientes.

En este ejercicio se reduce el análisis al aspecto matemático del problema, haciendo abstracción de otras variables que pueden incidir. Se persiguen los siguientes objetivos:

1 Determinación de tasas nominales y efectivas del sub-período de acuerdo a cada alternativa y anuales.

2 Adiestramiento en la determinación de costos por dos métodos: **a)** Mediante TASAS - **b)** Mediante FLUJOS DE FONDOS **3)** Incidencia del impuesto a las ganancias en la determinación de costos y la correcta forma de evaluar el mismo.





Trabajo Práctico N° 7: Introducción

CONTENIDOS: Tasas.

OBJETIVO: Repasar conocimientos de Matemática Financiera.

Trabajo Práctico N° 8: Introducción

CONTENIDOS Sistemas de Amortización

OBJETIVO: Repasar conocimientos de Matemática Financiera

Trabajo Práctico N° 9: La Función Financiera

CONTENIDOS: La Función Financiera

OBJETIVO: Conceptos básicos I

Trabajo Práctico N° 10: La Función Financiera

CONTENIDOS: La Función Financiera

OBJETIVO: Conceptos básicos II

CAPITULO II – TRABAJOS PRACTICOS: ESTRUCTURA DE INVERSIONES

Trabajo Práctico N° 1: Estructura de Inversiones

CONTENIDOS: Tamaño de Estructuras

OBJETIVO: Evitar los efectos de un mal cálculo del capital invertido ya sea por excesos o defectos. Demostrar los diferentes tipos de estructuras de inversión que se pueden plantear, atendiendo a las variables que las condicionan.

Trabajo Práctico N° 2: Estructura de Inversiones

CONTENIDOS: Análisis Marginal

OBJETIVO: Toma de decisiones en función del análisis marginal.

Trabajo Práctico N° 3: Estructura de Inversiones

CONTENIDOS: Solapamiento I

OBJETIVO: Desarrollar el cálculo del capital de trabajo de una manera integral, para que el alumno pueda observar como juegan las distintas variables que condicionan su magnitud y disponibilidad en el tiempo, a través de un ejercicio que contempla supuestos simplificadores a los fines didácticos, pero que no invalidan la riqueza conceptual de lo que se desea exponer.

Trabajo Práctico N° 4: Estructura de Inversiones

CONTENIDOS: Necesidades adicionales de Capital de Trabajo

OBJETIVO: Presentar e integrar a los conocimientos de los alumnos dos formas de medir, bajo ciertas pautas, una necesidad adicional de Capital de Trabajo, las diferencias de ambos métodos y sus causas.

Trabajo Práctico N° 5: Estructura de Inversiones

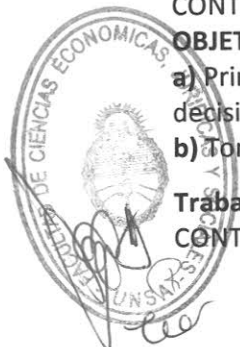
CONTENIDOS: Ventaja Operativa

OBJETIVOS:

- a) Principal: Introducir el concepto de Ventaja Operativa como herramienta para la toma de decisiones.
- b) Toma de decisiones en función del análisis marginal utilizando los conceptos de Ventaja Operativa.

Trabajo Práctico N° 6: Estructura de Inversiones

CONTENIDOS: Punto de Equilibrio





OBJETIVO: Consolidar el manejo del análisis del Punto de Equilibrio desde el punto de vista de la Toma de Decisiones en la empresa.

Trabajo Práctico N° 7: Estructura de Inversiones

CONTENIDOS: Estructuras Juan Toledo

OBJETIVO: Desarrollar el cálculo del capital de trabajo a fin de conocer las variables que condicionan la magnitud del capital de trabajo, el requerimiento en el transcurso del tiempo de necesidades adicionales de capital de trabajo y la diferencia de un método con otros de tipo aproximado.

Trabajo Práctico N° 8: Estructura de Inversiones

CONTENIDOS: M. y B.

OBJETIVO: Consolidar el manejo del concepto de Grado de Ventaja Operativa y su vinculación con la Estructura de Inversión de la Empresa.

Trabajo Práctico N° 9: Estructura de Inversiones

CONTENIDOS: Rentabilidad de la empresa

OBJETIVO: Desarrollar una metodología que permita relacionar la E.I. con la E.F. mostrando como cambia esta última. Afecta la R.p.n., Autofinanciamiento, Control y Riesgo de la Empresa.

CAPITULO III – TRABAJOS PRACTICOS: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Trabajo Práctico N° 1: Estructura de Financiamiento

CONTENIDOS: Tamaño de Estructuras

OBJETIVO: Mostrar el efecto que distintas estructuras financieras pueden producir sobre: 1) La Ra., 2) la Rpn., 3) la Liquidez, 4) el Riesgo, 5) el Control, manteniendo constante la Estructura de Inversiones, Políticas de Ventas y Costos de Producción.

Fijar primer concepto de Ventaja Financiera.

Trabajo Práctico N° 2: Estructura de Financiamiento

CONTENIDOS: Ventaja Financiera I

OBJETIVO: Fijar los conceptos de Ra., Rpn., incremento en rentabilidad, riesgo, Ventaja Financiera y G.V.F..

Trabajo Práctico N° 3: Estructura de Financiamiento

CONTENIDOS: Ventaja Financiera II

OBJETIVO: Mostrar las relaciones existentes entre la Ra. y la Rpn., observando como esta última puede variar por cambios en la estructura financiera. Aplicar los conceptos de Análisis Medio y Marginal, V.O., G.V.O. . Fijar segundo concepto de V.F. y G.V.F.

Trabajo Práctico N° 4: Estructura de Financiamiento

CONTENIDOS: Tasa Máxima de Interés

OBJETIVO: Determinar la magnitud de una necesidad adicional de Capital de Trabajo, la Tasa de Interés que por él podemos pagar, supuesto que lo financiamos mediante deudas y el efecto que la tasa que paguemos tiene en la Ra., Rpn. y en el incremento R.

Trabajo Práctico N° 5: Estructura de Financiamiento

CONTENIDOS: Volumen de Actividad

OBJETIVO: 1) Percibir con nitidez las relaciones existentes entre la necesidad de financiamiento, su estructura y su costo, por una parte y el volumen de actividad que la empresa desarrolla, por la otra.





2) Desarrollar una metodología de elección del volumen de actividad conjuntamente con la estructura de financiamiento más conveniente para la empresa, en función de: a) Rendimiento para los accionistas; b) Riesgo; c) Control; d) Autofinanciación y e) Participación en el mercado.

Trabajo Práctico N° 6: Estructura de Financiamiento

CONTENIDOS: Punto de Indiferencia

OBJETIVO:

- 1) Reforzar los objetivos del ejercicio anterior.
- 2) Desarrollar matemática y gráficamente un modelo sobre punto de indiferencia en la elección de la fuente de financiamiento que sirva como herramienta para este tipo de decisiones.

Trabajo Práctico N° 7: Estructura de Financiamiento

CONTENIDOS: La Gráfica S.A.

OBJETIVO: Mostrar la variación de R_a y R_{pn} , por un aumento en el nivel de actividad y el efecto de la tasa de interés sobre la R_{pn} buscada.

Trabajo Práctico N° 8: Estructura de Financiamiento

CONTENIDOS: El Zorzal S.A.

OBJETIVO: Mostrar las relaciones existentes entre R_a y R_{pn} . Percibir como distintas estructuras de financiamiento afectan el riesgo, el flujo de fondos y el control de la empresa.

Trabajo Práctico N° 9: Estructura de Financiamiento

CONTENIDOS: Virgen de Loreto S.A.

OBJETIVO: Analizar cómo variaciones en el nivel de actividad afectan la U_{all} , U_{dII} , R_a , R_{pn} y el G.V.F.

Trabajo Práctico N° 10: Estructura de Financiamiento

CONTENIDOS: Alternativas de Financiamiento

OBJETIVO: Desarrollar una metodología de análisis que permita comparar distintas alternativas de financiamiento y seleccionar la más conveniente.

CAPITULO IV – TRABAJOS PRACTICOS: DECISIONES DE INVERSIÓN

Trabajo Práctico N° 1: Evaluación de Inversiones

CONTENIDOS: Flujo de Fondos I

OBJETIVO: Desarrollar el procedimiento para la determinación de los Flujos de Fondos.

Trabajo Práctico N° 2: Evaluación de Inversiones

CONTENIDOS: Flujo de Fondos II

OBJETIVO: Desarrollar el procedimiento para la determinación de los Flujos de Fondos.

Trabajo Práctico N° 3: Evaluación de Inversiones

CONTENIDOS: Métodos I

OBJETIVO: Presentar los métodos de evaluación de inversiones para que el alumno pueda visualizar las diferencias entre los mismos.

Trabajo Práctico N° 4: Evaluación de Inversiones

CONTENIDOS: Métodos II

OBJETIVO: Presentar los métodos de evaluación de proyectos de inversión que no tienen en cuenta el valor tiempo del dinero. Destacar las ventajas y desventajas de estos métodos relacionados con los que sí tienen en cuenta el valor tiempo del dinero.





Trabajo Práctico N° 5: Evaluación de Inversiones

CONTENIDOS: **Métodos III**

OBJETIVO: Mostrar el efecto que tiene sobre la evaluación de inversiones el método de amortización utilizado. Hacer ver el efecto de las inversiones adicionales.

Ejercitar la metodología de cálculo de los métodos de evaluación de inversiones que tienen en cuenta el valor tiempo del dinero.

