



Universidad Nacional de Salta



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

2020-AÑO DEL GENERAL MANUEL BELGRANO

RESOLUCIÓN DECECO 578-20

Salta, 18 DIC 2020

EXPEDIENTE N° 6272/19

VISTO: Las presentes actuaciones mediante las cuales se tramita la aprobación de las planificaciones anuales de las asignaturas **GESTIÓN DE EMPRESAS** y **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS I**, correspondientes al Departamento Docente de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, pertenecientes a la carrera de Contador Público Nacional, Planes de Estudios 2003, que se dicta en Sede Regional Tartagal de esta Universidad, para el Período Lectivo 2019 y 2020, presentados por los Profesores Esp. Alberto Eduardo TEJERINA y Cr. Miguel Alfonso ISOLA, responsables de las mencionadas asignaturas, y;

CONSIDERANDO:

Que por Resolución CD-ECO N° 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 N° 321/03.

Que a fs. 50 del expediente de referencia, obra Despacho del Director del Departamento de Administración de Empresas, donde aconseja la aprobación de la planificación anual de la asignatura **GESTIÓN DE EMPRESAS**, Período Lectivo 2019 (fs.38-49).

Que a fs. 51 del expediente de referencia, obra Despacho de la Secretaría de Asuntos Académicos donde informa que la asignatura **GESTIÓN DE EMPRESAS**, Período Lectivo 2019, (fs. 38 a 49), cumple con las normativas vigentes, no así la planificación anual de la asignatura **Administración Financiera de Empresas I**, obrante de fs. 21 a 37, solicitando la corrección de la misma.

Que a fs. 75/89 del expediente de referencia, obra Despacho del Director del Departamento de Administración de Empresas, donde aconseja la aprobación de las planificaciones anuales de las asignaturas: **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS I**, Período Lectivo 2019, (fs.52-73) y **GESTIÓN DE EMPRESAS**, Período Lectivo 2020, (fs.77-88).

Que a fs. 90 del expediente de referencia, obra Despacho de la Secretaria de Asuntos Académicos donde informa que la nueva presentación de la planificación anual de la asignatura **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS I**, Período Lectivo 2019 (fs. 52-73), y se realizó la presentación de la planificación anual de la asignatura **GESTIÓN DE EMPRESAS**, Período Lectivo 2020, (fs. 77-88), y que ambas cumplen con las normativas vigentes





Universidad Nacional de Salta



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

2020-AÑO DEL GENERAL MANUEL BELGRANO*

Que mediante las Resoluciones N° 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:**

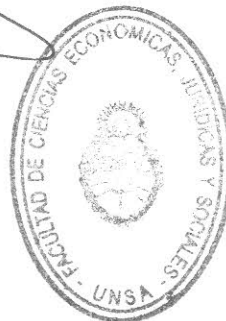
ARTÍCULO 1°.- TENER POR APROBADAS las planificaciones anuales de las asignaturas **GESTIÓN DE EMPRESAS y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS I**, Período Lectivo 2019, pertenecientes a la carrera de Contador Público Nacional, Plan de Estudios 2003, que se dicta en Sede Regional Tartagal, de esta Universidad, correspondiente al Departamento Docente de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** presentadas por los Profesores Esp. Alberto Eduardo TEJERINA y Cr. Miguel Alfonso ISOLA, responsables de las mencionadas asignaturas, respectivamente, y que obran como Anexo I y II, de la presente Resolución.

ARTÍCULO 2°.- APROBAR la Planificación Anual de la asignatura **GESTIÓN DE EMPRESAS**, Período Lectivo 2020, perteneciente a la carrera de Contador Público Nacional, Plan de Estudios 2003, que se dicta en Sede Regional Tartagal de esta Universidad, correspondiente al Departamento Docente de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, presentada por el Profesor Esp. Alberto Eduardo TEJERINA y que obra como Anexo III, de la presente Resolución.

ARTÍCULO 3°.- HÁGASE SABER al Departamento de Administración de Empresas, al Esp. Alberto Eduardo TEJERINA, al Cr. Miguel Alfonso ISOLA, a la Sede Regional Tartagal, a 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.

ahl/lc

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



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



Universidad Nacional de Salta



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

2020-AÑO DEL GENERAL MANUEL BELGRANO

ANEXO I – RESOLUCIÓN DECECO N° 578 - 20
PLANIFICACIÓN ANUAL

CARRERA: Contador Público Nacional **ASIGNATURA:** Gestión de Empresas
DEPARTAMENTO DOCENTE: Administración de Empresas
AÑO DE LA CARRERA: 2º Año **PLAN DE ESTUDIOS:** 2.003
CUATRIMESTRE: 2º **Sede:** Tartagal
CARGA HORARIA SEMANAL: 6 horas
CARGA HORARIA CUATRIMESTRAL: 90 horas
PERIODO LECTIVO: 2.019

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*

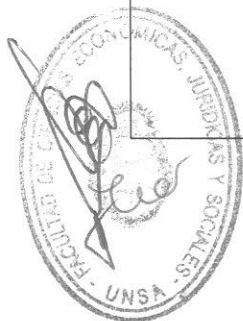
Contenidos:

1. La empresa. Naturaleza social y económica. Evolución histórica.
2. Clasificación de las empresas.
3. Leyes de equilibrio interno y externo de la empresa.
4. Responsabilidad social empresarial. Cuidado del ambiente.
5. 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. “emprendedor”
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. La empresa como subsistema cooperativo de empresas
2. División del trabajo entre empresas. Acuerdos cooperativos de empresas
3. Sistemas y redes de empresas. Tipologías.
4. Parques y distritos industriales.
5. El distrito industrial como sistema de empresa. Otras configuraciones.

