



Universidad Nacional de Lanús

048/14

Lanús, 31 de marzo de 2014

VISTO el expediente N° 838/14, correspondiente a la 2ª Reunión del Consejo Superior del año 2014; las Resoluciones Rectora Organizadora N° 88/96 de fecha 26/11/1996, Rectora Organizadora N° 88/97 de fecha 05/05/1997, Resolución del Consejo Superior N° 90/01 de fecha 16/11/2001 y modificatorias; y,

CONSIDERANDO:

Que, el Vicerrectorado y la Dirección de Posgrado a pedido del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico han elevado a este Consejo para su tratamiento la propuesta de modificación del Plan de Estudios de la Maestría en Gestión de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPyMEs);

Que la iniciativa da cumplimiento al artículo 13 del Reglamento de Posgrado de la UNLa que establece que las “carreras promoverán la reforma de los planes de estudio en el marco de los programas de actualización y de mejoramiento permanente de la unidad de la unidad académica y de aquellos recomendados por CONEAU y el Ministerio de Educación de la Nación;

Que la propuesta precedentemente indicada fue elaborada conjuntamente por la Carrera, el Consejo Departamental y el Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, contando con el asesoramiento de la Secretaría Académica y de la Dirección de Posgrado;

Que lo solicitado se enmarca en los lineamientos de la Resolución del Ministerio de Educación N° 160/11;

Que la propuesta de modificación fue aprobada por el Consejo Departamental según Acta de fecha 19 de febrero de 2014;

Que a efectos de mantener el texto ordenado en un solo cuerpo normativo correspondería dejar sin efecto las resoluciones citadas, que se contrapongan a la presente;

Que en su 1ª Reunión de 2014 el Consejo Superior ha analizado la propuesta de modificación mencionada y no ha formulado objeciones al mismo;

Que es atributo del Consejo Superior resolver sobre el particular, conforme lo establecido el Artículo 31, inciso f) del Estatuto de la Universidad Nacional de Lanús.;

Por ello;

**EL CONSEJO SUPERIOR DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANUS
RESUELVE:**



Universidad Nacional de Lanús

048/14

ARTICULO 1º: Dejar sin efecto las Resoluciones Rectora Organizadora N° 88/96 de fecha 26/11/1996, Rectora Organizadora N° 88/97 de fecha 05/05/1997, Resolución del Consejo Superior N° 90/01 de fecha 16/11/2001 y modificatorias; y cualquier otra norma que se contraponga a la presente.

ARTICULO 2º: Aprobar la Carrera de la Maestría en Gestión de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPyMEs), dependiente del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico.

ARTICULO 3º: Aprobar el Plan de Estudios de la Maestría en Gestión de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPyMEs), dependiente del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, según detalle que en Anexo de nueve (09) fojas que se adjunta a la presente.

ARTICULO 4º: Regístrese, comuníquese y cumplido archívese.



Universidad Nacional de Lanús

048/14

ANEXO
MAESTRIA EN GESTION DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
PLAN DE ESTUDIOS

CONDICIONES DE INGRESO

Podrán ser alumnos de la MPyMEs los graduados con título universitario de grado o egresados de nivel superior no universitario de carreras de un mínimo de cuatro (4) años de duración y de 2600 hs. El título de grado universitario podrá ser emitido por cualquier Universidad Pública o Privada oficialmente reconocida en la República Argentina, o bien poseer título revalidado de Universidad Extranjera.

Aquellos aspirantes que no cumplan con la titulación indicada deberán cumplimentar para su admisión los requisitos y procedimientos referidos a la aplicación del artículo N° 39 bis de la Ley de Educación Superior N° 24.521 y la normativa establecida por la UNLa.

Los graduados deberán provenir de las siguientes disciplinas y subdisciplinas:

- Ciencias sociales: economía y administración.
- Ciencias aplicadas: industrias, ingenierías, estadísticas y ciencias agropecuarias.
- Ciencias humanas: educación orientada a la economía y la administración.