Trabajo Práctico N° 6: Evaluación de Inversiones

CONTENIDOS: **Sol S.A.**

OBJETIVO: Introducir al alumno en la técnica de Evaluación de Proyectos de Inversión.

Trabajo Práctico N° 7: Evaluación de Inversiones

CONTENIDOS: **Fiel S.A. Tejidos**

OBJETIVO: Desarrollar las habilidades necesarias para:

- Construcción de un F.F a partir de una información básica.
- Cálculo del VAN y de la TIR de un proyecto de inversión.
- Toma de decisiones a partir de la metodología aplicada.

Trabajo Práctico N° 8: Evaluación de Inversiones

CONTENIDOS: **Fiel S.A. Proyectos**

OBJETIVO: Profundizar el estudio de la técnica de evaluación de proyectos de inversión empleando los métodos VAN y TIR.

Trabajo Práctico N° 9: Evaluación de Inversiones

CONTENIDOS: **Astral S.A.**

OBJETIVO: Uso del método de casos para el estudio de Evaluación de Inversiones.

Trabajo Práctico N° 10: Evaluación de Inversiones

CONTENIDOS: **Parque de Diversiones**

OBJETIVO: Uso del método de casos para el estudio de Evaluación de Inversiones.

Trabajo Práctico N° 11: Evaluación de Inversiones

CONTENIDOS: **Aeronaves Boeing**

OBJETIVO: Uso del método de casos para el estudio de Evaluación de Inversiones

Trabajo Práctico N° 12: Evaluación de Inversiones

CONTENIDOS: **La Cerealera S.A.**

OBJETIVO: Desarrollar las habilidades necesarias para:

- Construcción de un F.F a partir de una información básica.
- Cálculo del VAN y de la TIR de un proyecto de inversión.
- Toma de decisiones a partir de la metodología aplicada.

CAPITULO V – TRABAJOS PRACTICOS: ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

Trabajo Práctico N° 1: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: **Solapamiento II**

OBJETIVO: Desarrollar el cálculo del capital de trabajo de una manera integral, previo al tratamiento particular de cada rubro componente del mismo (Disponibilidades, Créditos, Bienes de Cambio), haciendo jugar la mayoría de las variables que están presentes en la realidad y que son las que condicionan la rentabilidad, liquidez y crecimiento de toda empresa.





Trabajo Práctico N° 2: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: Presupuesto de Caja

OBJETIVO: Se pretende familiarizar al alumno con el herramental utilizable para la Administración de Disponibilidades en este caso, la construcción de un Fluir de Fondos.

Trabajo Práctico N° 3: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: Presupuesto de Caja con Financiamiento I

OBJETIVO: Continuar con manejo del herramental (Fluir de Fondos). Agregar como aspecto muy importante que el problema no termina en la construcción del cuadro, sino que a partir de allí comienza otro análisis, el del financiamiento del mismo. En este ejercicio se pretende mostrar numéricamente la construcción o realización del financiamiento de un Fluir de Fondos determinado.

Trabajo Práctico N° 4: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: Presupuesto de Caja con Financiamiento II

OBJETIVO: Familiarizar al alumno con un enfoque dinámico de los elementos que intervienen en la Administración del Capital de Trabajo.

Trabajo Práctico N° 5: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: Créditos

OBJETIVO: Familiarizar al alumno con los conceptos relacionados con el tema de financiación del rubro Créditos.

Trabajo Práctico N° 6: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: Tasa Máxima de Descuento

OBJETIVO: Explicar la importancia, desde el punto de vista económico y financiero, de otorgar distintas posibilidades en la comercialización de los productos, incluso como una alternativa de solución final a un flujo financiero deficitario.

Trabajo Práctico N° 7: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: Política de Cobranzas

OBJETIVO: Vincular el manejo del rubro Créditos, con el financiamiento del Flujo de Fondos dentro del marco de la empresa, en este caso adelantando el período de cobranzas.

Trabajo Práctico N° 8: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: Capital Neto Aplicado I

OBJETIVO: Determinar el capital neto aplicado a la financiación de ventas, herramienta fundamental en el análisis del rubro Créditos.

Trabajo Práctico N° 9: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: Capital Neto Aplicado II

OBJETIVO: Utilización de información proveniente del análisis del rubro Créditos

Trabajo Práctico N° 10: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: Capital Neto Aplicado III

OBJETIVO: Determinación del Capital Neto Aplicado al rubro Créditos, con datos reales (por ejemplo, de ventas y compras variables, interés, etc.)

Trabajo Práctico N° 11: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: Política de Créditos con Inflación

OBJETIVO: Política de créditos ante economía inflacionaria.

- Determinación del verdadero costo del crédito.





- Análisis de alternativas de venta para utilizar como financiamiento de un Flujo de Fondos desequilibrado (ofrecer descuento).

Trabajo Práctico N° 12: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: **Bienes de Cambio**

OBJETIVO: En general:

- Reflejar en forma clara el Capital de Trabajo a invertir en Bienes de Cambio. Las variables que lo determinan y su administración.

- El efecto de políticas stockistas y antistockistas en épocas inflacionarias.

En particular:

- Identificación y manejo de las variables que intervienen en la decisión de inversión. Determinación del Capital de Trabajo aplicado

Trabajo Práctico N° 13: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: **Bienes de Cambio con Inflación I**

OBJETIVO: El manejo del inventario de Bienes de Cambio en períodos inflacionarios. Elementos a considerar en la decisión de inversión.

Trabajo Práctico N° 14: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: **Bienes de Cambio con Inflación II**

OBJETIVO: Administración del capital invertido en Bienes de Cambio en períodos de inflación con distinto crecimiento de los costos y de los precios de venta.

Trabajo Práctico N° 15: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: **Capital de Trabajo**

OBJETIVO: Introducir al alumno en la problemática de la determinación del capital de trabajo necesario para que la empresa desarrolle normalmente su actividad.

Trabajo Práctico N° 16: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: **Solapamiento III**

OBJETIVO: Desarrollar de manera integral, el cálculo del Capital de Trabajo, analizando las distintas variables que intervienen en su determinación.

Trabajo Práctico N° 17: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: **Solapamiento IV con Financiamiento**

OBJETIVO: Desarrollar un caso real de cálculo de Capital de Trabajo a fin de que el alumno conozca y maneje:

- Las variables que condicionan la magnitud del Capital de Trabajo.

- Los requerimientos en el transcurso del tiempo de necesidades adicionales de Capital de Trabajo, hasta alcanzar su conformación plena.

- La importancia que tiene para la toma de decisiones, la ubicación de los flujos de fondos en el tiempo y la tasa de Costo de Capital.

Trabajo Práctico N° 18: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: **Administración del Riesgo Crediticio**

OBJETIVO: Introducir al alumno en la problemática de la Administración del Riesgo Crediticio.





Trabajo Práctico N° 19: Administración del Capital de Trabajo

CONTENIDOS: Capital Neto Aplicado IV y Costo Efectivo

OBJETIVO: Determinar el Capital Neto aplicado a la Financiación de ventas.

Determinar el costo efectivo del Crédito ante distintos objetivos fijados por la Empresa.

CAPITULO VI – TRABAJOS PRACTICOS: DECISIONES DE FINANCIAMIENTO

Trabajo Práctico N° 1: Formas Especiales de Financiamiento

CONTENIDOS: Leasing I versus Préstamo Bancario

OBJETIVO: Se pretende dotar al alumno de una metodología para evaluar dos alternativas posibles de financiar una inversión, por intermedio de un préstamo bancario o sino alternativa "leasing".

Trabajo Práctico N° 2: Formas Especiales de Financiamiento

CONTENIDOS: Leasing II

OBJETIVO: Analizar una operación de desinversión, con opción a continuar en el uso del bien mediante una operación de financiación (leasing), contra la opción de mantener la propiedad del bien en las condiciones actuales, desarrollando la metodología que permita seleccionar la más conveniente, desde un punto de vista económico - financiero, para la empresa.

Trabajo Práctico N° 3: Formas Especiales de Financiamiento

CONTENIDOS: Factoring I

OBJETIVO: Desarrollar en el alumno las habilidades y destrezas necesarias que le permitan calcular el costo efectivo de distintas fuentes de financiamiento.

Trabajo Práctico N° 4: Autofinanciamiento

CONTENIDOS: Capacidad Económica y Financiera

OBJETIVO:

- 1) Identificar y calcular las variables que juegan en la autofinanciación de toda empresa.
- 2) Distinguir entre capacidad económica y capacidad financiera de autofinanciamiento.
- 3) Determinar cómo se calculan los montos de ambas capacidades, dentro de una necesidad financiera mayor.
- 4) Explicar a qué tipo de decisiones y alternativas puede dar origen la autofinanciación y sus condiciones.

CAPITULO VII – TRABAJOS PRACTICOS: DECISIONES DE DISTRIBUCION DE BENEFICIOS

Trabajo Práctico N°1: Decisiones de Distribución de Beneficios

CONTENIDOS: Identificación de políticas de dividendos

OBJETIVO:

Planteo conceptual. Ante distintas situaciones, que políticas de dividendos sería lógico suponer que implantarían las empresas

Trabajo Práctico N°2: Decisiones de Distribución de Beneficios

CONTENIDOS: Caso "La Comercial del Centro S.A."

OBJETIVO:

Análisis conceptual. Dados distintos niveles de utilidades esperadas y de inversiones a realizar, una cantidad de acciones y un dividendo por acción histórico, determinar distintos aspectos de la política de dividendos a implementar y del endeudamiento a tomar.

