

Módulo 2 - Creando el futuro

La interpretación del contexto y la formulación estratégica para aprovechar oportunidades

- Ampliando el horizonte estratégico: nuevas oportunidades.
- El análisis competitivo.
- El pensamiento estratégico. El modelo del éxito.
- Las alternativas de estrategia para obtener ventajas competitivas sostenibles.
- Diferentes estrategias: cómo imaginarlas, formularlas y evaluarlas.
- E-business. El impacto de la era digital en la empresa.

Módulo 3 - La evaluación de resultados y la toma de decisiones

¿Decidimos bien? Modelización, aspectos cualitativos y cuantitativos de la toma de decisiones.

- Optimización. Simulación.
- Arquitectura de indicadores de control de gestión.
- La información para dirigir: necesidades por área.
- La ayuda de la tecnología informática y las comunicaciones.

Módulo 4 - Redefiniendo la estructura organizacional y los procesos

La búsqueda de mejoras organizativas

- La estructura. Concepto, variables y relación con la estrategia. Los procesos. Nuevas formas organizacionales.
- Modelos conceptuales para mejorar la empresa. Mejora continua y discontinua. Reingeniería y Calidad Total. Innovaciones en empresas japonesas. Los últimos enfoques.

Módulo 5 - Simulación de negocios por computadora

Con un innovador *software* de simulación de negocios, equipos de seis personas formarán empresas y competirán entre sí. Se simularán varios años de actividad en una experiencia educativa de veinte horas. El participante podrá desarrollar estrategias, tomar decisiones, evaluar y corregir acciones.

Se obtendrán importantes conclusiones.

Módulo 6 - Liderando el cambio y las personas

- Etapas de cambio empresarial. Obstáculos.
- La modificación del comportamiento humano.
- Liderazgo. Poder. *Coaching*.
- Cultura, motivación y remuneración.

Módulo 7 - Síntesis

- Análisis de casos integrales.
- Reflexiones. Conclusiones.

DOCENTES

Ing. Rodolfo Biasca (Responsable del curso)

(ver CV en pág. 15)

Daniel H. De Filippi

Contador público y licenciado en Administración de Empresas, UBA. Ha realizado estudios de perfeccionamiento directivo en el Instituto de Altos Estudios Empresariales, Universidad Austral y en Pine Manor College, Boston – EE.UU., miembro de Valuation Research Group y del Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas.

Gerente de Administración y Finanzas de Asociart SA. Fue gerente de Administración y Operaciones de Generar A.F.J.P.S.A, teniendo asimismo responsabilidades en la Compañía de Seguro de Vida y Retiro. Anteriormente se había desempeñado durante varios años en el sector asegurador, como gerente general de La Confianza Cía. Argentina de Seguros y como gerente de Administración y Finanzas en Generali Argentina Cía. de Seguros S.A. Docente de la materia Fusiones y Adquisiciones del posgrado Administración de Negocios, ITBA y del área de Management de la Dirección de Relaciones Corporativas, UADE Senior.

Alberto Omar Bengardini

Ingeniero mecánico, UNLP. Ingeniero en Petróleo, UBA.

Presidente de TOQMA (Total Quality Management). Fue gerente general de Gameco y Bourg-Austral; director de calidad total de Bolland; gerente general de MAG.

MANAGEMENT EXECUTIVE PROGRAM - 6^{ta}. Edición

Curso de Posgrado Avanzado de Desarrollo Gerencial

Alfredo Leiter

Posgrado en Factory Management, AOTS, Japón. Ingeniero industrial, UBA.

Gerente de la Asociación de Ex Becarios de AOTS (Japón).

Profesor adjunto regular, Departamento de Economía, Organización y Legal, Facultad de Ingeniería, UBA.

Alfredo López Salteri

Posgrado en Dirección de Personal, EAE (España). Licenciado en Relaciones Humanas, Universidad Católica de Cuyo. Programa de Calidad de AOTS (Japón).

Exjefe de Capacitación de Ventas para la Banca Comercial del Banco Río, Grupo Banco Santander.

Profesor de Recursos Humanos en la Universidad Nacional del Comahue, Universidad Nacional del Sur, Universidad de Belgrano, ESEADE e IDEAS (Uruguay).

Silvia Bravo

Master en Gestión Empresarial, Universidad del Comahue. Licenciada en Psicología.

Profesora en la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue.

Experta en cambio organizacional.

Roberto Pablo Castillo

Master en Dirección de Empresas, IAE. Ingeniero industrial, ITBA.