En caso de aspirantes provenientes de otras disciplinas y subdisciplinas, será requisito obligatorio del ingreso:

- Presentar una trayectoria profesional en PyMEs no menor a los (10) diez años.

El Director de la Carrera podrá requerir la efectuación de un examen para evaluar los conocimientos del aspirante.

- Cursar y aprobar, antes de iniciar las clases, el modulo de nivelación de (60) sesenta horas.



PLAN DE ESTUDIOS

Año	Cuatrimestre	Cod.	Asignaturas	Carga Horaria
Prim er Año	Primer Cuatrimestre	01	Estudio de Mercado	20
		02	Estadística Aplicada	30
		03	Formulación y Evaluación de Proyecto	40
		04	La Empresa ante los Nuevos Escenarios	15
		05	Marco Jurídico para la Empresa y sus negocios	15
		06	Diseño Organizacional	20
		07	Economía de la Empresa	30
	Segundo Cuatrimestre	08	Plan de Negocios	30
		09	Administración y Desarrollo de Recursos Humanos	30
		10	Organización Financiera de la Empresa	20
		11	Dirección Estratégica y Comercial	40
		12	Gestión de Tecnología Productiva	40
		13	Responsabilidad Social Empresaria	15
Segu ndo Año	Primer Cuatrimestre	14	Información para la Toma de Decisiones	30
		15	Factor Humano: Integración de Equipos	20
		16	Costos, Calidad y Competitividad	40
		17	Ingeniería Financiera de las PyME	30
		18	Comercialización Operativa	20
		19	Seminario Formulación Trabajo Final (primera parte)	45
	Segundo Cuatrimestre	20	Evaluación de Casos	30
		21	Control de Gestión	30
		22	Macroeconomía y Empresa	30
		23	Comercio Exterior e Integración	40
		24	Reingeniería	50
		25	Seminario Formulación Trabajo Final (segunda parte)	45
Carga Horaria Total				755

OTROS REQUISITOS: Los alumnos realizarán un Trabajo Final de Maestría Profesional, de carácter individual, que incluirá un trabajo de campo sobre temas relacionados a la gestión de Micro, Pequeñas y Medinas Empresas. Estas tareas demandarán 160 horas.



CONTENIDOS MÍNIMOS

CURSO DE NIVELACIÓN Está conformado por cuatro módulos de 15 (quince) horas reloj cada uno cuyos contenidos mínimos son:

Módulo I: Matemática *Revisión de conceptos de álgebra*. Expresiones algebraicas. Operaciones con Polinomios. Raíces. *Relaciones y funciones*. Concepto de variable. Función lineal, cuadrática, polinómica, logarítmica, exponencial. Representaciones gráficas. Campo existencial. *Ecuaciones*: Ecuación de primer grado con una incógnita. Ecuación de segundo grado con una incógnita. Sistemas de ecuaciones lineales. Métodos de resolución. Inecuaciones. Campo existencial. Representaciones gráficas. Módulo II: Matemática Financiera *Operaciones financieras simples*: Interés y Descuento. Tasas de interés, tasa de descuento. Tasa real, tasa aparente e inflación Construcción de índices de precios y financieros. *Operaciones financieras complejas*. Rentas valor final y valor actual. Sistemas de amortización francés, alemán y directo. Interpretación gráfica. *Aplicaciones de la Matemática Financiera*. Análisis de largo plazo de los proyectos. Beneficios y costos. Los criterios de decisión (VAN, TIR)

Módulo III: *Economía Acto económico*. Factores y productos. Clasificación de los bienes. Macroeconomía y microeconomía. *Oferta y Demanda*. Mercado y Precios. Consumo y Producción.

Valor de uso y valor de cambio. Punto de equilibrio. *Concepto de Mercado*. Clasificación *Política Económica*. Evolución histórica. Doctrinas económicas. *Producto Bruto Interno y Producto Neto Interno*. Economía cerrada y economía abierta. *Las funciones del dinero*. Banco Central. Base Monetaria, Oferta Monetaria. La oferta y demanda de dinero. El equilibrio en el mercado de dinero.