Trabajo Práctico N°3: Decisiones de Distribución de Beneficios

CONTENIDOS: Caso "Factor S.A."





OBJETIVO:

Mostrar las diferencias entre dos operaciones: distribución de dividendos en acciones y rescate de acciones. Poner de manifiesto las ventajas de cada una en que oportunidades se puede utilizar una y otra.

Trabajo Práctico N°4: Decisiones de Distribución de Beneficios

CONTENIDOS: Caso "Laurel S.A."

OBJETIVO:

Mostrar que las decisiones de dividendos, inversiones y financiamiento dependen unas de otras.

CAPITULO VIII – TRABAJOS PRACTICOS: DIAGNOSTICO Y PLANEAMIENTO FINANCIERO

Trabajo Práctico N° 1: Planeamiento Financiero

CONTENIDOS: Caso: "La Buenaventura S.A."

OBJETIVO: Uso del método de casos para el estudio del Planeamiento Financiero. Elaborar el Plan Económico Financiero, a través de la formulación de un Presupuesto Económico, un Presupuesto Financiero y un Estado de Situación Patrimonial Proyectado.

Trabajo Práctico N° 2: Planeamiento Financiero

CONTENIDOS: Caso: "La Esperanza S.A."

OBJETIVO: Uso del método de Casos para el estudio del Planeamiento Financiero. Elaborar el Plan Económico Financiero, a través de la formulación de un Presupuesto Económico, un Presupuesto Financiero y un Estado de Situación Patrimonial Proyectado.

Trabajo Práctico N° 3: Planeamiento Financiero

CONTENIDOS: Caso de Largo Plazo: "Cia. Mank S.A."

OBJETIVO: Uso del método de Casos para el estudio del Planeamiento Financiero. Elaborar el Plan Económico Financiero, a través de la formulación de un Presupuesto Económico, un Presupuesto Financiero y un Estado de Situación Patrimonial Proyectado.

Trabajo Práctico N° 4: Planeamiento Financiero

CONTENIDOS: Caso de Corto Plazo: "Cia. Mank S.A."

OBJETIVO: Uso del método de Casos para el estudio del Planeamiento Financiero. Elaborar el Plan Económico Financiero, a través de la formulación de un Presupuesto Económico, un Presupuesto Financiero y un Estado de Situación Patrimonial Proyectado.

Trabajo Práctico N° 5: Planeamiento Financiero

CONTENIDOS: Caso: "Cia. del Litoral S.A."

OBJETIVO: Uso del método de Casos para el estudio del Planeamiento Financiero. Elaborar el Plan Económico Financiero, a través de la formulación de un Presupuesto Económico, un Presupuesto Financiero y un Estado de Situación Patrimonial Proyectado.

Trabajo Práctico N° 6: Planeamiento Financiero

CONTENIDOS: Caso: "Confecciones Huemul S.A."

OBJETIVO: Uso del método de casos para el estudio del Planeamiento Financiero. Elaborar el Plan Económico Financiero, a través de la formulación de un Presupuesto Económico, un Presupuesto Financiero y un Estado de Situación Patrimonial Proyectado.

Trabajo Práctico N° 7: Planeamiento Financiero





CONTENIDOS: Caso: "Productora del Oeste S.R.L."

OBJETIVO: Uso del método de Casos para el estudio del Planeamiento Financiero. Elaborar el Plan Económico Financiero, a través de la formulación de un Presupuesto Económico, un Presupuesto Financiero y un Estado de Situación Patrimonial Proyectado.

Trabajo Práctico N° 8: Planeamiento Financiero

CONTENIDOS: Caso: "Rio Colorado S.A."

OBJETIVO: Uso del método de casos para el estudio del Planeamiento Financiero. Elaborar el Plan Económico Financiero, a través de la formulación de un Presupuesto Económico, un Presupuesto Financiero y un Estado de Situación Patrimonial Proyectado.

Trabajo Práctico N° 9: Planeamiento Financiero

CONTENIDOS: Caso: "Compañía Argentina de Plásticos"

OBJETIVO: Uso del método de casos para el estudio del Planeamiento Financiero. Elaborar el Plan Económico Financiero, a través de la formulación de un Presupuesto Económico, un Presupuesto Financiero y un Estado de Situación Patrimonial Proyectado.

Trabajo Práctico N° 10: Planeamiento Financiero

CONTENIDOS: Caso: "Vértigo comercial S.R.L."

OBJETIVO: Uso del método de Casos para el estudio del Planeamiento Financiero. Elaborar el Plan Económico Financiero, a través de la formulación de un Presupuesto Económico, un Presupuesto Financiero y un Estado de Situación Patrimonial Proyectado.

Trabajo Práctico N° 11: Planeamiento Financiero

CONTENIDOS: Caso: "FIBROEXPORT S.A."

OBJETIVO: Uso del método de Casos para el estudio del Planeamiento Financiero. Elaborar el Plan Económico Financiero, a través de la formulación de un Presupuesto Económico, un Presupuesto Financiero y un Estado de Situación Patrimonial Proyectado.

CAPITULO IX – TRABAJOS PRACTICOS: MERCADO FINANCIERO Y MERCADO DE CAPITALES

Trabajo Práctico N° 1: Mercado financiero y Mercado de Capitales

CONTENIDOS: Mercado financiero y Mercado de Capitales

OBJETIVOS: Conocer cómo funciona el Mercado financiero y Mercado de Capitales

Trabajo Práctico N° 2: Mercado financiero y Mercado de Capitales

CONTENIDOS: Mercado financiero y Mercado de Capitales

OBJETIVOS: Conocer los principales Activos que se maneja: Títulos valor, activos financieros de empresas, acciones, obligaciones y títulos de deuda a largo plazo.

CAPITULO X – TRABAJOS PRACTICOS: MICROFINANZAS Y DESARROLLO SOCIAL

Trabajo Práctico N° 1: Microfinanzas y Desarrollo Social

CONTENIDOS: Servicios Micro financieros

OBJETIVOS: Metodologías utilizadas para servicios micro financieros.

Trabajo Práctico N° 2: Microfinanzas y Desarrollo Social

CONTENIDOS: Micro Finanzas

OBJETIVOS: Conocer los criterios de evaluación de las Microfinanzas.





HORARIOS DE CLASES

Clases Teóricas Prácticas – Comisión Unica

Viernes: 09,00 a 12,00 hs

Viernes: 15,00 a 18,00 hs

DISTRIBUCION DE LA CARGA HORARIA

Tema	Teórico Practica
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION FINANCIERA	4
ESTRUCTURA DE INVERSIONES	5
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	5
DECISIONES DE INVERSIÓN	6
ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	2
CLASES PRESENCIALES HASTA PRIMER PARCIAL	22
ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	6
DECISIONES DE FINANCIAMIENTO	3
DECISIONES DE DISTRIBUCION DE BENEFICIOS	1
DIAGNOSTICO Y PLANEAMIENTO FINANCIERO	4
MERCADO FINANCIERO Y MERCADO DE CAPITALES	3
MICROFINANZAS Y DESARROLLO SOCIAL	3
CLASES PRESENCIALES HASTA SEGUNDO PARCIAL	20
TOTAL DE CLASES PRESENCIALES	42
CARGA HORARIA TOTAL	84

Docente	Docencia	Investigación desarrollos didácticos	Gestión
Miguel Alfonso Isola	8	1	1
Nicolás Pedro Isola	8	1	1

ORGANIZACIÓN DEL DICTADO DE CLASES

Las clases se desarrollarán en una Comisión única, con la característica de teórico-prácticas, con responsabilidad del equipo docente y con una carga de seis (6) horas semanales.

CLASES DE CONSULTA

Las consultas se realizarán en forma presencial y en forma virtual. Las presenciales estarán a cargo del equipo docente y serán establecidas un día a la semana, de dos horas de duración. Se pauta los días jueves, de 18 a 20 horas. Los días y horarios se publicaran al inicio del cuatrimestre en la web de la cátedra y por los sistemas de comunicación de la Facultad.

Los responsables de las clases de consulta son los docentes y auxiliares designados.

Las consultas virtuales se canalizarán mediante los mail de los Docentes de la Cátedra, para lo cual el responsable de administrar la misma, derivará a los docentes a cargo de cada tema desarrollado, la consulta pertinente, debiéndola contestar en un plazo que no exceda las 72 horas.

REUNIONES DE CÁTEDRA

Se realizará una reunión con frecuencia quincenal, a efectos de relevar situaciones que merezcan especial atención, reforzando así el proceso de aprendizaje.

Por otra parte, la cátedra se encuentra comunicada por vía electrónica en forma permanente, a los efectos informar situaciones especiales que pudieran surgir del dictado.





PARTICIPACION EN REUNIONES CIENTIFICAS

El equipo docente responsable por las actividades de investigación, se encuentran relacionados con las actividades científicas destinadas a aportar valor agregado al currículum propuesto, de allí que pautarán con los miembros de la cátedra lugar y horarios de las reuniones científicas programadas para tales fines. La asistencia a las Jornadas Nacionales de la SADAF (Sociedad Argentina de Docentes en Administración Financiera) está contemplada en la actividad anual.

ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE

La capacitación docente, es prioridad a la hora de implementar innovaciones en los contenidos programáticos, por lo que se circularizará a los docentes responsables sobre cursos, jornadas y congresos relacionados con la carga curricular.

