

- Indicadores para gerencias de área.
- Indicadores por subárea dentro de cada área.
- *Benchmarking*. Ejemplos en diferentes temas.
- Nuevas formas de medición.

Módulo 3 - El Planeamiento en Detalle

A. Contenido del Planeamiento

- El proceso de proyección planeada.
- Trabajo práctico.

B. El diseño de la organización y el planeamiento de recursos

- Construcción de modelos de planeamiento.
- Trabajo práctico.

Módulo 4 - Herramientas Cuantitativas para Planeamiento

- Modelización. Formulación y análisis de problemas. Construcción y validación de modelos. Experimentación. Métodos analíticos de optimización.
- Algoritmos de optimización. Modelos de programación. Programación lineal: estructura, formulación, solución utilizando herramientas informáticas, interpretación de resultados, solución óptima, análisis de sensibilidad, operadores lógicos, planillas de modelos, ejemplos de aplicación. Programación Dinámica.
- Modelos de redes. Gestión de proyectos. CPM y PERT. Camino crítico. Márgenes y control de la programación de proyectos.
- Simulación. Enfoque y formulación de los casos.

Módulo 5 - Del Planeamiento a la Presupuestación

A. La estratificación y el diseño de los planes de negocios

- El plan de ventas - correlación con otros planes.
- Definición de límites, correlación con objetivos.
- Los procesos de negocios involucrados en la planificación.
- Trabajo práctico.

B. Planificación interactiva

- Aplicación del proceso de planificación interactiva en la empresa.
- Llevar a la práctica los contenidos de la planificación interactiva.
- Involucrar áreas de la empresa.
- Preparar el contexto para el proceso de presupuesto.
- Trabajo práctico.

C. Calidad y presupuestación

- Conformación de grupos de trabajo para la definición de planes.
- Asignación de tareas para el proceso de elaborar el presupuesto.
- *Workflow* y control de ciclo de vida del presupuesto.
- Trabajo práctico.

Módulo 6 - Programación y Control de Proyectos

El ciclo de vida de los proyectos. Desarrollo de la especificación del problema. Análisis de riesgos. Consecuencias y campo de fuerzas. Desarrollo de una estructura de desglose de tareas (WBS). Estimando tiempos, costos y recursos. El gráfico de responsabilidades. El propósito de la programación y de la evaluación y control de proyectos. El método del valor ganado. Las causas fracasos en los proyectos.

Módulo 7 - Casos, Software y Trabajo Final

A. Casos en diferentes empresas

B. Alternativas de Software.

- Comparación entre alternativas en el mercado.
- Taller optativo fuera del programa: presentaciones de *software* (para los alumnos que lo deseen).

C. Metodología y trabajo de integración.

- Aplicación de la metodología recomendada al proceso de presupuesto.
- Trabajo práctico: confección del presupuesto de una empresa.
- Definición de las necesidades de sistemas de información para la implantación.
- Trabajo Final: implementar el presupuesto definido con herramientas informáticas.

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: breve examen escrito sobre los conceptos estudiados. Trabajos prácticos de integración. Durante el curso, pequeños grupos harán un trabajo práctico de una empresa (que deberán elegir y contactar), aplicando los conocimientos adquiridos, esto les permitirá integrar los conceptos.

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, texto para simulación de negocios).
- Cuatro libros publicados en 2001 y 2002.

Lugar de realización

Lima 717, Ciudad de Buenos Aires.

Frecuencia y horario

Lunes de 18 a 22 horas.

abril: 29

mayo: 6, 13, 20, 27

junio: 3, 10, 24

julio: 1, 8, 15, 22, 29

agosto: 5, 12, 19, 26

septiembre: 2, 9, 16, 23, 30

octubre: 7, 14, 21

Nota: si alguno de estos lunes resulta feriado se extenderá el curso hasta completar las 25 clases.

Comienza: 29 de abril

Finaliza: 21 de octubre

Duración

100 horas (25 clases de 4 horas).