Profesor de Investigación de Operaciones y Simulación, ITBA. Fue gerente comercial en Latyn Trade S.A., gerente de Marketing en Fiplasto S.A., gerente de Producto en Banelco S.A. y ocupó diversas posiciones en Propulsora Siderúrgica, Vía Lorenz y La Serenísimas. Actualmente es director de Geogestión S.A..

Simulación de Negocios

Marcos Cristal

Master en Adelphi University, New York - EE.UU. y doctorado en la Pro-Deo University, Roma-Italia. Licenciado en Economía, UBA.

"Lecturer" certificado por Strategic Management Group para el dictado de seminarios basados en simulación (especialización dictada por profesores de la Wharton School - Pennsylvania, EE.UU.).

Autor del manual "Técnica y fuerza de ventas", editado por la Universidad de Belgrano. Adaptador y traductor del libro "12 pasos para el éxito brindando servicio", de Ediciones Macchi. Coautor del manual "Planeamiento estratégico" y coadaptador y traductor del manual "Plan de Negocios" que acompaña al software "Business Planning Tool", materiales utilizados por la consultora Business Skills para sus actividades de capacitación. Director de Business Skills, empresa de capacitación y consultoría, especializada en modelización y simulación. Representante para la Argentina y el Uruguay de Strategic Management Group (EE.UU.) y de Expert Choice (EE.UU.).

Fernando San Juan

Master en Administración Estratégica. Escuela de Negocios Internacionales de la Universidad de Belgrano. Contador Público.

Certificado por Strategic Management Group (EE.UU.) como "Lecturer" y "Facilitator" para el dictado de seminarios basados en simulación.

Certificado como experto en modelización para la toma de decisiones por Expert Choice Inc. (EE.UU.).

Invitados especiales

Gerentes de diferentes empresas serán invitados a exponer sus experiencias.

INFORMACIÓN DEL CURSO

Requisitos de Admisión

- Solicitud de Inscripción debidamente completada con los datos personales, profesionales y laborales, que serán considerados por el responsable del curso.
- Fotocopia de título de grado.

Modalidad de Aprobación

Certificado de asistencia: se entregará con el cumplimiento de un mínimo del 80% de asistencia a clases.

Certificado de aprobación: examen final escrito sobre los conceptos estudiados y trabajo práctico de integración. Durante el curso, pequeños grupos harán un trabajo práctico de una empresa (que deberán elegir y contactar), aplicando los conocimientos adquiridos.

El curso será exigente. El participante debe prever una dedicación considerable a lecturas, ejercicios, análisis de casos y estudio de los cuatro libros entregados. Un mínimo de cuatro horas semanales, adicionales a las clases, son necesarias para estudio y trabajos.

Material Didáctico

- Carpeta con los materiales completos utilizados durante el programa (guía de estudio, material de lectura, texto para la simulación, copia de transparencias, ejercicios y casos de negocios).
- Cuatro libros, uno de ellos en inglés.

Lugar de realización

Lima 717, Ciudad de Buenos Aires.

Frecuencia y horario:

Martes de 17.30 a 22.30 horas

abril: 16, 23, 30

mayo: 7, 14, 21, 28

junio: 4, 11, 18, 25

julio: 2, 16, 23, 30

agosto: 6, 13, 20, 27

septiembre: 3, 10, 17, 24

octubre: 1, 8, 15, 22, 29

noviembre: 5, 12, 19, 26

diciembre: 3, 10

Comienza: 16 de abril

Finaliza: 10 de diciembre

Duración

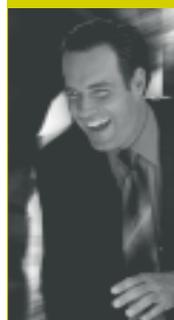
170 horas (34 clases de 5 horas).

Valor del curso

u\$s 3.950

Cód.: 02MNG001

Ver Información General.



Curso de Posgrado Integral Avanzado EN CONTROL DE GESTIÓN 5^{ta}. Edición

INTRODUCCIÓN

Las principales escuelas de negocios de los EE.UU. y Europa dictan habitualmente *Management Programs* con duración y contenidos variables. Los programas, en general, tratan temas específicos de gestión empresarial.

UADE Senior presenta un programa con contenido, duración y nivel similar a los mejores de este tipo en el mundo, dictado por profesores, consultores, gerentes invitados a exponer sus experiencias y representantes de empresas de tecnología informática.