ACTIVIDADES DE INVESTIGACION

No se prevé tareas específicas de investigación Formal para el año lectivo 2019

ACTUALIZACION Y MANTENIMIENTO DE LA WEB

Se realizará la carga de información en la web de la Cátedra en forma semanal, a efectos de mantener actualizada la misma, tanto en lo referente al material que se utiliza en el dictado de clase, como así también, datos y hechos de la realidad financiera.

OTRAS ACTIVIDADES

- Actualización del material de lectura de cada tema
- Desarrollo de nuevos casos prácticos.
- Investigación de nueva bibliografía.
- Desarrollo de nuevas plantillas de evaluación.
- Programación de clases de capacitación interna.
- Revisión de la planificación anual.
- Selección de nuevos casos de estudio.
- Análisis y discusión periódica de la realidad del contexto.
- Revisión de aspectos organizativos.
- Mantenimiento y actualización del sitio web de las cátedras.
- Seguimiento personalizado por comisiones de los alumnos en clases presenciales y de consulta.
- Participar en la evaluación de los concursos a efectos de cubrir cargos vacantes.



Cra. María Rosa Panza de Miller
Secretaria As Académicos y de Investigación
Fac. Cs. Econ. Jur. y Soc. - UNSa.



**ANEXO III - RESOLUCIÓN DECECO Nº 391/19
PLANIFICACIÓN ANUAL**

ASIGNATURA:	GESTIÓN DE EMPRESAS
DEPARTAMENTO DOCENTE:	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA(S):	Contador Público Nacional
AÑO DE LA CARRERA:	4º Año
PLAN DE ESTUDIOS:	2019
CARGA HORARIA: TOTAL:	84 horas
SEDE:	TARTAGAL
CUATRIMESTRE:	2º
SEMANAL:	6 horas.

EQUIPO DOCENTE:

Docente o Auxiliar	Categoría	Dedicación
Tejerina, Alberto Eduardo	Profesor Adjunto	Simple
Tilián, Claudia Elizabeth	J.T.P.	Simple

El cuerpo docente, a la vez, atiende las cátedras de Administración de Personal I y II, y Gestión de Empresas, con tareas y responsabilidades acordes a su jerarquía, en Sede Central.

PROGRAMA DE CONTENIDOS (ANALÍTICO Y DE EXAMEN)

Unidad Didáctica N° 1: Nombre: *La empresa como institución económica*

Contenidos:

1. La empresa. Naturaleza social y económica. Evolución histórica.
2. Caracterización de las organizaciones: Clasificación de las empresas.
3. Leyes de equilibrio interno y externo de la empresa.
4. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa.
5. Responsabilidad social empresarial. Cuidado del ambiente
6. Teoría general de los sistemas: De unidad maximizadora de beneficios a sistema adaptable.

Objetivos específicos:

Que los alumnos sean capaces de:

1. Describir. la naturaleza social y económica de la empresa, cómo funcionan las leyes de equilibrio empresarial, en qué consisten y cómo se determinan la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de una empresa.
2. Comparar. el funcionamiento de una empresa según los distintos momentos de la historia de la humanidad, cómo funcionaban, anteriormente, las empresas y por qué, actualmente, deben actualizarse de manera permanente.
3. Identificar y distinguir: las diversas clases en que podemos agrupar las empresas, cuáles son las acciones de responsabilidad social que deben seguir las empresas
4. Identificar el origen (de donde proviene) el término "empresa" y sus derivados, p.e. "empreendedor"
5. Definir lo que significan las Leyes de equilibrio interno y externo que actúan sobre las empresas y lo que significan los conceptos "maximización de beneficios" y "sistema adaptable", y la permanencia de este último.
6. Discutir sobre cuáles son las demandas actuales de la sociedad a las empresas para qué sirven - en la gestión de las empresas- contar con una clara definición y fijación de la razón de ser de la misma, la imagen o idea a futuro que se espera de ella y el establecimiento de una estrategia para alcanzarlos.





Unidad Didáctica N° 2: Nombre: **La empresa y los sistemas empresarios**

Contenidos:

1. Gestión de Gobierno Corporativo de Empresas. Concepto. Objetivos.
2. Teoría general de los sistemas: La empresa como subsistema cooperativo de empresas
3. División del trabajo entre empresas. Acuerdos cooperativos de empresas
4. Teoría general de los sistemas: Sistemas y redes de empresas. Tipologías.
5. Parques y distritos industriales.
6. El distrito industrial como sistema de empresa. Otras configuraciones.

Objetivos específicos:

Que los alumnos sepan:

1. **Describir**: en qué consiste el gobierno corporativo, los acuerdos cooperativos de empresas y sus formas y lo que debe entenderse por Parques Industriales y los distintos elementos que caracterizan un conglomerado de este tipo de empresas.
2. **Discutir** sobre el tamaño y alcance de los sistemas de cooperación empresarial y qué constituyen las diferentes clases de agrupamiento de empresas.
3. **Comparar** el funcionamiento de los acuerdos empresariales y el rol que desempeñan cada una de las integrantes de este sistema cooperativo y acerca de las ventajas e inconvenientes de los distintos tipos de radicación de empresas.
4. **Identificar** las distintas formas en que estos sistemas pueden presentarse entre empresas y las industrias más reconocidas que existen en la ciudad, la provincia y la nación y cómo funcionan, especialmente en el caso de agrupamientos.

Unidad Didáctica N° 3: Nombre: **Entorno de la empresa**

Contenidos:

1. Naturaleza del entorno de la empresa. Influencia del entorno.
2. Tipos de entornos. Entorno global, general y sectorial.
3. Entornos: Modelos de análisis. Análisis PESTEL
4. Los procesos de política, planificación y gestión: Exploración y vigilancia del entorno. Inteligencia competitiva.

Objetivos específicos:

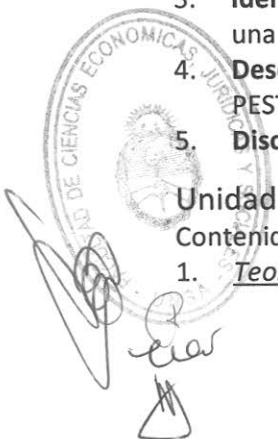
Que los alumnos sepan:

1. **Definir** lo que se entiende por Entorno Empresarial y los entornos global, general y sectorial desde la perspectiva empresarial.
2. **Comparar** el funcionamiento de los distintos entornos que afectan el funcionamiento de una empresa.
3. **Identificar** los componentes del entorno, y su respectiva influencia, que pueden presentarse en una empresa
4. **Describir** los modelos de análisis aplicables en tales entornos, particularmente el denominado PESTEL.
5. **Discutir** respecto de la utilidad para la gestión empresarial del uso de cada modelo de análisis.

Unidad Didáctica N° 4: Nombre: **Los sistemas de la empresa**

Contenidos:

1. Teoría general de los sistemas: La empresa como sistema complejo.





2. Teoría general de los sistemas: Visión sistémica de la empresa. Los subsistemas del sistema empresa.
3. Teoría general de los sistemas, Áreas funcionales de la empresa: conceptos generales: Sistema de operación. Objetivos. Subsistemas.
4. Teoría general de los sistemas, Áreas funcionales de la empresa: conceptos generales: Sistema físico. Los subsistemas de creación, producción y comercialización.
5. Teoría general de los sistemas, Áreas funcionales de la empresa: conceptos generales: Sistema humano. La gestión de las personas. El comportamiento humano en la empresa. Planificación, control y sistemas de información de las personas.
6. Teoría general de los sistemas, Administración Financiera, Decisiones Financieras básicas de las organizaciones, Mercado de capitales: Sistema financiero. La función del sistema financiero. Subsistemas.

Objetivos específicos:

Que los alumnos sean capaces de:

1. **Definir** a la empresa desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas, el sistema físico y los subsistemas que lo constituyen y las funciones del Sistema financiero
2. **Describir** a la empresa como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y el entorno del que forma parte, que tiene unos determinados objetivos; las funciones que cumplen los subsistemas de creación, producción y comercialización; como así también las del sistema humano y los objetivos financieros que persigue una empresa
3. **Discutir** acerca de las características de la empresa para ser considerada como sistema y las razones por las que se considera al factor humano como el principal recurso de la empresa. Asimismo, sobre las ventajas y desventajas de recurrir a la financiación interna o al mercado financiero para obtener los recursos que necesita la empresa para su funcionamiento
4. **Comparar** la importancia que tiene cada sector de la empresa, las diferencias existentes entre cada uno de los componentes del entorno financiero de la empresa
5. **Identificar** los objetivos del Sistema de operación y los subsistemas que lo integran y los procesos productivos de la empresa y las áreas de captación y aplicación de recursos financieros

Unidad Didáctica N° 5: Nombre: **Sistema de gestión de empresas**

Contenidos:

1. Teoría general de los sistemas: Enfoque sistémico de la gestión. Subsistemas.
2. Los procesos de control: Indicadores de gestión. Concepto. Objetivos y utilidad.
3. Los procesos de control: Clases de indicadores: de rendimiento, de productividad, de calidad, de desempeño. Otros. Criterios para establecerlos. Dificultades.
4. Los procesos de política, planificación y gestión: Decisiones estratégicas, de creación y localización de la empresa. Decisiones de recursos humanos. Técnicas de diseño estratégico y organizativo.
5. La estructura organizacional, la administración y los procesos de cambio: Mejora continua de la gestión. Instrumentos de aplicación.
6. Nuevos modelos de gestión.