Objetivos específicos:

Que los alumnos sepan:

1. **Describir**: en qué consisten 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**

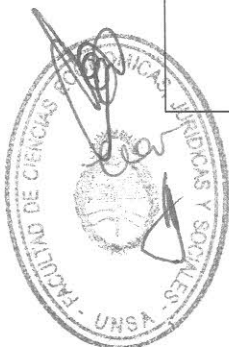
Contenidos:

1. Naturaleza del entorno de la empresa.
2. Misión, visión y objetivos estratégicos. Influencia del entorno.
3. Tipos de entornos. Entorno global, general y sectorial.
4. Entornos: Modelos de análisis.
5. Exploración y vigilancia del entorno. Inteligencia competitiva.

Objetivos específicos:

Que los alumnos sepan:

6. **Definir** lo que se entiende por Entorno Empresarial y los entornos global, general y sectorial desde la perspectiva empresarial.
7. **Comparar** el funcionamiento de los distintos entornos que afectan el





- funcionamiento de una empresa.
8. **Identificar** los componentes del entorno, y su respectiva influencia, que pueden presentarse en una empresa
 9. **Describir** los modelos de análisis aplicables en tales entornos.
 10. **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. La empresa como sistema complejo.
2. Visión sistémica de la empresa. Los subsistemas del sistema empresa.
3. Sistema de operación. Objetivos. Subsistemas.
4. Sistema físico. Los subsistemas de creación, producción y comercialización.
5. Sistema humano. La gestión de las personas. El comportamiento humano en la empresa. Planificación, control y sistemas de información de las personas.
6. Sistema financiero. La función del sistema financiero. Subsistemas.

Objetivos específicos:

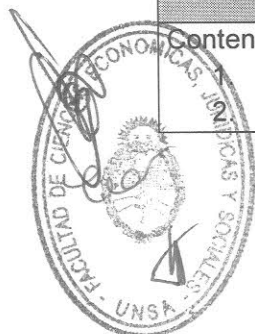
Que los alumnos sean capaces de:

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:

- Enfoque sistémico de la gestión. Subsistemas.
Indicadores de gestión. Concepto. Objetivos y utilidad.





3. Clases de indicadores: de rendimiento, de productividad, de calidad, de desempeño. Otros. Criterios para establecerlos. Dificultades.
4. Decisiones estratégicas, de creación y localización de la empresa. Decisiones de recursos humanos. Técnicas de diseño estratégico y organizativo.
5. 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 empresario
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. Objetivos del sistema de información para la gestión. Subsistemas.
2. El sistema de información contable como subsistema de gestión. Usuarios.
3. La información contable y su valor estratégico.
4. El cambio en la gestión organizacional. Comportamiento de la dirección ante el cambio. Cambio versus estabilidad. Aspectos visibles y no visibles. Dificultades.
5. 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 N° 1: Empresas, sistemas empresarios y su entorno
<p>Contenidos: LA EMPRESA COMO INSTITUCIÓN ECONÓMICA</p> <p>Objetivos específicos: Que los alumnos sean capaces de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 N° 2: MICROENTORNO Y MACRO ENTORNO
<p>Contenidos: ENTORNO, MICROENTORNO Y MACROENTORNO</p> <p>Objetivos específicos: Que los alumnos sean capaces de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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
<p>Contenidos: LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA: SISTEMA FÍSICO</p> <p>Objetivos específicos: Que los alumnos sean capaces de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el sistema físico y los subsistemas que lo constituyen





<p>2. Describir las funciones que cumplen los subsistemas de creación, producción y comercialización.</p> <p>3. Identificar los procesos productivos de la empresa</p>
<p>Trabajo Práctico N° 4 : RECURSOS HUMANOS</p> <p>Contenidos: LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA: EL SISTEMA HUMANO</p> <p>Objetivos específicos: Que los alumnos sean capaces de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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.
<p>Trabajo Práctico N° 5: Indicadores</p> <p>Contenidos: SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA: INDICADORES DE GESTIÓN</p> <p>Objetivos específicos: Que los alumnos sean capaces de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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				
PRÁCTICAS O TEÓRICO PRÁCTICAS	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 (1° y 2°)
Dictado de Sem.de Actualizac.consultas y preparac.mat.didáctico	Tejerina, Alberto Eduardo	1°
Dictado de Sem.de Actualizac.consultas y preparac.mat.didáctico	Tilián, Claudia Elizabeth	1°
Dictado de clases y consultas	Tejerina, Alberto Eduardo	2°
Dictado de clases y consultas	Tilián, Claudia Elizabeth	2°
Actividades de Investigación	Docente a cargo	Cuatrimestre (1° y 2°)





Actividades de Investigación	Docente a cargo	Cuatrimestre (1° y 2°)

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

CLASES DE CONSULTA

Día Semana	Horario	Periodicidad	Lugar	Responsable/s
Lunes	7 a 8	Semanal en Día de clase	Sede	Tilián, Claudia
Lunes	7 a 18	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. También se atenderán consultas en forma presencial, fuera de lo señalado en el precedente cuadro, para aquellos alumnos que los soliciten, los días lunes en el horario de 8 a 14 hs.