Principales conceptos de la contabilidad nacional. Módulo IV: Contabilidad y Costos *Contabilidad*. Concepto. Objetivo y funciones. Registración. Operaciones. Documentación respaldatoria. Clasificación. Procesamiento contable de datos. *Balance general*. Estado Patrimonial. Activos. Pasivos. Patrimonio Neto. Estado de resultados. Quebrantos *Análisis de estados contables*. Índices representativos. *Costos*. Costos Fijos y Variables. Costos Directos e Indirectos. Costos Totales. Estructura de costos. Precio de venta. Ganancia. Contribución Marginal. Punto de equilibrio.

01 ESTUDIO DE MERCADO

La comercialización. Orígenes. Producción y Consumo. Teorías de los mercados. Teoría de la comercialización. *Comercialización y empresa*. Concepción actual de los negocios. Globalización de los mercados. Estrategias de comercialización. La planificación en la estrategia comercial. *Metodología para la investigación de mercado*. Diseño de Investigación. Selección de Variables. Indicadores. Construcción de Índices. Métodos de recolección de información. Procesamiento de la información. La estadística en la investigación de mercado. *El mercado consumidor*. Conceptos. Análisis del perfil de los consumidores. Producto-Precio. Ventas. Distribución. Publicidad y promoción. El lanzamiento de nuevos productos. *El planeamiento de ventas y su control*. Pronósticos de



venta. Métodos, Ciclo Vital del Producto. Cuotas de ventas. La Contribución marginal del producto. Mezcla de productos. Optimización del rendimiento.

02 ESTADISTICA APLICADA

Estadística. Concepto. Población y universo. Estadística inductiva y deductiva. Variables discretas y continuas. Funciones. *Agrupamiento de datos*. Distribución de frecuencias. Clases, intervalos, Límites. Histogramas y polígonos de frecuencia. *Parámetros de posición*. Medidas de tendencia central. Media, mediana y moda. Concepto, cálculo y propiedades. Cuartiles, deciles y percentiles. Dispersión, Desviación media, Desviación típica. Varianza. Coeficiente de variación

Probabilidades Definición y conceptos. Sucesos independientes, dependientes y mutuamente excluyentes. Distribución de probabilidad. Esperanza Matemática. Distribución binomial, normal y Poisson. *Muestreo*: Teoría del muestreo. Muestras y números aleatorios. *Sistemas de ajuste*. Ajuste de curvas. Mínimos cuadrados. Regresión. Teoría de correlación

03 FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

Inversión y planificación. Ciclo de planificación. Evaluación ex ante. Evaluación ex post. Clasificación de las inversiones. Proyecto de inversión. Etapas. *Formulación de proyectos*. Identificación de la idea. Prefactibilidad. Formulación primaria. Viabilidad técnica, económica, organizativa, financiera y legal. Factibilidad. Formulación definitiva. *Mercado y capacidad de planta*. Estudio de la demanda. Estudio de la oferta. Técnica de pronóstico. Programa de producción. Ventas proyectadas. Ingeniería del proyecto, materiales e insumos. Localización. *Inversión y financiamiento*. Inversiones fijas. Inversión en capital de trabajo. Financiamiento. *Evaluación de proyectos*. Criterios generales. Objetividad, homogeneidad. Información necesaria. Flujo de fondos. Cuadro de resultados. Balance. Criterios.

04 LA EMPRESA ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS

Nuevos escenarios internacionales. Cambio en los paradigmas. Globalización de la economía y recuperación de los espacios locales. La nueva disputa hegemónica. *Los desafíos contemporáneos*. Capacidad de crecimiento sostenido. Integración regional MERCOSUR y el Pacífico. Revolución Tecnológica. *Efectos para la empresa*. Escala de producción. Automatización. Producción justo a tiempo. Calidad total. Consumo personalizado. Rotación de producto. Micro y pequeña empresa. *Efectos sobre el mercado de trabajo*. Creación de empleo. Flexibilización del mercado de trabajo. Modificaciones en la estructura de distribución del ingreso. *Efectos sobre el trabajo*. Cambios de oficios. Cambios en los oficios. La capacitación. Productividad y calidad. *Efectos sobre la educación*. Sistemas de reconversión y reciclaje. Capacitación dual, pasantías y alternancia. *El sistema científico tecnológico*. Vinculación de la investigación y el sector productivo. Universidad y empresa. Incubadoras tecnológicas.