Hasta ahora, no hay en la Argentina un programa que reúna estas características y el éxito de las versiones anteriores lo demuestra; la experiencia ha servido para mejorarlo más aún.

Este programa tiene características únicas:

- Extenso: 120 horas.
- Combina aspectos de administración y tecnología informática.
- Profesores destacados en variadas disciplinas.
- Invitados especiales.
- Demostraciones prácticas de *software*.
- Metodología activa.
- Abundancia de casos.
- Entrega de 4 libros.

DESTINATARIOS

Profesionales, jefes y potenciales gerentes, gerentes ubicados en una posición en la que precisan prepararse para un futuro de mayor responsabilidad en la empresa.

Especialistas e interesados en Control de Gestión, Planeamiento, Sistemas de Información y *Datawarehousing*.

La persona debe estar motivada para participar en un programa exigente y de primer nivel.

Debe tener en cuenta que ésta es la opción de mayor profundidad: el curso es de posgrado y de 120 horas. Hay otro acelerado de 80 horas y uno más breve de 40 horas. Es conveniente que el participante pueda leer en inglés y tenga acceso a Internet. Es imprescindible que sea graduado universitario.



TEMARIO Y CONTENIDOS

Módulo 1 - Control de gestión para la toma de decisiones

- El gerente y la toma de decisiones a diferentes niveles.
- Selección de indicadores apropiados.
- Estructura, definición de objetivos y metas.
- Encadenamiento vertical de la información.
- Relación horizontal de indicadores.
- Clasificaciones de indicadores. Relación causa-efecto.

Módulo 2 - Información necesaria por nivel y área

- El *Balanced Scorecard* de R. Kaplan.
- Indicadores para el directorio y la gerencia general.
- Indicadores para gerencias de área: comercial, industrial, logística, administrativa, recursos humanos.
- Indicadores por subárea dentro de cada área.
- *Benchmarking*. Ejemplos en diferentes temas.
- Nuevas formas de medición.

Módulo 3 - La utilización del control de gestión

- En los sistemas de remuneraciones e incentivos.
Sistemas individuales y grupales. Sistemas para toda la empresa (participación de ganancias, "goalsharing", "gainsharing" y otros). Fórmulas de cálculo y experiencias.
- En la transformación de empresas. Los sistemas de información como herramientas para mejorar la competitividad.
- El control de proyectos.

Módulo 4 - La tecnología informática y el control de gestión

- EIS (*Executive Information Systems*) y ESS (*Executive Support Systems*).
- Herramientas para el usuario. OLAP-ROLAP-MOLAP. *E-reporting*.
- Herramientas para sistemas. *Data Warehouses*. Diseño, construcción, beneficios. *Data Marts*.
- Sistemas de inteligencia de negocios. *E-business intelligence*.
- *Data Mining* (minería de datos).
- Inteligencia de los clientes, *Client Relationship Management (CRM)*.

Curso de Posgrado Integral Avanzado EN CONTROL DE GESTIÓN 5^{ta}. Edición

- La utilización de Internet en el control de gestión.
- Presentación de distintos *software*. Recomendación de metodologías para evaluar diferentes alternativas.

Módulo 5 - Ejemplos y casos

- Ejemplos en diferente tipo de empresas (industriales, de servicios, etc.).
- Ejemplos para gerentes de distinto nivel y sector.
- Casos de empresas de otros países.
- Casos en la Argentina.
- Exposiciones de diferentes gerentes relatando sus experiencias.
- ¿Qué enseñanzas dejan estos ejemplos y casos?

Módulo 6 - Síntesis

- Casos de integración.
- Reflexiones sobre la bibliografía. Conclusiones.
- Presentación del Trabajo Práctico realizado durante el año.

DOCENTES

Rodolfo Biasca (Responsable del curso)

(ver CV en pág.15)

Roberto Uzal

Doctor en Administración, UB. Ingeniero químico y licenciado en Ingeniería de Sistemas, UBA. Director de proyectos del Programa de Reforma de la Gestión Administrativa (Programa 41 del Banco Mundial). Asesor de la gerencia general de Corcemar S.A. Responsable del curso de posgrado "Reingeniería de Procesos de Negocios y Reingeniería de Sistemas de Información" de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Ex director de Servicios a Clientes de Informix. Numerosos cargos docentes y de administración docente.

Gustavo Alfredo Danelutti

MBA en Management Information Systems, Universidad del Salvador - State University of New York. Analista universitario de Sistemas, UNR. Responsable de desarrollo de sistemas de áreas Primarias y Mantenimiento en Siderar (Organización Techint). Fue project leader en desarrollo e implementación de Tableros de Gestión y *Datawarehouse*.