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	RESPONSABLE
1	Lu	12/08/19	La empresa. Naturaleza social y económica. Evolución histórica. Clasificación de las empresas. La empresa. Naturaleza social y económica. Evolución histórica.	Tejerina
2	Lu	12/08/19	Trabajo Práctico N° 1	Tilian
3	Lu	26/08/19	Leyes de equilibrio interno y externo de la empresa. Responsabilidad social empresarial.	Tejerina
4	Lu	26/08/19	Trabajo Práctico N° 2	Tilian
5	Lu	02/09/19	De unidad maximizadora de beneficios a sistema adaptable. La empresa como subsistema cooperativo de empresas. División del trabajo entre empresas. Sistemas y redes de empresas. Tipologías.	Tejerina
6	Lu	02/09/19	Trabajo Práctico N° 3	Tilian
7	Lu	09/09/19	Parques industriales y distritos industriales. El distrito industrial como sistema de empresa. Otras configuraciones.	Tejerina
8	Lu	09/09/19	Trabajo Práctico N° 4	Tilian
9	Lu	23/09/19	Naturaleza del entorno de la empresa. Misión, visión y objetivos estratégicos. Influencia del entorno.	Tejerina
10	Lu	23/09/19	Tipos de entornos. Entorno global, general y sectorial. Modelos de análisis. Exploración y vigilancia del entorno. Inteligencia competitiva.	Tilian
11	Lu	30/09/19	La información contable y su valor estratégico.	Tejerina
12	Lu	30/09/19	Control de Cátedra N° 1	Tilian
13	Lu	07/10/19	La empresa como sistema complejo. Visión sistémica de la empresa. Los subsistemas del sistema empresa. Sistema de operación. Objetivos. Subsistemas.	Tejerina
14	Lu	07/10/19	Sistema físico. Los subsistemas de creación, producción y comercialización. Sistema humano. La gestión de las personas.	Tilian
15	Lu	21/10/19	Sistema financiero. La función del sistema financiero. Subsistemas.	Tejerina
16	Lu	21/10/19	El comportamiento humano en la empresa. Planificación, control y sistemas de información de las personas.	Tilian
17	Lu	28/10/19	Enfoque sistémico de la gestión. Subsistemas. Indicadores de gestión. Concepto. Objetivos y utilidad. Clases de indicadores: de rendimiento, de productividad, de calidad, de desempeño.	Tejerina
18	Lu	28/10/19	Otros. Criterios para establecerlos. Dificultades. Decisiones estratégicas, de creación y localización de la empresa. Decisiones de recursos humanos. Técnicas de diseño estratégico y organizativo.	Tilian
19	Lu	04/11/19	Mejora continua de la gestión. Instrumentos de aplicación. Nuevos modelos de gestión.	Tejerina
20	Lu	04/11/19	Control de Cátedra N° 2. Objetivos del sistema de información para la gestión. Subsistemas. El sistema de información contable como subsistema de gestión. Usuarios.	Tilian
21	Lu	11/11/19	El cambio en la gestión organizacional. Comportamiento de la dirección ante el cambio. Cambio versus estabilidad. Aspectos visibles y no visibles. Dificultades.	Tejerina
22	Lu	11/11/19	Control de Cátedra Recuperatorio. Proceso del cambio. Modelos y técnicas utilizadas. Cultura innovadora en la gestión. Decisiones de innovación tecnológica.	Tilian

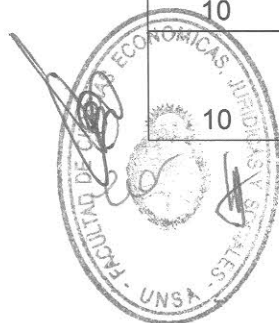
DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA HORARIA

SEMANA N°	FECHA	CLASES TEÓRICAS	CLASES PRÁCTICAS O TEÓRICO PRÁCTICAS
		TEMA	TEMA
1	12-08-19	La empresa. Natural. soc. y eco. Evol. hist. Clasif. de empresas. Naturaleza Soc. y eco. Evol. Histórica	
1	12-08-19		Empresas, sistemas empresarios y su entorno
2	26-08-19	Leyes de equilibrio int. y ext. de la empresa. Resp. Social Empresarial	
2	26-08-		Empresas, sistemas





	19		empresarios y su entorno
3	02-09-19	De unidad maximiz.de benef.a sist.adaptable.	
3	02-09-19		Microentorno y Macroentorno
4	09-09-19	La Empresa como subsist.coop.de empresas. Div.del trabajo entre empresas. Sist.y redes de empresas. Tipologías. Acuerdos coop.de empresas	
4	09-09-19		Sistema Físico
5	23-09-19	Parques y distritos industriales. El distrito indust. como sist.de empresas. Otras configuraciones	
5	23-09-19		Sistema de RRHH
6	30-09-19	Naturaleza del entorno de la Empresa. Misión, visión, valores y obj. estratégicos. Influencia del entorno	
6	30-09-19		EXÁMEN PARCIAL HORARIO: 12.30 a 14,00 hs
7	07-10-19	Tipos de entornos. Entorno global, general y sectorial. Modelos de análisis	
7	07-10-19		Indicadores
8	21-10-19	Exploración y vigilancia del entorno. Inteligencia competitiva	
8	21-10-19	La empresa como sist.complejo. Visión sistémica de la empresa. Los subsist.del sist.empresa. Sist.de operación. Objetivos. Subsistemas	
9	28-10-19	Sist.físico. Los subsist.de creac.produc.y comercializac. Sist.humano. La Gest.de las Personas	
9	28-10-19	El Comportamiento Humano en la empresa. Planif.control y sist.de inf.de las personas	
10	04-11-19	Sist.Financiero. La función del sist.financiero. Subsistemas	
10	04-11-19	Enfoque sist. de la gestión. Subsistemas. Indicadores de gestión. Conceptos. Objetivos y utilidad. Clases de indicadores:	