05 MARCO JURIDICO PARA LA EMPRESA Y SUS NEGOCIOS

El sistema jurídico. Marco constitucional y la actividad económica. Legislación nacional e internacional. Instrumentos y conceptos para la definición de la empresa. *Instrumentos y normatividad.* Legislación civil, comercial y administrativa. Sociedad. Formas, contenidos y alcances. Legislación bancaria y financiera. Derecho tributario y aduanero. Legislación específica para las PYMES. *Gestión de la empresa y legislación.* Normas sobre tecnología, industria y comercio. Legislación laboral. Producción y medio ambiente. Normatividad del comercio exterior y la integración. Normatividad específica del MERCOSUR. *Nuevas formas jurídicas.* La empresa familiar. Consorcios y redes. Tercerización y subcontratación. *Mediación, conciliación.* Marco Conceptual. Caracterización y diferenciación. Legislación vigente.

06 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Fundamentos de la Ciencia de la Administración. Análisis y la práctica de la administración. Conceptos básicos de la teoría de los sistemas. Administración situacional o contingente. Precusores de la administración científica. *Planeamiento.* Los administradores y su medio ambiente interno y externo. Propósito del planeamiento. Objetivos. Premisas del planeamiento. Estrategia y políticas. Planeamiento efectivo. *Organización.* Naturaleza y propósito de la organización. Departamentalización. Relaciones de autoridad. Descentralización de la autoridad. Comités. Organización efectiva. *Control.* Sistemas y procesos del control. Técnicas especiales de control. Control de la ejecución. Forma de asegurar una administración efectiva.

07 ECONOMIA DE LA EMPRESA

Demanda: Funciones para cada sector. Los componentes de la demanda y el plan de negocios. *Elasticidades.* Las elasticidades de los componentes de la función de demanda. Elasticidad cruzada. Excedente del consumidor. *La oferta.* Estructura. Concentración absoluta y relativa. Medición del grado de concentración. *Tecnología.* Concepto. Su incidencia en el crecimiento de la empresa. Papel de la tecnología en el desarrollo empresarial de la Argentina. Cotejo frente a las naciones exitosas. *Estructura de los mercados según el grado de concentración.* Equilibrio del mercado. Formas de mercado. *Monopolio.* Definiciones. Competencia monopólica. *Oligopolio.* Modelos interpretativos. Mercados oligopólicos en el mundo y en la Argentina. *Historia económica argentina.* Los modelos de política económica hasta el presente.

08 PLAN DE NEGOCIOS

Marco conceptual. Justificación de un plan de negocios. Desarrollo y contenido. Formulación y sus etapas. Elementos determinantes. Evaluación. *Información e instrumentos necesarios.* Relación de la empresa con la realidad circundante. Análisis del escenario estratégico. Análisis por sector de actividad. *Concreción del plan de negocios.* Elección del sector. Información específica sobre el sector seleccionado. Elaboración y



desarrollo del Plan. *Modelo de simulación*. Presentación, observaciones, crítica y conclusiones del modelo elaborado

09 ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Área de personal. Definición. Ubicación dentro de la estructura organizativa, las distintas ideologías acerca de los recursos humanos. Relaciones interpersonales en las organizaciones. *Organización*. Diferentes Tipos. El individuo en la organización. El grupo en la organización. El trabajo en equipo y los sistemas participativos de gestión. El planeamiento de los RRHH, gestión por competencias. *Ingreso de los recursos humanos*. La búsqueda del personal. El proceso de selección interno y externo. Evaluaciones. Entrevistas. La inducción. *El proceso de Gerenciamiento*. La evaluación de puestos y la administración de las remuneraciones. La evaluación y desarrollo del personal. La evaluación del desempeño. La evaluación del potencial. Evaluación de Rendimiento. *El planeamiento de desarrollo*- Planeamiento de carrera. *Capacitación*. Análisis de necesidades, diseño, planeamiento y evaluación de su impacto. *El entrenamiento gerencial*. La comunicación interpersonal y organizacional. Liderazgo. Concepto de trabajo decente. Concepto y la práctica del trabajo digno