Especialistas Invitados

José Alejandro Garagarza

Ingeniero industrial, UBA. Se desempeñó en diversas posiciones gerenciales en IBM Argentina y en IBM Latin América Division en EE.UU. Fue director general de Systems Software Associates de México y gerente general de la misma compañía en Argentina. Actualmente es socio de la consultora EBC Consulting, especializada en Marketing y Ventas.

Daniel H. De Filippi

Contador público y licenciado en Administración, UBA. Gerente de Administración y Operaciones de Asociar SA ART. Fue gerente de Administración y Finanzas de Generar AFJP y de Generali Argentina Cía. de Seguros S.A. y gerente general de La Confianza Cía. Argentina de Seguros S.A.

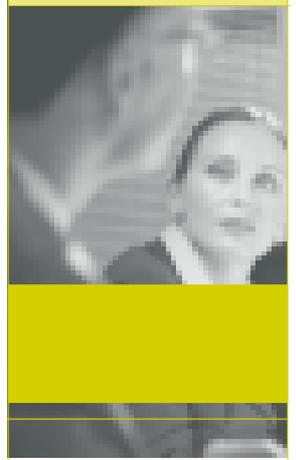
José Esteban Strada Brenta

Licenciado en Organización y Sistemas, UCC. Presidente de Procesar Inc. Consultor Internacional en Implantación de Modelos de Gestión Gerencial.

Carlos A. Lambarri

Posgrado en Dirección de Sistemas de Información. Ingeniero en Sistemas, UBA. Consultor Senior de Naciones Unidas (PNUD y ONUDI) especializado en Sistemas de Inteligencia de Negocios y Soporte de Decisiones. Líder de Proyectos de *Data Warehousing* en Jumbo, Anses, etc. Profesor de la cátedra de Sistemas de Inteligencia de Negocios de la Universidad Austral y director del Laboratorio de Investigación y Desarrollo en Sistemas de Inteligencia de Negocios.

MANAGEMENT



Héctor Torres

Contador público y licenciado en Administración, UBA. Desarrolló proyectos de consultoría y presentó cursos de capacitación sobre Planeamiento Estratégico. Elaboración de Planes de Negocios y Dirección y Gestión de Proyectos para empresas de EE.UU., México, Centroamérica, Perú, Paraguay, Uruguay y Argentina. Es coordinador de los programas del Instituto Lewis de Administración de Proyectos para los países de habla hispana.

Pablo Dominguez

Ingeniero electromecánico, UBA. Gerente de la División Operaciones y Mantenimiento de R. Biasca & Asociados, consultor del P.N.U.D., facilitador de microemprendedores, docente universitario. Exgerente de operaciones, mantenimiento, ingeniería de planta, productos y procesos de Eveready Argentina, Cía. Gillette de Argentina y otras empresas de primer nivel.

María Rosa Litvachkes de Bril

Licenciada en Investigación Operativa, DIGID. Curso en Management & Organización, UC, Berkeley Extension. Líder de Proyecto del Sistema de Información Ejecutiva de Argencard (Grupo Exxel). Trabajó en el diseño e implementación de sistemas de información en EDESUR, Chiletra (Chile) y Coca Cola Argentina. También en tareas de desarrollo de sistemas en Banque Nationale de París, Shell y Naciones Unidas.

Se invitará a consultoras, empresas de *software* y comunicaciones para que presenten sus experiencias.

INFORMACIÓN DEL CURSO

Requisitos de Admisión

- Solicitud de Inscripción debidamente completada con los datos personales, profesionales y laborales, que serán considerados por el responsable del curso.
- Fotocopia de título de grado.

Modalidad de Aprobación

Certificado de asistencia: se entregará con el cumplimiento de un mínimo del 80% de asistencia a clases.

Certificado de aprobación: dos exámenes parciales. Breve examen escrito sobre los conceptos estudiados y trabajo práctico de integración. Durante el curso, pequeños grupos harán un trabajo práctico de una empresa (que deberán elegir y contactar), aplicando los conocimientos adquiridos. Se realizarán tres presentaciones durante el año, para permitir correcciones y mejorar lo realizado.

El curso será exigente. El participante debe prever una dedicación considerable a lecturas, ejercicios, análisis de casos y estudio de los cuatro libros entregados.