		de rendimiento, de productividad, de calidad, de desempeño.	
11	11-11-19	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	11-11-19	Mejora continua de la gestión. Instrumentos de aplicac. Nuevos modelos de gestión	
12	18-11-19	Objetivos del sist.de inf.para la gestión. Subsistemas. El sist.de inf.contable como subs.de gestión. Usuarios	
12	18-11-19	La inf.contable y su valor estratégico. El cambio en la gestión organizac. Comportamiento de la dirección ante el cambio. Cambio vs. Estabilidad.	
13	25-11-19	Aspectos visibles y no visibles. Dificultades. Proceso del cambio. Modelos y técnicas utilizadas	
13	25-11-19	EXÁMEN PARCIAL HORARIO: 12.30 a 14.00 hs.	
14	02-12-19	EXÁMEN PARCIAL RECUPERATORIO HORARIO: 12.30 a 14.00 hs.	
14	02-12-19	Cultura innovadora en la gestión. Decisiones de innovación tecnológica	
15		Turno especial intermedio exámenes	
15		Turno especial intermedio exámenes	
CANTIDAD DE CLASES		20	10
Hs. por Clase		3	3
CARGA HORARIA		60	30
CARGA HORARIA TOTAL			90



Cra. María Rosa Panza de Miller
Secretaría de As. Académicos
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 N° 578 - 20
ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRESAS I
PLANIFICACION ANUAL – PLAN 2003 - AÑO 2019

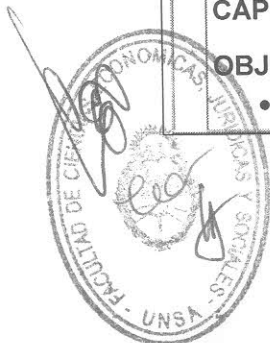
ASIGNATURA: ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRESAS I
DEPARTAMENTO DOCENTE: ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERAS: CONTADOR PÚBLICO NACIONAL SEDE: TARTAGAL
AÑO DE LA CARRERA: 3° (TERCERO) CUATRIMESTRE: 2° (SEGUNDO)
PLAN DE ESTUDIOS: 2003 CARGA HORARIA: 90
(NOVENTA) HORAS
SEMANAL: 6 (SEIS) HORAS

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)

<p>CAPITULO I: INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION FINANCIERA</p> <p>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.</p> <p>2. Objetivos de la administración financiera. Decisiones básicas de la administración financiera. Areas de interés. Objetivos: básicos y operativos. Inflación y finanzas de empresas.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>CAPITULO I – INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION FINANCIERA</p> <p>OBJETIVO ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicar por qué el papel de la administración financiera es tan importante en la





actualidad.

- Describir la "administración financiera" en términos de las tres principales áreas de decisión que confronta el Responsable de Finanzas: Decisiones de Inversión, Decisiones de Financiamiento y Decisiones de Distribución de Beneficios.
- Identificar la meta de la empresa y comprender por qué se prefiere maximizar la riqueza de los accionistas sobre otras metas.

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.

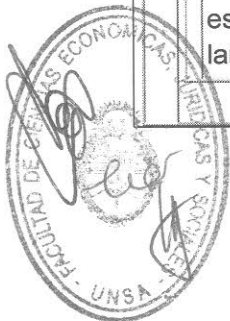
CAPITULO II – ESTRUCTURA DE INVERSIONES

OBJETIVO ESPECIFICOS:

- Desarrollar modelos de planeación financiera para determinar la magnitud y estructura de inversiones en las empresas, a los efectos de poder pronosticar las consecuencias financieras de las diferentes estrategias a adoptar.
- Comprender la relación básica de aplicar recursos en Capital externo para invertir en capital de trabajo neto, activos fijos o dividendos.
- Describir la relación entre rentabilidad, liquidez y riesgo en la administración del capital de trabajo.
- Explicar cómo combina el Director financiero la decisión de activos corrientes con la decisión de estructura de los pasivos.
- Definir el apalancamiento operativo e identificar las causas del mismo.
- Calcular e interpretar el grado de apalancamiento operativo de una empresa.

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 III – ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

OBJETIVO ESPECIFICOS:

- Mostrar el efecto que distintas estructuras financieras pueden producir sobre la Ra., la Rpn., Liquidez, Riesgo y Control, manteniendo constante la Estructura de Inversiones, Políticas de Ventas y Costos de Producción.
- 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.
- 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.
- Definir el apalancamiento financiero e identificar las causas del mismo.
- Calcular e interpretar el grado de apalancamiento financiero y total de una empresa.

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 IV – DECISIONES DE INVERSION

OBJETIVO ESPECIFICOS:

- Definir presupuesto de capital e identificar los pasos del proceso de presupuesto de capital.
- Justificar por qué los flujos de efectivo son los más relevantes para las decisiones de presupuesto de capital.