Valor del Curso

u\$s 2.850

Cód. 02MNG004

Ver Información General.



DOCENTES

Ing. Rodolfo Biasca (Responsable del curso)

(ver CV en pág. 15)

José Esteban Strada Brenta

Licenciado en Organización y Sistemas, ha desempeñado una carrera a nivel de Consultoría con especialización en Proyectos de Información Gerencial, Información Estratégica y Planeamiento.

Su formación de posgrado se ha centrado en todo lo relativo a la aplicación de tecnologías de negocios y la instrumentación de esta tecnología en el contexto de las organizaciones.

Ha participado como consultor en temas relacionados con la información en compañías internacionales como The Walt Disney Company, Laboratorios Pfizer Inc., Epeco S.A., el Metro de Santiago de Chile, Laboratorios Schering, y en empresas argentinas como Tren de la Costa S.A., Canal 9 de Televisión, Industrias de Maíz S.A., Frigorífico Finexor S.A., Metrovías S.A., BGH S.A., Obra Social Luis Pasteur, Frigorífico Paladini S.A., entre otras.

Entre los trabajos académicos de desarrollo gerencial, vale la pena mencionar el desarrollo y la aplicación de la metodología de *Business Decision Models*, que permite generar e implementar mecanismos de toma de decisiones de negocios basados en las experiencias de conocimiento corporativo.

Desde el punto de vista de Management, se ha desempeñado en su carrera profesional como director de Sistemas en Organizaciones Argentinas y como CEO de filiales de compañías latinoamericanas especializadas en implementaciones informáticas relacionadas con la gestión. Actualmente, su estudio atiende proyectos de información estratégica y de planeamiento en compañías nacionales e internacionales, y cuenta con un staff de consultores especializados sobre estas tecnologías.

Daniel H. De Filippi

Contador público y licenciado en Administración, UBA. Gerente de Administración y Operaciones de Asocar S.A. 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.

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 Serenísima. Actualmente es director de Geogestión S.A.

Héctor Torres

Contador público y licenciado en Administración, UBA. Desarrolló proyectos de consultoría y presentó cursos de capacitación sobre Planeamiento Estratégico. Elaboró 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.

EL TABLERO DE COMANDO

Del Tableau de Bord al Balanced Scorecard y la Inteligencia de Negocios

Curso Intensivo en Control de Gestión:

Nuevos indicadores, Tecnología Informática y Performance Management

Qué información precisa el gerente para mejorar su gestión y los resultados de la empresa.

INTRODUCCION

La mayoría de las empresas tiene algún tipo de sistema que le brinda información. Los cambios de contexto en los últimos años y la evolución de las organizaciones, hace necesario revisar los sistemas de información gerencial (cuyas tareas son recibir, procesar, transmitir y retener la información necesaria para el proceso de toma de decisiones).

Son pocas las empresas que no tienen falencias en el sistema de control de gestión. Muchas veces hay gerentes con abundancia de datos y con ausencia de indicadores que les permitan evaluar la situación y tomar decisiones. Las computadoras han contribuido, en muchas ocasiones, a generar una avalancha de datos que pasa (sin condensación) a niveles superiores. Los avances de la tecnología informática y las comunicaciones brindan nuevas oportunidades. Si bien casi el 90% de las empresas argentinas tienen sistemas de remuneración variable, no siempre están adecuadamente ligados al sistema de control de gestión. Algo similar ocurre en otros países.

Este seminario intensivo en Control de Gestión es una versión condensada, abreviada, del Curso de Posgrado Integral Avanzado en Control de Gestión. Está destinado a aquellos que no disponen de tiempo para asistir a un curso anual y que no desean concurrir a seminarios de corta duración que tratan los temas superficialmente.

OBJETIVOS

El curso considera el conjunto de información que los niveles estratégicos y gerenciales de las diferentes áreas de la empresa necesitan para realizar un eficaz control y mejorar las decisiones que toman.