10 ORGANIZACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

Función financiera de la empresa. Nuevo enfoque de la gestión financiera. Responsabilidades financieras en la empresa. *Organización administrativa de las finanzas*. Distribución de tareas. Distribución de atribuciones. Circuitos Administrativos. *Sistema de información gerencial*. Relevancia, confiabilidad, oportunidad, adaptación al usuario, relación costo-beneficio. Fuentes disponibles. *Diseño de estrategias*. Estrategia financiera. Dimensiones y tipología. Procesos de formulación y comunicación *Gestión financiera*. Objetivos básicos. Liquidez, solvencia, rentabilidad, autonomía. Capital fijo. Capital de Trabajo. *Herramientas de presupuestación* Estado de origen y aplicaciones de fondos. Bases conceptuales y régimen legal. Esquemas de formulación. Flujo de fondos. *Gestión de tesorería*. Manejo de Fondos. Política de Cobranzas. Política de Pagos. Política hacia el déficit y el superávit. Política hacia las entidades financieras

11 DIRECCION ESTRATEGICA Y COMERCIAL

Introducción al Planeamiento Estratégico. Concepto. Caracterización de la empresa. Debilidades y fortalezas. Objetivos, resultados y recursos. Su evolución. . Revisión y control del proceso de planeamiento y su instrumentación. *Estrategia Comercial*. La función comercial. Integración al planeamiento estratégico. Información del mercado. Las condiciones económicas generales. Posición de la empresa. Situación actual y perspectivas. *Identificación del objetivo*. Caracterización de los productos y servicios de la empresa. Identificación y caracterización de los clientes actuales y potenciales. *Determinación de metas programadas*. Estimación de escenarios alternativos. Metas específicas por producto. *Identificación de Factores y Riesgos*. Disponibilidad de recursos Flujo de fondos. Líneas de productos no competitivos. Calidad y oportunidad de



producción y servicios. Niveles óptimos de existencias. Producción justo a tiempo, costo financiero de la espera. Dinamismo económico sectorial y local.

12 GESTION DE TECNOLOGIA PRODUCTIVA

Factores y producción. Estudio del trabajo. Mejora en métodos de producción. *Planificación de la utilización de recursos.* Cursosogramas. Diagramas de operaciones de proceso. Símbolos. *Procesos operativos.* Diagramas de recorrido de proceso. Estudio de tiempos. Organización de las tareas. *Tecnología y sustentabilidad.* Desarrollo Sustentable. Problemática Ambiental. Empresa y Medio Ambiente. La Tecnología y la problemática ambiental. Presión Ambiental e Impacto Ambiental. Paradigmas de gestión ambiental. Gestión ambiental en la empresa. *Gestión ambiental.* Instrumentos preventivos y correctivos. Identificación de aspectos ambientales. Riesgo Tecnológico. Evaluación de Impacto Ambiental. Ecoeficiencia y Auditorías Ambientales. Normas Internacionales. Sistemas de Gestión. Producción más Limpia. Análisis de Ciclo de Vida de productos. Aplicaciones en la evaluación ambiental de proyectos de inversión en tecnología.

13 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Conceptos básicos. Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). El proceso directivo y sus implicancias éticas. Principios éticos aplicables. Condiciones de trabajo. Conflictos y negociación. *La Empresa y los Usuarios y Consumidores y el Medio Ambiente.* Responsabilidades del productor. Derechos del consumidor. Criterios éticos para la comercialización y la publicidad y el medio ambiente. *La Empresa y los Competidores y Proveedores.* Criterios para competir. Relaciones con los proveedores.