- Resumir los principales aspectos que deben considerarse al preparar los flujos de efectivo relevantes para el presupuesto de capital.
- Presentar los métodos de evaluación de inversiones para que el alumno pueda visualizar las diferencias entre los mismos.
- Comprender los tres métodos principales de flujos de efectivos descontados para evaluación y selección de proyectos.
- Explicar los cálculos, los criterios de aceptación y las ventajas para cada uno de los métodos.

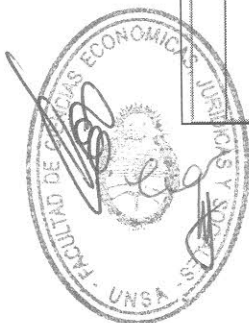
CAPITULO V: ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

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 V – ADMINISTRACION DE CAPITAL DE TRABAJO

OBJETIVO ESPECIFICOS:

- Explicar de definición de “capital de trabajo” y las decisiones fundamentales en la administración del mismo.
- Analizar como determinar el nivel óptimo del capital de trabajo.
- Describir la relación entre rentabilidad, liquidez y riesgo en la administración de capital de trabajo.
- Explicar los motivos para “tener” efectivo y comprender el propósito de su administración eficiente.
- Describir los métodos para agilizar el cobro de cuentas y para controlar los desembolsos de efectivo.
- Identificar los factores claves que se pueden variar en la política de crédito y comprender la compensación entre la rentabilidad y los costos implicados.
- Explicar cómo las políticas de crédito afectan el nivel de inversión en las cuentas por cobrar.
- Identificar los diferentes tipos de inventarios y analizar las ventajas y desventajas de aumentar o disminuir sus dimensiones.
- Explicar los conceptos claves para la administración y control del inventario.





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 VI – DECISIONES DE FINANCIAMIENTO

OBJETIVO ESPECIFICOS:

- Describir las diferentes fuentes de financiación de la empresa. Su composición y mezcla de endeudamiento.
- Comprender las fuentes y los tipos de financiamiento espontaneo.
- Identificar los factores que afectan e costo de los préstamos a coto plazo.
- Estudiar la metodología para evaluar dos alternativas posibles de financiar una inversión, por intermedio de un préstamo bancario o "leasing".
- Desarrollar en el alumno las habilidades y destrezas necesarias que le permitan calcular el costo efectivo de distintas fuentes de financiamiento.
- Identificar y calcular las variables que juegan en la autofinanciación de toda empresa, distinguiendo entre capacidad económica y capacidad financiera de autofinanciamiento.

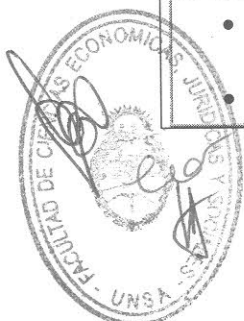
CAPITULO VII: DECISIONES DE DISTRIBUCION DE BENEFICIOS

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 VII – DECISIONES DE DISTRIBUCION DE BENEFICIOS

OBJETIVO ESPECIFICOS:

- Comprender la retención de dividendos comparada con el dilema de distribución que enfrenta la empresa.
- Explicar las teorías acerca de la política de dividendos.





- Identificar y analizar los factores que afectan las políticas de dividendos y retención de utilidades.

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 VIII – DIAGNOSTICO Y PLANEAMIENTO FINANCIERO

OBJETIVO ESPECIFICOS:

- Explicar por qué el análisis de estados financieros es importante para la empresa y los proveedores de capital externos.
- Definir y calcular las razones financieras más importantes y comprender que nos dicen acerca de la empresa.
- Elaborar un presupuesto de efectivo a partir de pronóstico de ventas, percepciones y desembolsos.
- Utilización del método de casos para el estudio del Planeamiento Financiero, elaborando el Plan Económico Financiero, a través de la formulación de un Presupuesto Económico, un Presupuesto Financiero y un Estado de Situación Patrimonial Projectado.

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 IX – MERCADO FINANCIERO Y MERCADO DE CAPITALES

OBJETIVO ESPECIFICOS:

- Conocer cómo funciona el Mercado financiero y Mercado de Capitales
- Explicar y comprender los principales Activos que se manejan: Títulos valor, activos financieros de empresas, acciones, obligaciones y títulos de deuda a largo plazo.

CAPITULO X: MICROFINANZAS Y DESARROLLO SOCIAL

- | | |
|----|--|
| 21 | 1. Las Microfinanzas. Concepto. Debates y desafíos. Contexto internacional. La situación en la Argentina. |
| 21 | 2. Los Microcréditos. Concepto. Características y tipología de las instituciones de Microfinanzas (IMF). Metodologías utilizadas para servicios micro financieros. |
| 21 | 3. Microempresas y servicios financieros. Dificultades de las transacciones de Microfinanzas. Criterios de evaluación de las Microfinanzas. |

CAPITULO X – MICROFINANZAS Y DESARROLLO SOCIAL

OBJETIVO ESPECIFICOS:

- Estudiar los principios rectores y las herramientas que promoverán las micro-finanzas sostenibles y crearán instituciones viables.
- Aprender a diseñar, implementar, evaluar y administrar actividades micro financieras.
- Comprender que las micro-finanzas no son simples operaciones bancarias, sino que constituyen una herramienta de desarrollo para las personas necesitadas y económicamente activas, que operan microempresas y que mayormente no tienen acceso a servicios financieros adecuados.