Objetivos específicos:

Que los alumnos sean capaces de:

1. **Definir** los conceptos: "enfoque sistémico de la gestión" e "indicadores de gestión", los procesos y técnicas aplicables a los recursos humanos indispensables en la gestión empresarial





2. **Describir** por qué es imprescindible para gestionar la empresa la fijación de indicadores de su actividad, las dificultades con las que se encontrarán para determinar indicadores para gestionar empresas
3. **Discutir** por qué se debe recurrir a distintos indicadores y acerca de los distintos temas que se deben considerar previo a la puesta en marcha de un emprendimiento de negocios
4. **Comparar** los distintos indicadores de gestión y su utilidad y objetivos y los aspectos positivos y negativos que se presentan al tratar de llevar adelante un proyecto empresarial
5. **Identificar** los indicadores más usuales a los que recurren los administradores de empresas y los elementos que deben analizar durante el diseño estratégico, organizativo y de acción antes de poner en funcionamiento una empresa.

Unidad Didáctica N° 6: Nombre: **Gestión de la información**

Contenidos:

1. Teoría general de los sistemas: Objetivos del sistema de información para la gestión. Subsistemas.
2. Teoría general de los sistemas, Los procesos de política, planificación y gestión: El sistema de información contable como subsistema de gestión. Usuarios.
3. Los procesos de política, planificación y gestión: La información contable y su valor estratégico.
4. La estructura organizacional, la administración y los procesos de cambio: El cambio en la gestión organizacional. Comportamiento de la dirección ante el cambio. Cambio versus estabilidad. Aspectos visibles y no visibles. Dificultades.
5. La estructura organizacional, la administración y los procesos de cambio: Proceso del cambio. Modelos y técnicas utilizadas.
6. Cultura innovadora en la gestión. Decisiones de innovación tecnológica.

Objetivos específicos:

Que los alumnos sean capaces de:

1. **Definir** los objetivos básicos que debe cumplir un Sistema de Información para la gestión, cuál debe ser el objetivo permanente de una organización y porqué se considera al Sistema de Información Contable como un factor clave en la estrategia empresarial.
2. **Describir** en qué consisten los sistemas de información para la gestión, en que estriba la alineación entre lo contable y lo administrativo desde un enfoque estratégico y el significado de la sigla PDCA en la que se basa el principio de mejora continua de la calidad en una organización.
3. **Discutir** sobre la información que brindan los sistemas de información para la gestión, la utilidad de los datos y cifras que provienen de los todos componentes del sistema de información contable de la empresa y cómo se considera a la autoevaluación en el proceso de mejora continua de las organizaciones.
4. **Comparar** la utilización y usuarios de los sistemas de información contable, el uso de información histórica y de su proyección en alineación con la estrategia empresarial y las diferentes herramientas que se utilizan en el diseño organizativo de las empresas
5. **Identificar** en qué consisten los distintos sistemas contables, la información que emana del sistema contable de la empresa y los diferentes sistemas de producción que conoce.





PROGRAMA DE TRABAJOS PRACTICOS

Trabajo Práctico Nº 1: Empresas, sistemas empresarios y su entorno

Contenidos:

Consignas: Identifique y justifique los siguientes elementos en la película: "El Secreto de mi Éxito":

- ✓ Distintos tipos de Empresas.
- ✓ Clasificación de las empresas identificadas según: actividad, tamaño, capital, actividad, forma jurídica, etc.
- ✓ Hechos que determinen Responsabilidad Social Empresarial.
- ✓ Entorno en sus distintos aspectos: político, social, tecnológico, ético, jurídico, legal, etc. Explique la influencia del mismo.
- ✓ Redes.
- ✓ División del Trabajo – Especializaciones – Acuerdos.
- ✓ Distritos Industriales.
- ✓ Misión, Visión y Valores de las empresas.
- ✓ Determine los objetivos estratégicos.
- ✓ Inteligencia Competitiva.

Objetivos específicos:

Que los alumnos sean capaces de:

1. **Identificar** el origen (de donde proviene) el término “empresa” y sus derivados, p.e. “emprendedor”
2. **Describir** la naturaleza social y económica de la empresa
3. **Comparar** el funcionamiento de una empresa según los distintos momentos de la historia de la humanidad.
4. **Identificar y distinguir** las diversas clases en que podemos agrupar las empresas

Trabajo Práctico Nº 2: MICROENTORNO Y MACRO ENTORNO

Contenidos:

Consignas: Desarrollar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué entiende por entorno general y entorno sectorial? Enumere tres factores que pertenezcan al entorno sectorial de la empresa y otros tres del entorno general razonando el porqué de la clasificación en una u otra categoría.
2. Diga a cuál de los entornos pertenecen cada uno de los siguientes elementos: proveedores, tipos de interés, la competencia del sector, las relaciones con los sindicatos, el tipo de cambio, el nivel cultural de la población, los clientes y las infraestructuras.
3. La empresa agrícola LIMOSOJ S.A., productora de limones y soja TEX se enfrenta a los siguientes desafíos: un fortalecimiento del dólar, que encarece sus exportaciones a EEUU y China; una mayor competencia en el mercado nacional por parte de otras cadenas de moda nacionales e internacionales; un aumento del precio del petróleo que repercute negativamente en sus costes; y la entrada en el MERCOSUR de Bolivia y Ecuador, que abre la posibilidad de nuevos mercados. Indique qué desafíos corresponden a cambios en el entorno general y cuáles corresponden a cambios en el entorno sectorial. Justificar las respuestas.
4. Indique cuáles de los siguientes cambios se refieren al entorno específico de la empresa Aerolíneas Argentinas: a) la entrada en el mercado argentino de compañías aéreas de bajo coste, b) el endurecimiento de las normas de seguridad aérea, c) una huelga de controladores





- aéreos y, d) una reforma laboral que reduce el coste del despido. En cada caso justifique su respuesta.
5. Considere los siguientes cambios en el entorno de un fabricante de programas de ordenador (software). En cada caso, indique si se trata de un cambio en el entorno general o sectorial, justificando su respuesta: (a) una reducción de los tipos de interés de Argentina; (b) el lanzamiento de un nuevo sistema operativo que obliga a actualizar los otros programas del ordenador; (c) la aparición de nuevos fabricantes de software en la India; (d) una reducción de los impuestos en Estados Unidos.
 6. Considere los siguientes cambios en el entorno de un fabricante de mesas de aluminio. En cada caso, indique si se trata de un cambio en el entorno general o sectorial, justificando su respuesta: (a) un aumento en el precio del aluminio que se utiliza para la producción de mesas; (b) una rebaja de la alícuota empresarial de la Seguridad Social; (c) una reforma impositiva que reduce la alícuota del IVA al 18%; (d) la aparición en el mercado de una maquinaria especializada en realizar perfiles de las planchas de aluminio de alta calidad.
 7. Considere los siguientes cambios en el entorno de un fabricante de ropa deportiva. En cada caso, indique si se trata de un cambio en el entorno, justificando su respuesta: (a) una reducción del impuesto a las ganancias; (b) un aumento del precio de las materias primas textiles debido a una mayor demanda de los productos chinos; (c) una reforma de la legislación laboral, que introduce nuevos tipos de contratación; (d) un aumento de la práctica de baloncesto.
 8. Considere los siguientes cambios en el entorno de un productor español de aceite de oliva virgen. En cada caso indique si se trata de un cambio en el entorno genérico o en el entorno específico, justificando su respuesta: a) la aprobación oficial de una nueva denominación de origen de aceite de oliva; b) un aumento del desempleo, que lleva a los consumidores a reducir el consumo de aceite de oliva virgen y aumentar el consumo de aceite de girasol; c) la aprobación de un régimen fiscal especial para las cooperativas agrícolas oliveras; d) la fusión de las dos principales empresas argentinas productoras de aceite de oliva .

Objetivos específicos:

Que los alumnos sean capaces de:

1. **Identificar** el entorno de las empresas,
2. **Describir** la naturaleza del micro entorno y macro entorno de la empresa

Trabajo Práctico N° 3: SISTEMA FISICO

Contenidos:

Consignas: Leer el presente informe de NOKIA y responde las preguntas sobre el caso planteado:

Cómo una compañía que fabricaba neumáticos para la nieve desde hacía una década pudo convertirse en la empresa número uno en comunicaciones inalámbricas. Una historia moderna de negocios desde las proximidades del Círculo Ártico.

“Sin excepción, los grandes empresarios parecen haber dominado por lo menos un elemento clave que multiplicaron en diferentes formas para crecer rentablemente. Para Michael Eisner, han sido los personajes en las películas animadas de Walt Disney los que representan esa clave fundamental. A propósito, nadie trabaja más incesantemente para la compañía que el ratón Mickey, el Rey León, o cualquier otro personaje de Walt Disney. Usted no solamente los ve en películas, sino también en parques temáticos, viandas de almuerzo, musicales de Broadway, o aun en cruceros. Para Richard Branson, ésta es la única misión que trae a su imperio Virgin: alegría, entretenimiento y valor-por-dinero; y para Howard Schultz es la redefinición del café desde un producto a la experiencia de abrir un Café Starbucks día tras día. La clave fundamental de Nokia, que parece





multiplicar y rehacer tan exitosamente, es la habilidad de la empresa para cambiar habilidades organizativas.

Nokia tiene muchos elementos en común con General Electric, no sólo la antigüedad de ambas compañías, sino también la insistencia para reinventarse haciendo el cambio a su mejor amigo, pero por encima de todo, ver sus productos en la ecuación total de sus clientes y ganar desde el cambio de productos a soluciones. Mientras sus competidores se concentraron internamente, en los elementos de alta tecnología de sus productos, los dos gigantes siguieron un camino diferente: se preguntaron, ¿qué está cambiando en mis clientes? El antiguo filósofo y matemático griego Arquímedes tuvo razón cuando dijo: "denme una palanca suficientemente larga y levantaré el mundo entero". En negocios, en tiempos modernos, este apalancamiento se encuentra en el acercamiento "desde afuera hacia adentro y del futuro al presente". Vayamos al caso finlandés.