14 INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES

Introducción a la Teoría de la Decisión. Naturaleza del proceso decisorio. Indicadores de gestión. Información para la Toma de Decisiones. *Priorización de situaciones.* Reconocimiento de tipo de situaciones. *Análisis de problemas.* Técnicas de análisis y aplicación. *Clasificación de los problemas de decisión.* Análisis, comparación y evaluación de alternativas. Problemas potenciales. Acciones preventivas y contingentes. Matriz de resultados. *Decisiones bajo condiciones de incertidumbre.* Criterios de decisión. Aplicaciones. *Decisiones bajo condiciones de riesgo.* Valor monetario esperado. Utilidad subjetiva del dinero. Costos de oportunidad. Árboles de decisiones bayesianas. *Decisiones bajo condiciones de certeza.* Programación Lineal. Solución gráfica. Método Simplex. Desarrollo de casos. *Teoría de Stocks.*

15 FACTOR HUMANO FORMACION DE EQUIPOS

Grupos humanos. Enfoques de la teoría de los grupos. Grupo Primario y Grupo Secundario: caracterización. *Grupos de trabajo.* Tareas, grupos e individuos. Las normas grupales. Grupos formales y grupos informales. *El proceso comunicacional.* Obstáculos. Redes de comunicación. *Roles grupales.* Centrados en la tarea, en el mantenimiento y en



la satisfacción de necesidades individuales. Liderazgo. Liderazgo situacional. Climas y estilos de liderazgo. Proceso grupal. Fases de desarrollo. *Funciones de los grupos*. Competencia y colaboración entre grupos. Prevención de los conflictos intergrupales. *Los equipos de trabajo*. Diferencias entre grupo y equipo. Ventajas del trabajo en equipo. Formación de equipos eficientes. *Aspectos motivacionales*. Motivación individual y de equipo. Teorías. *Problemas en el equipo*. Conflictos internos. Tratamiento. Negociación de acuerdos.

16. COSTOS, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD

Condiciones de Competitividad. Definición. Competitividad en un mercado globalizado. Satisfacción de los clientes. Estrategias de Costos y Calidad. Mejoramiento de la Productividad

Resultado por Evolución Patrimonial. Sistemas de Costeo. Introducción al ABC . Costos: Análisis de los diferentes sistemas de costeo. *Planeamiento Estratégico*. Toma de decisiones. Ingresos, costos, gastos, inversiones, financiación. Comparación de alternativas. Cambios en el Mix de Productos, Nuevos Productos, Eliminación de Productos, Política de Stocks, Corte de gastos, Estrategias de Distribución, Tipos de financiación. *Calidad*: Análisis de Sensibilidad. Calidad como meta y requisito. Importancia de la calidad en la Gestión empresarial. Definiciones Estratégicas, Aprovechamiento de los recursos Calidad Total. Just in Time

17 INGENIERÍA FINANCIERA DE LAS PYMES

Mercados Financieros. Mercados internacionales. Influencia sobre los mercados nacionales. Sistema financiero. Bancos. Otras entidades. *Ingeniería Financiera*. Naturaleza y Alcances. Aplicación en las PYME. *Decisiones Financieras*. Inversión/desinversión. Decisiones de financiación. Objetivos. *Diseño de escenarios*. Variables relevantes. Evolución del mercado. Evolución de la organización. Evolución financiera. Flujo de Fondos. Estructura de origen y aplicación de fondos. Técnicas de proyección. *Tratamiento del Riesgo*. Riesgo económico. Riesgo financiero. Parámetros de medición. Estrategias de cobertura. Políticas de inversión y financiación. *Determinación de la Rentabilidad*. Criterios de valuación. *Productos Financieros*. Operaciones de financiamiento. A corto plazo. Líneas de crédito. Acuerdos con proveedores. A mediano y largo plazo. Línea de crédito. Obligaciones negociables. Aportes de capital. Opciones de inversión. Sistema financiero. Depósitos a Plazo Fijo. Otros productos. Mercado de valores. Acciones. Fondos comunes de inversión. Productos derivados