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 alternativas, 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 Ra y Rpn, por un aumento en el nivel de actividad y el efecto de la tasa de interés sobre la Rpn buscada.

Trabajo Práctico N° 8: Estructura de Financiamiento

CONTENIDOS: **El Zorzal S.A.**

OBJETIVO: Mostrar las relaciones existentes entre Ra y Rpn. 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 Uall, UdII, Ra, Rpn 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

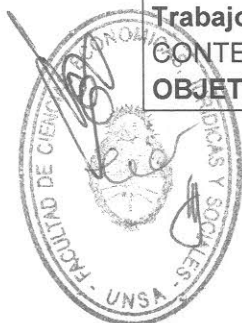
CONTENIDOS: **Solapamiento II**

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.

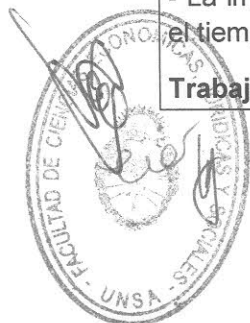
Trabajo Práctico N° 17: Administración del Capital de Trabajo

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.

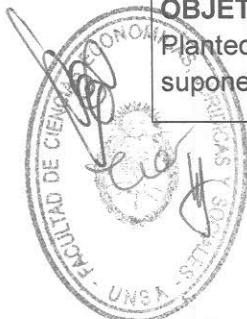
CAPITULO VII – TRABAJOS PRACTICOS: DECISIONES DE DISTRIBUCION DE BENEFICIOS

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 y 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	Comisión N°	Docente	Días	Horario
Teóricas	Unica	Isola Miguel	Viernes	09 a 12
	Unica	Isola Nicolas Pedro	Viernes	09 a 12
Prácticas	Unica	Isola Miguel	Viernes	15 a 18
	Unica	Isola Nicolas Pedro	Viernes	15 a 18





DISTRIBUCION DE LA CARGA HORARIA			
SEMANA N°	FECHA	CLASES TEORICAS	CLASES PRACTICAS O TEORICAS - PRACTICAS
		TEMA	TEMA
1	16-ago	La Función Financiera (T) - Introducción	
			Introducción 1 a 5
2	23-ago	La Función Financiera (cont) - Introducción	
		Estructura de Inversiones (T)	
3	30-ago	Ventaja Operativa y Grado V.O. - Grado V.F.	
			Ventaja Financiera y Grado V.F.
4	06-sep		Estructura de Inversiones
		Estructura de Financiamiento (T)	
5	13-sep		Estructura de Financiamiento
		Evaluación de Inversiones	
6	20-sep	Evaluación de Inversiones	
			Evaluación de Inversiones
7	27-sep	Evaluación de Inversiones	
			Evaluación de Inversiones
8	04-oct		Evaluación de Inversiones
			Evaluación de Inversiones
9	11-oct	PRIMER EXAMEN PARCIAL	
		Adm. Capital de Trabajo (T)	
10	18-oct		Adm. Capital de Trabajo
			Adm. Capital de Trabajo
11	25-oct	Decisiones de Distribución de Beneficios	
			Decisiones de Distribución de Beneficios
12	01-nov	Planeamiento Financiero	
			Planeamiento Financiero
13	08-nov	SEGUNDO EXAMEN PARCIAL	
		Autofinanciamiento - Merc. Financiero	
14	15-nov	Valoración de activos financieros	
		Microfinanzas y Microcréditos	
15	22-nov	F. Esp.Financ:Leasing (T)	
		EXAMEN PARCIAL RECUPERATORIO	
CANTIDAD CLASES		18	12
HORAS POR CLASE		3	3
CARGA HORARIA		54	36
		CARGA HORARIA TOTAL	90

Nota: En caso de que el dictado de las clases coincidan con días feriados o no laborables, los temas que quedaron pendientes se reprogramaran para su enseñanza en fechas posteriores, comprometiéndose la Cátedra a desarrollar todos los contenidos del Programa.





PLANIFICACION DE ACTIVIDADES POR CUATRIMESTRE		
Actividades de Docencia	Docente a cargo	Cuatrimestre
Dictado de clases	Isola Miguel	2° semestre
Dictado de clases	Isola Nicolas Pedro	2° semestre
Actividades de Gestión	Docente a cargo	Cuatrimestre
Dpto. de Administración Empresas	Isola Miguel	1° y 2° semestre

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 viernes de 14,00 a 15,00 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 mail de los Docentes de la Cátedra, para lo cual el responsable de administrar la misma, derivará al docente a cargo de cada tema desarrollado, la consulta pertinente, debiéndola contestar en un plazo que no exceda las 72 horas.

REUNIONES DE CATEDRA			
Día semana	Horario	Periodicidad	Lugar
Jueves	19 a 20	Semanal	Box Sede Salta

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.

ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE		
Curso	Docente a cargo	Cuatrimestre
Especialización en Finanzas	Isola Miguel	UCASAL - Anual
Profesor en Ciencias Económicas	Isola Nicolas Pedro	U.N.SA

DISTRIBUCION HORARIA SEMANAL ESTIMADA DEL EQUIPO DOCENTE				
Docente	Docencia	Investigación	Gestión	Capacitación
Isola Miguel	6	0	2	2
Isola Nicolas Pedro	8	0	0	2





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 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
Secretaría de As. Académicos
Fac. Cs. Econ. Jur. y Soc. - UNSa.