La industria de las comunicaciones inalámbricas estuvo dominada por el gigante norteamericano Motorola hasta 1997, cuando la compañía tuvo que aprender que no se puede jugar a alcanzar a un competidor que se mueve a la velocidad de la luz. Ese competidor, desde entonces, ha sido Nokia. A lo largo de ese año, los ingresos de Nokia ascendieron a 9.8 billones de dólares con ganancias de 1.1 billones de dólares. De alguna manera, Nokia fundada allá por 1865 como una pequeña compañía de silvicultura en Finlandia, ha sabido en qué sector de la industria estar y en qué momento. Entre 1994 y 2001, el número de teléfonos celulares vendido cada año aumentó considerablemente de 26 millones a más de 400 millones de unidades.

A lo largo de un siglo, Nokia resultó ser una de las compañías más innovadoras de Finlandia. Un pequeño molino había dado paso a uno mayor, una fábrica de pulpa a una gran fábrica de papel.

Y otras facilidades industriales surgieron y se identificaron con la electrónica. Como la historia de Nokia se convirtió en una leyenda corporativa idílica, la firma también comenzó a parecerse más y más a un diseño de negocios anticuado que tenía sus días contados, la empresa tuvo rápidamente que comenzar una transición hacia la electrónica, que eventualmente llevaría a la compañía a la industria de las comunicaciones inalámbricas.

¿Fue una casualidad que la firma finlandesa eligiera competir en una industria que representaría un gran patrón de ganancia de nuestra era? Parece que no, cuando se consideran las decisiones centradas en la trayectoria de ganancia y las decisiones centradas en el cliente que Nokia ha estado tomando siempre. Nokia no fue sólo la primera en responder a nuevas prioridades de operadores de red, sino también fue pionera en una "marca de moda", ya que los teléfonos celulares se convirtieron en un producto de moda y con un diseño orientado al consumidor.

Consecuentemente, el mercado recompensó a Nokia con una medalla de oro cuando lideró el cambio de nuevo paradigma en comunicaciones inalámbricas de analógico a digital. Éste fue, de lejos, el mayor reconocimiento de patrón de ganancia que le hizo líder en la industria inalámbrica con un valor de mercado de más de 50 billones de dólares.

Mientras Motorola, cautivada por su éxito en el pasado, continuó con una fórmula de éxito ya por entonces obsoleta -diseño de producto de alta tecnología para auriculares-, Nokia exploró el terreno estratégico para conseguir nuevos patrones de ganancia. Hizo un cambio – similar al de General Electric – de producto a soluciones, estableciendo una relación íntima con operadores de red en todo el mundo. Nokia comprendió la ecuación económica total de teléfonos celulares desde el punto de vista de los operadores de red, ofreciendo soluciones integradas, como planificación de célula, zonificación para sitios de antena, instalación y mantenimiento de la red.

Y brindó atención al cliente, mientras sus teléfonos celulares eran compatibles con la mayor tecnología digital.

Anticipando pronto el cambio de convencional a digital, Nokia tuvo que alterar la composición de su fuerza de trabajo de ingenieros, de un staff de ingenieros de "hardware" a un "staff" de ingenieros





de “software” que fue tan rápida que cuando los teléfonos celulares digitales se hicieron populares en los Estados Unidos, Nokia había dado un giro de 180 grados en sus habilidades organizativas clave, liderando la industria con una relación de ingenieros de “hardware” a “software” de 1 a 5. Explotar el cambio con una rápida respuesta en cambio de habilidades debe haberse vuelto parte del código genético de la compañía finlandesa a lo largo de las décadas, primero del papel a botas de goma y neumáticos para la nieve, de allí a la electrónica que lideró a la industria de comunicaciones inalámbricas.

Entonces, no parecería tan difícil la transición de convencional a digital, ¿no? Pero sí lo ha sido para los competidores de Nokia y han perdido mucho mérito.

Es inevitable que algún día casi todo el mundo se comunique inalámbricamente y ya hoy en día cada vez es más difícil distinguir entre un teléfono y una computadora. Los teléfonos celulares se están convirtiendo más en computadoras, y los sistemas inalámbricos se están fusionando con Internet. En los últimos años, los gigantes de la tecnología como Microsoft e Intel han estado muy cerca del negocio de los celulares. Los sistemas de información y de comunicaciones se están fusionando y Nokia, posiblemente, tendrá que competir en el mismo campo que Intel, Microsoft, y Cisco, ya que tecnologías de datos, voz, y vídeo continúan convergiendo. En ese contexto Nokia debe competir a la altura de otros grandes del cambio con códigos genéticos similares.

El gigante del “software” de Redmond, Microsoft, y el “paranoico” Intel están dispuestos a hacer a la industria de las comunicaciones inalámbricas lo que le hicieron a la industria de la informática hace una década. Buscan los puntos estratégicos y las partes más rentables de la cadena de valor. El interrogante está en si Nokia, Motorola y Ericsson los dejarán entrar en la industria. Después de todo, saben lo que les sucedió a DEC, IBM, Word Perfect, y otros competidores menos afortunados de la industria de la informática en los años noventa.

A raíz de que los estándares en las luchas determinan a menudo que el ganador se lo lleve todo, Nokia, Ericsson y Motorola han decidido colaborar en el desarrollo de un sistema operativo, a pesar de que compiten vigorosamente en el mercado de auriculares. Están determinados a mantener a los gigantes del “software” y “microchips” para computadoras fuera de la industria inalámbrica, parecería que a cualquier precio. El futuro dirá si tienen éxito o no. Por ahora, se niegan por completo a hacer negocios con ellos y, además, han cambiado al modo de línea compartida. Para poner diversión en los teléfonos, están colocando cámaras digitales y players MP3 en sus auriculares. El objetivo ahora es expandir el mercado de teléfonos celulares enviando mensajes, “chats”, fotos y videos. Piénselo, con su próximo celular multimedia usted mandará fotos de sus vacaciones en Punta del Este, o un video clip en vivo del cumpleaños de su hijo a la PC de la abuela.

En el nuevo patrón de convergencia de industrias tales como telecomunicaciones, editorial, e informática, el éxito de Nokia continuará o no, pero una cosa es segura, los ganadores serán los que mejor sepan las prioridades de cambio de sus clientes, listos para capitalizar en los nuevos patrones de ganancia lo que la convergencia trae con eso. La habilidad para cambiar habilidades organizativas con agilidad, antes que los competidores, y, con una mejora en la rentabilidad superior, es una gran lección que Nokia ha dado en los noventa.”

Preguntas sobre el caso:

- ¿Cuál considera el factor de la comercialización (marketing) (producto, precio, distribución y promoción) más influyente en el éxito de Nokia?
- ¿Cuál es en su opinión la ventaja competitiva de Nokia? ¿Y su principal desventaja?
- Realice un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía).

Objetivos específicos:

Que los alumnos sean capaces de:





1. **Definir** el sistema físico y los subsistemas que lo constituyen
2. **Describir** las funciones que cumplen los subsistemas de creación, producción y comercialización.
3. **Identificar** los procesos productivos de la empresa

Trabajo Práctico Nº 4 : RECURSOS HUMANOS

Contenidos:

Consignas: Leer el presente informe de NESTLE y responde las preguntas sobre el caso planteado:

Nestlé es una de las compañías agroalimentarias más grandes del mundo. Fue fundada en 1866 por Henri Nestlé en Vevey, Suiza. En el año 1905, inauguró su primera fábrica en Argentina. En 1944, Nestlé puso a la venta la primera leche infantil, en 1954 empezó la producción del café soluble más clásico, Nescafé, y, en 1992, entró en el mercado de las aguas embotelladas. Tres años después, cambió su denominación a Nestlé Argentina, S.A.

Desde sus orígenes, Nestlé se ha esforzado por construir una empresa que sea reconocida como líder mundial en nutrición, salud y bienestar por parte de sus consumidores, empleados, clientes, proveedores y demás grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía. Sus productos incluyen desde agua mineral hasta comida para animales, pasando por producto de chocolate, lácteo y café.

En el año 2017, la plantilla de Nestlé Argentina está formada por 5.900 trabajadores, de los cuales un 93% cuenta con un puesto fijo y un 36% son mujeres. La media de edad de la plantilla es de 45 años, cifra que está bajando debido al cambio generacional y la antigüedad media de los empleados cuando se jubilan es de 37 años. Además, el índice de rotación en Nestlé Argentina es de un 0,5%.

Según Luis Miguel García, Director de Recursos Humanos (RR. HH.) de Nestlé Argentina, "la preocupación por las personas forma parte de nuestra naturaleza" lo que tiene mucha relación con que el 93% de la plantilla de Nestlé tenga un contrato indefinido con la empresa y el 2,56% este compuesto por personas discapacitadas.

El objetivo de la dirección de Recursos humanos de Nestlé es la atracción y la retención del talento, potenciando los valores de la compañía tratando de definir una organización más flexible, simple y eficiente. Para abordar con éxito los retos actuales en la gestión de las personas han creado los *Business Partners* y los centros de *Expertise* que se ocupan de:

- Selección, formación y desarrollo
- Remuneración y beneficios extra-salariales
- Relaciones laborales

En concordancia con las declaraciones de su director de RR. HH., Nestlé se preocupa por las personas que forman su plantilla y además lo demuestra con sus políticas de recursos humanos, algunas de las cuales se detallan a continuación.