18 COMERCIALIZACIÓN OPERATIVA

La función comercial en la empresa. La empresa en función del cliente. Organización del área. Costo de la función comercial. Instrumentos para el desarrollo de la estrategia comercial. *El mercado y la información* Análisis dinámico de los mercados específicos. Caracterización y comportamiento de los productos y servicios de la empresa. Posicionamiento en el mercado. Identificación y caracterización de los clientes actuales y



potenciales. Análisis de la competencia. *Política y técnicas de venta*. La determinación de los precios. Precios, costos de producción, de inventario y de ventas. Márgenes de ganancias. Métodos propios de ventas y prácticas de la competencia. Sistemas de seguimiento y servicios posventas. *Localización y producción*. Efecto localización sobre el sistema de ventas. Canales de distribución. Tercerización. Producción y distribución justo a tiempo. Flexibilidad. *Promoción*. Promoción empresarial y de ventas. Presupuesto de publicidad y promoción. Criterio en la asignación de recursos. La promoción como inversión. Creatividad.

19 SEMINARIO FORMULACIÓN TRABAJO FINAL (1RA PARTE)

Búsqueda del tema del trabajo. Selección del tema de trabajo. Formas de aproximación al tema. Enfoque del tema, organización de temas y subtemas. Relaciones entre el tema propuesto y configuración del objeto de estudio. *Del tema de trabajo al problema*. Pasaje del tema al problema: estrategias vinculadas a los aportes bibliográficos relevantes, a la generación de ideas derivadas de diferentes fuentes, a la consecución de objetivos. Exploraciones activas que auxilian el tratamiento del tema según los objetivos. *El estado de los conocimientos previos* Fase exploratoria. Revisión bibliográfica. Construcción de marcos teóricos. Redacción de documentos que argumentan el tema, las situaciones problemáticas que abarca y los puntos de vista posibles mediante la mecánica de intertexto y cita. *La matriz de problemas*. El problema, contexto y antecedentes. Jerarquización de la matriz de problemas. Formulación del problema de investigación. Relaciones y consecuencias de la formulación del problema en el objeto de estudio principal de la tesis. El problema de la medición. La observación y la colecta de datos. La noción de variable: tipos y formas representación. El campo y el corpus. Técnicas de tipo cualitativo y cuantitativo.

20 EVALUACION DE CASOS

Marco teórico. Distintos métodos de análisis. Marco práctico. PYMES. Sociedades Familiares. Vinculación entre ambos. *Caracterización de empresas PYME*. Marco Legal. *Diagnóstico*. Entrevista. Metodología. Guía temática para tratar durante la entrevista. Diagnóstico. *Análisis de la información*. Organigrama. Diagrama de flujos. Protocolos familiares. Estructura formal e informal. Planes de cuentas. Balances. Informes Económicos. Mercado. Competencia. Producción, Administración, Marketing, Recursos Humanos. Situación Económica Financiera. Proyecciones. *Determinación de puntos débiles y fuertes*. El análisis FODA. Orientación estratégica. Mejora de la gestión. *Análisis de casos*. Exposición de casos prácticos. Diagnóstico. Discusión. Evaluación

21 CONTROL DE GESTION

Gestión. Concepto. Objetivos generales, específicos, metas y tareas. El proceso de control. Responsabilidades. Fijación de normas. Tolerancias. *Información necesaria*. Fuentes de información. Análisis y comparación de resultados. Desviaciones. Sus causas. Adopción e instrumentación de soluciones. *Metodología de los procesos de control*. Relación entre



planificación y control. Técnicas de control de resultados. Tipología de control. Control de producción y operaciones. Control de inventarios. Control de calidad. Control financiero. Puntos esenciales de control. Fijación de normas. Validación. *Requerimientos de recursos humanos*. Gestión de los recursos humanos. Problemas humanos en el control. Desarrollo organizacional y personal del control. Optimización de la capacidad de gestión. Eficacia, eficiencia, efectividad, productividad