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



Universidad Nacional de Salta



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

2020-AÑO DEL GENERAL MANUEL BELGRANO

ANEXO III –RESOLUCIÓN DECECO N°
PLANIFICACIÓN ANUAL

578-20

CARRERA: Contador Público Nacional	ASIGNATURA: Gestión de Empresas
DEPARTAMENTO DOCENTE: Administración de Empresas	
AÑO DE LA CARRERA: 2º Año	PLAN DE ESTUDIOS: 2.003
CUATRIMESTRE: 2º	Sede: Tartagal
CARGA HORARIA SEMANAL: 6 horas	
CARGA HORARIA CUATRIMESTRAL: 90 horas	
PERIODO LECTIVO: 2.020	

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**

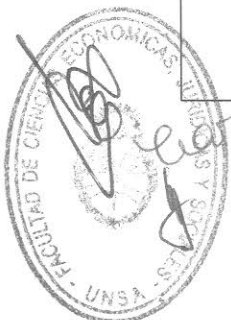
Contenidos:

1. La empresa. Naturaleza social y económica. Evolución histórica.
2. Clasificación de las empresas.
3. Leyes de equilibrio interno y externo de la empresa.
4. Responsabilidad social empresarial. Cuidado del ambiente.
5. 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. "emprendedor"
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. La empresa como subsistema cooperativo de empresas
2. División del trabajo entre empresas. Acuerdos cooperativos de empresas
3. Sistemas y redes de empresas. Tipologías.
4. Parques y distritos industriales.
5. El distrito industrial como sistema de empresa. Otras configuraciones.

Objetivos específicos:

Que los alumnos sepan:

1. **Describir:** en qué consisten 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*

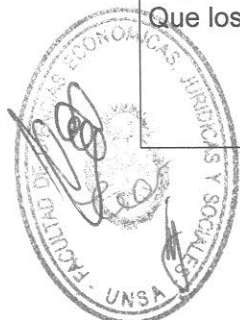
Contenidos:

1. Naturaleza del entorno de la empresa.
2. Misión, visión y objetivos estratégicos. Influencia del entorno.
3. Tipos de entornos. Entorno global, general y sectorial.
4. Entornos: Modelos de análisis.
5. 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.
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. La empresa como sistema complejo.
2. Visión sistémica de la empresa. Los subsistemas del sistema empresa.
3. Sistema de operación. Objetivos. Subsistemas.
4. Sistema físico. Los subsistemas de creación, producción y comercialización.
5. Sistema humano. La gestión de las personas. El comportamiento humano en la empresa. Planificación, control y sistemas de información de las personas.
6. Sistema financiero. La función del sistema financiero. Subsistemas.

Objetivos específicos:

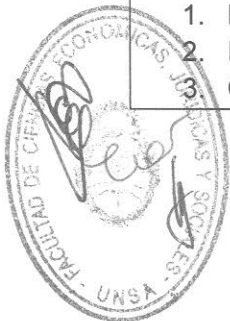
Que los alumnos sean capaces de:

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. Enfoque sistémico de la gestión. Subsistemas.
 2. Indicadores de gestión. Concepto. Objetivos y utilidad.
- Clases de indicadores: de rendimiento, de productividad, de calidad, de desempeño.





Otros. Criterios para establecerlos. Dificultades.

4. Decisiones estratégicas, de creación y localización de la empresa. Decisiones de recursos humanos. Técnicas de diseño estratégico y organizativo.
5. 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**

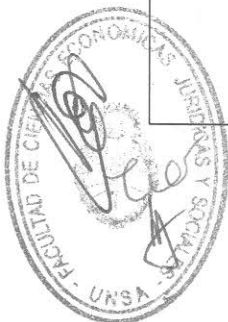
Contenidos:

1. Objetivos del sistema de información para la gestión. Subsistemas.
2. El sistema de información contable como subsistema de gestión. Usuarios.
3. La información contable y su valor estratégico.
4. El cambio en la gestión organizacional. Comportamiento de la dirección ante el cambio. Cambio versus estabilidad. Aspectos visibles y no visibles. Dificultades.
5. 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 N° 1: Empresas, sistemas empresarios y su entorno
<p>Contenidos: LA EMPRESA COMO INSTITUCIÓN ECONÓMICA</p> <p>Objetivos específicos: Que los alumnos sean capaces de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 N° 2: MICROENTORNO Y MACRO ENTORNO
<p>Contenidos: ENTORNO, MICROENTORNO Y MACROENTORNO</p> <p>Objetivos específicos: Que los alumnos sean capaces de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el entono de las empresas, 2. Describir la naturaleza del micro entorno y macro entorno de la empresa
Trabajo Práctico N° 3: SISTEMA FISICO
<p>Contenidos: LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA: SISTEMA FÍSICO</p> <p>Objetivos específicos: Que los alumnos sean capaces de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el sistema fisico 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 N° 4 : RECURSOS HUMANOS

Contenidos: LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA: EL SISTEMA HUMANO

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 N° 5: Indicadores

Contenidos: SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA EMPRESA: INDICADORES DE GESTIÓN

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.