Conciliación de la vida laboral y familiar

Nestlé, en un intento de mejorar la vida, la satisfacción de sus trabajadores y la fidelidad de los mismos hacia la empresa ha impulsado una serie de políticas encaminadas a mejorar las necesidades de sus trabajadores en el ámbito personal y laboral basadas en torno al concepto de flexibilidad:

- Flexibilidad de horario, para empleados cuya actividad empresarial este dentro de unos parámetros y no ponga en peligro la actividad económica y los resultados de la empresa en su conjunto.
- Flexibilidad en cuanto al tiempo, que permitirá una mayor personalización en la política vacacional de la empresa pudiéndolas fraccionar para ajustarlas al calendario familiar o también, la posibilidad de tomar días de permiso a cuenta de horas.





- Flexibilidad en cuanto al espacio, en 2013, comenzaron a realizarse unas pruebas piloto de teletrabajo que permitirán al trabajador conectarse a la red de Nestlé desde cualquier punto con un ordenador de conexión con el fin de compaginar la vida laboral y personal ofreciéndole al empleado trabajar desde casa cuando sus condiciones se lo permitan y lo necesite.

Formación

Nestlé cuenta con un centro de formación situado en su sede central, donde se realizan alrededor de 70 cursos por año, y además cada fábrica posee un espacio reservado donde se realiza formación específica para su sector y la actividad que se esté realizando.

Además, Nestlé tiene una formación alternativa, ofreciendo la posibilidad de complementarla con escuelas de negocio y centros externos, asumiendo su coste siempre que sea de utilidad para las actividades que el trabajador desempeña en su puesto de trabajo, así como plataforma *e-learning* (para complementar la formación presencial) y cursos internacionales con Suiza.

Todos los años, Nestlé elabora un plan de formación inspirado en la mejora continua de la empresa y lo distribuye en función del grado de responsabilidad del empleado (cursos estratégicos, de desarrollo de equipos de trabajo y de competencias individuales) y según el área de trabajo (comercial o general), con el fin de potenciar al máximo el rendimiento y el desarrollo de cada empleado de forma personalizada. Con esta política lo que se pretende es fomentar la creación de valor mediante el desarrollo a nivel personal y profesional del trabajador para que la empresa alcance de manera más eficaz sus objetivos.

Otro instrumento de formación y desarrollo profesional empleado por Nestlé en Argentina es el *coaching*, un método que consiste en el que el *coach* o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso busquen el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. Así mismo aplica dos tipos de *coaching* en función de las responsabilidades de la persona y su forma de trabajo: para directivos o para personas que trabajan en equipos.

El *coach ejecutivo*, aplicado a altos directivos, que centra en el desarrollo de las habilidades personales y que facilita la obtención de resultados en base a liderazgo, habilidades de comunicación, gestión del tiempo y gestión de personas.

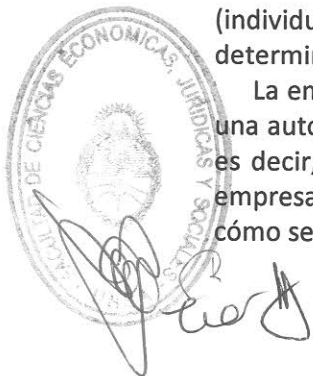
El *team coaching*, dirigido a grupos que deben trabajar juntos de manera coordinada y colaborando para conseguir un mismo objetivo, con el fin de que se produzca una mayor eficacia en la su consecución y la gestión de posibles conflictos.

Evaluación del desempeño

En concordancia con la búsqueda de creación de valor haciendo especial hincapié en las personas, Nestlé utiliza un sistema de evaluación del desempeño que busca incrementar la aportación de cada individuo a los objetivos de la empresa. Se busca que no sea una mera evaluación del rendimiento, sino una oportunidad que se le presenta al trabajador y a la compañía para detectar posibles carencias y potenciarlas para mejorar el talento e incrementar el compromiso. En definitiva, busca dirigirse hacia una cultura de alto rendimiento en la cual se beneficien trabajador y empresa.

Nestlé considera como pilar básico la formulación correcta y explícita de los objetivos (individuales, y alineados con los objetivos de la empresa) que sean alcanzables y medibles en un determinado espacio de tiempo.

La empresa utiliza una herramienta de evaluación denominada "*evaluación 360*", que consiste en una autoevaluación por parte del empleado y en una invitación de evaluación también a su entorno, es decir, a los subordinados, directivos, compañeros de trabajo o de otras áreas funcionales de la empresa y colaboradores externos a la Compañía. Esta evaluación permite ver las diferencias entre cómo se ve cada trabajador y cómo le ven los demás.





Preguntas sobre el caso

- 1.- ¿Por qué Nestlé considera importante la conciliación de la vida personal y profesional? ¿Qué medidas de conciliación se podrían aplicar para mejorar la flexibilidad de horario en la organización? Cítelas y razone su respuesta.
- 2.- Clasifique los cursos recogidos en el plan de formación y proponga otros adicionales para mejorar este plan.
- 3.- Analiza las prácticas de *coaching* que lleva a cabo Nestlé y compárelas con las de la competencia.
4. ¿Cuáles son las variables que mide Nestlé en su evaluación de desempeño?

Objetivos específicos:

Que los alumnos sean capaces de:

1. **Definir** el sistema físico y los subsistemas que lo constituyen
2. **Describir** las funciones que cumple el sistema humano
3. **Discutir** acerca de las razones por las que el factor humano es el principal recurso de la empresa
4. **Comparar** las distintas dimensiones de la naturaleza del sistema humano.

Trabajo Práctico Nº 5: Indicadores

Contenidos:

Consignas:

En el centro de estudios CENESTUDIO, en el que se imparten cursos de postgrado presenciales y a distancia, se pretende definir los Indicadores de Calidad, para cada una de las etapas de prestación del servicio del mencionado centro.

Dichas etapas son las siguientes

- ADMINISTRACIÓN.

En aspectos tales como:

- . Matriculación de los estudiantes.
- . Gestión de servicios solicitados (compra de material nuevo...)

- ENSEÑANZA.

- SERVICIO DE PUBLICACIONES.

- BIBLIOTECA.

* Defina algunos de los Estándares más adecuados para las actividades que realiza CENESTUDIO, desde la óptica de los alumnos (los clientes en este caso serían los estudiantes) y elija uno de ellos sobre el que se valorará la calidad.

* Realice un supuesto para el Estándar elegido.

* Señale la forma más conveniente para recopilar la información referente al valor para cada uno de los Indicadores (auditorías, encuestas, etc.).

Objetivos específicos:

Que los alumnos sean capaces de:

1. **Definir** los indicadores empresariales
2. **Describir** las funciones que cumplen los indicadores.
3. **Elaborar e interpretar** indicadores de gestión empresarial.

HORARIOS DE CLASES

Clases	Comisión	Docente	Días	Horario
TEORICAS	Única	TEJERINA, Alberto Eduardo	Lunes	8 a 11





Clases	Comisión	Docente	Días	Horario
PRÁCTICAS O TEÓRICO PRÁCTICAS	Única	TILIÁN, Claudia Elizabeth	Lunes	11 a 14
	Única	TEJERINA, Alberto Eduardo	Lunes	8 a 11
	Única	TILIÁN, Claudia Elizabeth	Lunes	11 a 14

PLANIFICACION DE ACTIVIDADES POR CUATRIMESTRE

Actividades de Docencia	Docente a cargo	Cuatrimestre (1º y 2º)
Dictado de Sem.de Actualizac.consultas y preparac.mat.didáctico	Tejerina, Alberto Eduardo	1º
Dictado de Sem.de Actualizac.consultas y preparac.mat.didáctico	Tilián, Claudia Elizabeth	1º
Dictado de clases y consultas	Tejerina, Alberto Eduardo	2º
Dictado de clases y consultas	Tilián, Claudia Elizabeth	2º

Actividades de Investigación	Docente a cargo	Cuatrimestr e (1º y 2º)

Actividades de Extensión	Docente a cargo	Cuatrimestre (1º y 2º)
Las que se coordinen con la Fac. y distintos sectores de la comunidad	Tejerina, Alberto Eduardo	1º y 2º
Las que se coordinen con la Fac. y distintos sectores de la comunidad	Tilián, Claudia Elizabeth	1º y 2º

CLASES DE CONSULTA

Día Semana	Horario	Periodicidad	Lugar	Responsable/s
Lunes	8 a 11	Semanal en Día de clase	Sede	Tilián, Claudia
Lunes	11 a 14	Semanal en Día de clase	Sede	Tejerina, Alberto

Se atenderán consultas, en cualquier momento sin límites de días y horarios, además, a través de la página web de la cátedra.

REUNIONES DE CATEDRA

Día Semana	Horario	Periodicidad	Lugar
Miércoles	22,00	1 vez al mes - mínimo	Box de la cátedra en Unsa

OBSERVACIONES:

En lo que respecta a Actividades de investigación y similares, dada la escasa dotación de personal, un (1) Profesor Adjunto y un (1) Jefe de Trabajos Prácticos, que debemos trasladarnos semanalmente a esta sede, atendiendo –además- otras asignaturas de Sede Central, se dispone de muy poco tiempo para encarar este tipo de tareas.

Con relación a Actividades de capacitación y afines, independientemente de las limitaciones señaladas precedentemente, cada docente, encara procedimientos formales e informales de



capacitación y perfeccionamiento docente, no pudiendo precisar, al tiempo de la presentación de esta planificación, los cursos o jornadas, etc. en las que participará.