22 MACROECONOMÍA Y EMPRESA

Macroeconomía: Significado. Modelos Económicos. Variables Macroeconómicas. Relaciones. *Cuentas nacionales*. Ingreso Nacional. Producto Nacional. El Producto y el Ingreso en el gobierno. El Producto y el Ingreso Familiar. *El mercado de bienes*. Demanda y Oferta La Economía Abierta. Transacciones extranjeras. *El dinero y las finanzas*. El Sistema Financiero. El Mercado Monetario. Demanda y Oferta de Dinero. *El mercado de factores*. Los factores de la producción. Retribuciones específicas. Demanda y oferta de trabajo. *Los mercados integrados*. El mercado de bienes y monetario integrado. Flujo real y flujo monetario. Distribución funcional y personal de ingreso. *Los procesos de ajuste*. Equilibrio Estático. Equilibrio dinámico. Los costos del ajuste. Salarios, precios, empleo y producción. Ahorro, inversión y tipo e interés. *La inflación*. Determinación de los precios. Inflación y Paro. Inflación de Demanda. Inflación de costos. Inflación Estructural. Productividad y precios. *Ciclo económico y crecimiento*. Modelos sencillos. Pleno uso de mano de obra. Desempleo friccional, estacional u estructural. Cambio tecnológico y crecimiento económico *Macroeconomía y empresa*. Información macroeconómica Los instrumentos de política económica.

23 COMERCIO EXTERIOR E INTEGRACIÓN

Comercio internacional y economía. Estructura. Transacciones económicas. *Condiciones de competitividad*. Ventajas comparativas y ventajas competitivas. *Política comercial y tarifaria*. Conceptos e instituciones. Protección y librecambio. Aranceles. *La cuenta de capital en la balanza de pagos*. Tipos de movimientos de capitales. La inversión directa. Obligaciones, préstamos y empréstitos. La deuda externa. *Operaciones de comercio exterior*. Legislación. Instituciones participantes. Instrumentos de pago. *Garantías, derechos y reintegros*. Garantías vinculadas con las transacciones internacionales. Derechos de exportación e importación Precio FOB. Estructura de derechos. Reintegros y reembolsos. Franquicias impositivas. *Mercado de cambio y financiamiento*. Tipos de mercado. Concepto de divisas y billetes. Modalidad de las operaciones. Elementos de la financiación. Análisis y clasificación de riesgos. Créditos internos y externos para comercio internacional. *Los procesos de integración*. Características. Mercado Común y Unión Europea. El Pacto Andino y el NAFTA. MERCOSUR. Los acuerdos constitutivos. Normas de aplicación y funcionamiento. Las comisiones sectoriales. *La empresa frente al comercio exterior*. Identificación de mercados. Secuencia de un proceso de exportación e importación. Empresas binacionales.



24 REINGENIERÍA

Identificación. Concepto de reingeniería. Caracterización de las empresas PYME. Determinación de la empresa testigo. Relevamiento y análisis de información secundaria pertinente. Preparación del trabajo de campo. Metodología y diseño de las fases del relevamiento. *Relevamiento de información primaria.* Contraste de las áreas temáticas teóricas y la realidad de la empresa seleccionada.. Definición e hipótesis.. Experimentación en campo. Búsqueda de datos relevantes en la unidad productiva seleccionada. Información, variables e indicadores significativos

Análisis y propuesta. Análisis e interpretación de información sobre distintas áreas de la empresa. Diagnóstico y caracterización de la empresa relevada. Propuesta específica para la reconversión tecnológica, organizativa y de gestión. Diseño de un modelo de asistencia técnica.

25 SEMINARIO FORMULACIÓN TRABAJO FINAL (2DA PARTE)

Obtención de datos. La observación. El uso de la entrevista y de la encuesta. Grupos focalizados. Datos visuales y biográficos. Trabajo con documentos. Etnografía. Investigación asociada a datos cuantitativos. Hipótesis como enlace entre variables. Función de la hipótesis en la investigación cuantitativa explicativa. Encuestas, series de datos históricos, series económicas. *Introducción al análisis.* Estrategias para analizar datos. Conformación de la base de datos. Codificación. Procesamiento exploratorio. Selección de métodos estadísticos. Programas disponibles. *Exposición.* Formulación del documento que argumenta el problema, sostiene la estrategia para la inclusión de fuentes y colecta de datos. Plan de acciones. Exposición individual y puesta en común.