Material Didáctico

- Carpeta con los materiales completos utilizados durante el programa (guía de estudio, material de lectura, copia de transparencias, ejercicios y casos).
- Cuatro libros, uno de ellos en inglés.

Lugar de realización

Lima 717, Ciudad de Buenos Aires.

Frecuencia y horarios

Miércoles de 17.30 a 22.30 horas
abril: 24
mayo: 8, 15, 22, 29
junio: 5, 12, 19, 26
julio: 3, 10, 17, 24, 31
agosto: 7, 14, 21, 28
septiembre: 4, 11, 18, 25
octubre: 2, 9

Comienza: 24 de abril

Finaliza: 20 de noviembre

Duración

120 horas (24 clases de 5 horas).

Valor del Curso:

u\$s 2.950

Cód.: 02MNG002

[Ver Información General.](#)



CURSO DE POSGRADO EN PLAN DE NEGOCIOS - 3^{ra}. Edición

Objetivos, Planes, Presupuestos y Control

INTRODUCCIÓN

En muchas empresas el proceso de planeamiento no se hace bien. Los objetivos no están claros, no se difunden o no se expresan con indicadores específicos. El análisis de la elección de la estrategia a seguir suele no ser apropiado y la fórmula de éxito competitivo no se explicita bien. Eso origina planes y presupuestos incompletos, sin consistencia, que luego no aclaran la acción por realizar. La ausencia de un buen plan de negocios se paga después con errores comerciales, costos y gastos excesivos, *marchas y contramarchas* y conflictos con el personal.

Este es un curso integral que trata los temas con profundidad. Se consideran todos los aspectos necesarios para desarrollar un buen plan de negocios: desde aspectos teóricos relevantes (como la fijación de objetivos) a detalles prácticos (como la construcción de un presupuesto, la fijación de indicadores y la utilización de *software*). La experiencia de los años anteriores ha permitido mejorar el curso.

OBJETIVOS

Este curso le permitirá:

- Comprender cómo se crea el futuro de la empresa.
- Plantear objetivos y metas.
- Expresar los objetivos con indicadores específicos.
- Conocer cómo se formulan estrategias alternativas en función de las oportunidades del contexto y las fortalezas de la empresa.
- Construir un plan de negocios, estableciendo planes específicos por unidades de negocios y sectores de la empresa.
- Elaborar un presupuesto aplicando técnicas de planeamiento interactivo.
- Analizar el resultado de un presupuesto y corregir desviaciones.
- Aplicar el proceso de confección a la realidad de una empresa e implementarlo en herramientas de *software*.

DESTINATARIOS

- Profesionales que no hayan recibido en su carrera universitaria una buena formación en temas de estrategia, planeamiento, presupuestación y control.
- Todas aquellas personas vinculadas con el planeamiento, los presupuestos y el control: personas que trabajan en sectores como Planeamiento, Planes y Presupuestos, Control de Gestión, Planeamiento y Control de Producción, Planeamiento y Control de Ventas, etc. La persona debe estar motivada para participar en un programa de primer nivel.
- Es conveniente, que el participante tenga acceso a Internet.
- Es imprescindible que sea graduado universitario.



TEMARIO Y CONTENIDOS

Módulo 1 - Objetivos - Metas - Estrategia

- El contexto y la situación competitiva de la empresa.
- Predicción de futuros posibles y formulación de escenarios.
- La definición del negocio. Visión-misión. Objetivos y metas.
- Diferentes niveles de estrategias: corporativas y por unidad de negocios. Los componentes de una estrategia.
- Identificación de estrategias según diferentes autores. Las cinco estrategias genéricas. Estrategias ofensivas, defensivas, de integración, de cooperación. Estrategias de acuerdo con la situación de la empresa: mercados en desarrollo, mercados que cambian con mucha velocidad, mercados declinantes. Empresas internacionales. Empresas sin fines de lucro. Empresas diversificadas.
- Estrategias para líderes de mercado, para empresas débiles y para empresas en crisis. Alianzas, fusiones y adquisiciones.
- La tecnología informática como parte de la estrategia.
- Evaluación de estrategias alternativas. El *fit analysis*. Factores cualitativos y cuantitativos en la evaluación y selección de una estrategia.

Módulo 2 - Evaluación de Resultados

A. Arquitectura de indicadores de control

- Indicadores de acuerdo con el nivel.
- Encadenamiento de la información.
- El *Balance Scorecard* de R. Kaplan.

B. Información necesaria por nivel y área

- Indicadores para el directorio y la gerencia general.