En cuanto a Participación en reuniones científicas y análogas, señalo que los docentes participan en las mismas, siendo, la mayoría de las veces, prácticamente imposible consignarlas, puesto que los organizadores nos comunican -su realización- durante el transcurso del año calendario, esto es, con posterioridad a la presentación de la planificación.

Sobre las Actividades de Extensión y/o Seminario, etc., durante el transcurso del periodo lectivo, las desarrollamos, determinando sus temáticas conforme a los temas de mayor actualidad e interés para los asistentes, en su gran mayoría, alumnos de nuestra unidad académica, o disertando en jornadas nacionales, de las cuales participamos.

Respecto a la Distribución horaria semanal que estima el equipo docente, etc., por las razones expuestas precedentemente, no resulta posible informar este tópico.

Por último, en cuanto al desarrollo de Otras actividades por parte de los integrantes de la cátedra, caben las mismas conclusiones citadas más arriba, sobre la escasa composición de nuestro plantel docente y las variadas circunstancias que limitan su accionar.

ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE

Curso	Docente/s	Lugar y fecha
Las que surjan en el periodo	Tejerina, Alberto Eduardo	
Las que surjan en el periodo	Tilián, Claudia Elizabeth	

PARTICIPACIÓN EN REUNIONES CIENTÍFICAS

Reuniones científicas	Lugar y fecha
Las habituales de nuestras cátedras	

ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN Y/O SEMINARIOS

Tipo de Actividad	Responsables	Fecha y lugar de ejecución
Señaladas ut supra	Tejerina, Alberto Eduardo	A determinar
Señaladas ut supra	Tilián, Claudia Elizabeth	A determinar

DISTRIBUCIÓN HORARIA SEMANAL ESTIMADA DEL EQUIPO DOCENTE:

Docente	Docencia	Investigación	Gestión	Extensión
Tejerina, Alberto Eduardo	50			
Tilián, Claudia Elizabeth	30			





**CRONOGRAMA DE CLASES Y EVALUACIONES
(ORGANIZACIÓN DEL DICTADO DE CLASES)**

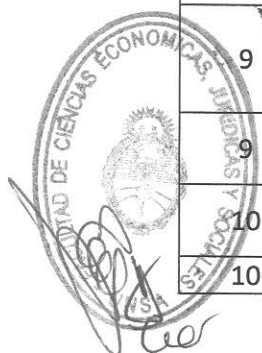
N°	Día	Fecha	Tema a Desarrollar , T.P. y Evaluaciones	Responsable
1	Lu		La empresa. Naturaleza social y económica. Evol.hist.Clasif.de empresas. Naturaleza Social y económica. Evol.Histórica	Tejerina
2	Lu		Clase Práctica N° 1	Tilián
3	Lu		Leyes de equilibrio int.y ext.de la empresa. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Responsabilidad Social Empresarial	Tejerina
4	Lu		Clase Práctica N° 2	Tilián
5	Lu		De unidad maximiz.de benef.a sist.adaptable. Gestión de Gobierno Corporativo de Empresas. Concepto. Objetivos	Tejerina
6	Lu		Clase Práctica N° 3	Tilián
7	Lu		La Empresa como subsistema coop.de empresas. Div.del trabajo entre empresas. Sist.y redes de empresas. Tipologías. Acuerdos coop.de empresas	Tejerina
8	Lu		Clase Práctica N° 4	Tilián
9	Lu		Parques y distritos industriales. El distrito industrial como sist.de empresas. Otras configuraciones	Tejerina
10	Lu		Clase Práctica N° 5	Tilián
11	Lu		Naturaleza del entorno de la Empresa. Influencia del entorno	Tejerina
12	Lu		Control de Cátedra N° 1	Tilián
13	Lu		Tipos de entornos. Entorno global, general y sectorial. Modelos de análisis	Tejerina
14			Clase Práctica N° 6	Tilián
15	Lu		Análisis PESTEL. Exploración y vigilancia del entorno. Inteligencia competitiva	Tejerina
16	Lu		La empresa como sistema complejo. Visión sistémica de la empresa. Los subsist.del sist.empresa. Sist.de operación. Objetivos. Subsistemas	Tilián
17	Lu		Sist.físico. Los subsist.de creac.produc.y comercializac. Sist.humano. La Gest.de las Personas	Tejerina
18	Lu		El Comportamiento Humano en la empresa. Planif.control y sist.de inf.de las personas	Tilián
19	Lu		Sist.Financiero. La función del sist.financiero. Subsistemas	Tejerina
20	Lu		Enfoque sist. De la gestión. Subsistemas. Indicadores de gestión. Conceptos. Objetivos y utilidad. Clases de indicadores: de rendimiento, de productividad, de calidad, de desempeño.	Tilián
21	Lu		Otros indicadores. Criterios para establecerlos. Dificultades. Decis.estra.de creac. y localizac.de la empresa. Decisiones de RRHH. Técnicas de diseño estrat. y organizativo	Tejerina
22	Lu		Mejora continua de la gestión. Instrumentos de aplicac. Nuevos modelos de gestión	Tilián
23	Lu		Objetivos del sist.de inf.para la gestión. Subsistemas. El sist.de inf.contable como subs.de gestión. Usuarios	Tejerina
24	Lu		La inf.contable y su valor estratégico. El cambio en la gestión organizac. Comportamiento de la dirección ante el cambio. Cambio vs. Estabilidad.	Tilián
25	Lu		Aspectos visibles y no visibles. Dificultades. Proceso del cambio. Modelos y técnicas utilizadas	Tejerina
26	Lu		Control de Cátedra N° 2	Tilián
27	Lu		Cultura innovadora en la gestión. Decisiones de innovación tecnológica	Tejerina
28	Lu		Control de Cátedra Recuperatorio	Tilián





DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA HORARIA

SEMANA N°	FECHA	CLASES TEÓRICAS	CLASES PRÁCTICAS O TEÓRICO PRÁCTICAS
		TEMA	TEMA
1		La empresa. Natural.soc.y eco. Evol. hist. Clasif.de empresas. Naturaleza Soc.y eco. Evol.Histórica	
1			Empresas, sistemas empresarios y su entorno
2		Leyes de equilibrio int.y ext.de la empresa. Misión, visión, valores y obj. estratégicos. Resp. Social Empresarial	
2			Empresas, sistemas empresarios y su entorno
3		De unidad maximiz.de benef.a sist.adaptable. Gest.de Gob.Corporativo de Empresas. Concepto. Objetivos	
3			Microentorno y Macroentorno
4		La Empresa como subsist.coop.de empresas. Div.del trabajo entre empresas. Sist.y redes de empresas. Tipologías. Acuerdos coop.de empresas	
4			Sistema Físico
5		Parques y distritos industriales. El distrito indust. como sist.de empresas. Otras configuraciones	
5			Sistema de RRHH
6		Naturaleza del entorno de la Empresa. Influencia del entorno	
6		EXÁMEN PARCIAL HORARIO: 12.30 a 14,00 hs	
7		Tipos de entornos. Entorno global, general y sectorial. Modelos de análisis	
7			Indicadores
8		Análisis PESTEL. Exploración y vigilancia del entorno. Inteligencia competitiva	
8		La empresa como sist.complejo. Visión sistémica de la empresa. Los subsist.del sist.empresa. Sist.de operación. Objetivos. Subsistemas	
9		Sist.físico. Los subsist.de creac.produc.y comercializac. Sist.humano. La Gest.de las Personas	
9		El Comportamiento Humano en la empresa. Planif.control y sist.de inf.de las personas	
10		Sist.Financiero. La función del sist.financiero. Subsistemas	
10		Enfoque sist. De la gestión. Subsistemas.	






Universidad Nacional de Salta




Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

SEMANA N°	FECHA	CLASES TEÓRICAS	CLASES PRÁCTICAS O TEÓRICO PRÁCTICAS
		TEMA	TEMA
		Indicadores de gestión. Conceptos. Objetivos y utilidad. Clases de indicadores: de rendimiento, de productividad, de calidad, de desempeño.	
11		Otros indicadores. Criterios para establecerlos. Dificultades. Decis.estra.de creac. y localizac.de la empresa. Decisiones de RRHH. Técnicas de diseño estrat. y organizativo	
11		Mejora continua de la gestión. Instrumentos de aplicac. Nuevos modelos de gestión	
12		Objetivos del sist.de inf.para la gestión. Subsistemas. El sist.de inf.contable como subs.de gestión. Usuarios	
12		La inf.contable y su valor estratégico. El cambio en la gestión organizac. Comportamiento de la dirección ante el cambio. Cambio vs. Estabilidad.	
13		Aspectos visibles y no visibles. Dificultades. Proceso del cambio. Modelos y técnicas utilizadas	
13		EXÁMEN PARCIAL HORARIO: 12.30 a 14.00 hs.	
14		EXÁMEN PARCIAL RECUPERATORIO HORARIO: 12.30 a 14.00 hs.	
14		Cultura innovadora en la gestión. Decisiones de innovación tecnológica	
CANTIDAD DE CLASES		19	9
Hs. por Clase		3	3
CARGA HORARIA		57	27
CARGA HORARIA TOTAL			84

ceor


Cra. María Rosa Panza de Miller
Secretaría As. Académicos y de Investigación
Fac. Cs. Econ. Jur. y Soc. - UNSa.




Esp. ANGÉLICA ELVIRA ASTORGA
VICE DECANA
Fac. de Cs. Econ. Jur. y Soc. - UNSa