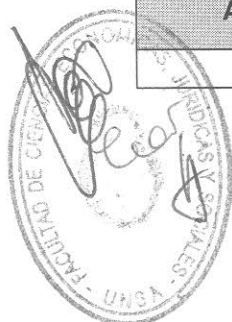
HORARIOS DE CLASES

Clases	Comisión	Docente	Días	Horario
TEORICAS				
PRÁCTICAS O TEÓRICO PRÁCTICAS	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	Cuatrimest re (1° y 2°)
Dictado de Sem.de Actualizac.consultas y preparac.mat.didáctico	Tejerina, Alberto Eduardo	1°
Dictado de Sem.de Actualizac.consultas y preparac.mat.didáctico	Tilián, Claudia Elizabeth	1°
Dictado de clases y consultas	Tejerina, Alberto Eduardo	2°
Dictado de clases y consultas	Tilián, Claudia Elizabeth	2°

Actividades de Investigación	Docente a cargo	Cuatrimestre (1° y 2°)





Actividades de Investigación	Docente a cargo	Cuatrimestre (1° y 2°)

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

CLASES DE CONSULTA

Día Semana	Horario	Periodicidad	Lugar	Responsable/s
Lunes	7 a 8	Semanal en Día de clase	Sede	Tilián, Claudia
Lunes	7 a 13	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. También se atenderán consultas en forma presencial, fuera de lo señalado en el precedente cuadro, para aquellos alumnos que los soliciten, los días lunes en el horario de 8 a 14 hs.

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:

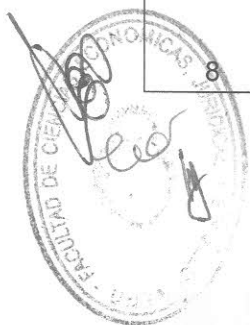
Docente	Docencia	Investigación	Gestión	Extensión
Tejerina, Alberto Eduardo	50			
Tilián, Claudia Elizabeth	30			





DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA HORARIA

SEMANA N°	FECHA	CLASES TEÓRICAS	CLASES PRÁCTICAS O TEÓRICO PRÁCTICAS
		TEMA	TEMA
1	19-10-20	La empresa. Natural.soc.y eco. Evol. hist. Clasif.de empresas. Naturaleza Soc.y eco. Evol.Histórica	
1	19-10-20		Empresas, sistemas empresarios y su entorno
2	26-10-20	Leyes de equilibrio int.y ext.de la empresa. Resp. Social Empresarial	
2	26-10-20		Empresas, sistemas empresarios y su entorno
3	02-11-20	De unidad maximiz.de benef.a sist.adaptable.	
3	02-11-20		Microentorno y Macroentorno
4	09-11-20	La Empresa como subsist.coop.de empresas. Div.del trabajo entre empresas. Sist.y redes de empresas. Tipologías. Acuerdos coop.de empresas	
4	09-11-20		Sistema Físico
5	16-11-20	Parques y distritos industriales. El distrito indust. como sist.de empresas. Otras configuraciones	
5	16-11-20		Sistema de RRHH
6	30-11-20	Naturaleza del entorno de la Empresa. Misión, visión, valores y obj. estratégicos. Influencia del entorno	
6	30-11-20	1° EXÁMEN PARCIAL HORARIO: 12.30 a 14,00 hs	
7	01-02-21	Tipos de entornos. Entorno global, general y sectorial. Modelos de análisis	
7	01-02-21		Indicadores
8	08-02-21	Exploración y vigilancia del entorno. Inteligencia competitiva	
8	08-02-21	La empresa como sist.complejo. Visión sistémica de la empresa. Los subsist.del sist.empresa. Sist.de operación. Objetivos.	





		Subsistemas	
9	15-02-21	Sist.físico. Los subsist.de creac.produc.y comercializac. Sist.humano. La Gest.de las Personas	
9	15-02-21	El Comportamiento Humano en la empresa. Planif.control y sist.de inf.de las personas	
10	22-02-21	Sist.Financiero. La función del sist.financiero. Subsistemas	
10	22-02-21	Enfoque sist. de la gestión. Subsistemas. Indicadores de gestión. Conceptos. Objetivos y utilidad. Clases de indicadores: de rendimiento, de productividad, de calidad, de desempeño.	
11	01-03-21	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	01-03-21	Mejora continua de la gestión. Instrumentos de aplicac. Nuevos modelos de gestión	
12	08-03-21	Objetivos del sist.de inf.para la gestión. Subsistemas. El sist.de inf.contable como subs.de gestión. Usuarios	
12	08-03-21	La inf.contable y su valor estratégico. El cambio en la gestión organizac. Comportamiento de la dirección ante el cambio. Cambio vs. Estabilidad.	
13	15-03-21	Aspectos visibles y no visibles. Dificultades. Proceso del cambio. Modelos y técnicas utilizadas	
13	15-03-21	2ª EXÁMEN PARCIAL HORARIO: 12.30 a 14.00 hs.	
14	22-03-21	EXÁMEN PARCIAL RECUPERATORIO HORARIO: 12.30 a 14.00 hs.	
14	22-03-21	Cultura innovadora en la gestión. Decisiones de innovación tecnológica	
15		Turno especial intermedio exámenes	
15		Turno especial intermedio exámenes	
CANTIDAD DE CLASES		20	10
Hs. por Clase		3	3
CARGA HORARIA		60	30
CARGA HORARIA TOTAL			90

ee

[Handwritten signature]

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



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