Se propone:

- insistir en la necesidad de objetivos claros y un adecuado proceso de planeamiento;
- describir la información estratégica, táctica y operativa que un gerente necesita, precisando indicadores;
- recomendar una forma de organizar y presentar esa información;
- orientar al participante en el análisis de los nuevos conceptos y alternativas existentes;
- informar sobre el *software* disponible;
- ayudar a los participantes en resolver los problemas que tienen en su empresa,
- mencionar la relación entre indicadores e incentivos monetarios;

Este programa tiene características únicas:

- La duración mínima para la comprensión del tema.
- Combina aspectos de administración y tecnología informática.
- Profesores destacados en varias disciplinas.
- Metodología activa.
- Abundancia de casos.
- Entrega de 2 libros.

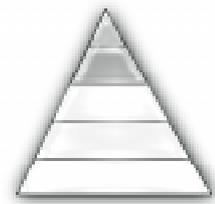
DESTINATARIOS

Profesionales, jefes y potenciales 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*.

Es conveniente que el participante tenga acceso a Internet.

El seminario suele ser de interés tanto a personas "informáticas" como "no informáticas".



TEMARIO Y CONTENIDOS

A. Información Gerencial: Arquitectura-Indicadores en el 1º Nivel

- Indicadores de acuerdo al nivel. Diferentes tipos de indicadores.
- Estructura, clarificación de objetivos y metas.
- Factores claves de éxito. Ventajas competitivas.
- Encadenamiento vertical de la información. Relación horizontal.
- La información en la cúpula de la empresa. El "Balanced Scorecard" R. Kaplan, su origen y su uso.
- Otras propuestas de control integral.

B. Información necesaria por área (Los tableros funcionales)

- Los procesos clave. Indicadores por proceso.
- "Benchmarking" y "Best Practices". Ejemplos.
- Nuevas formas de medición en la empresa (ejemplo indicadores de la creación de valor).
- Indicadores actualmente usados en las empresas líderes del mundo.
- Indicadores por área y subárea. Los tableros funcionales de:
Comercialización - Producción/Operaciones - Logística - Administración y Finanzas - RR.HH.

EL TABLERO DE COMANDO

Del Tableaux de Bord al Balanced Scorecard y la Inteligencia de Negocios

C. Vinculación entre el Tablero de Control y los incentivos

- Entre TC y remuneración variable. *Benchmarking*.
 - Incentivos de acuerdo a los destinatarios: operarios, vendedores, profesionales, gerentes, especialistas.
 - Incentivos individuales vs. grupales.
 - Participación de utilidades (*profit sharing*), *Gainsharing*, *Winsharing*, *Goalsharing*, planes de largo plazo, pago por habilidades y competencias.
- Integración de la Evaluación de Desempeño tradicional a estos sistemas.

D. La tecnología informática y el control de gestión

Los Sistemas de Inteligencia de Negocios

- Los nuevos sistemas de información.
- Los sistemas de inteligencia de negocios, el e-commerce/business y el i-business. Su integración.
- Conceptos OLTP y OLAP. El análisis multidimensional.

Data Warehousing

- Qué es. Objetivos. Beneficios. Arquitectura. Componentes.
- *Data Marts*: qué es, estrategias de implementación.
- *Customer relationship management*.

Ultimos Desarrollos y Ejemplos

- Situación en el mundo.
- Empresas proveedoras.
- La utilización de Internet. Intranets y Extranets.
- Ejemplos en diferente tipo de empresas (industriales, de servicios, etc.).
- Casos en la Argentina.
- ¿Qué enseñanzas dejan estos ejemplos y casos?

E. Síntesis

- Los diez pasos para construir la información gerencial.
- Fuentes de información. Breve mención del material entregado: bibliografía, referencias en Internet, casos y ejemplos.

DOCENTES

Rodolfo E. Biasca (Responsable del curso)

(ver CV en pág. 15)

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*.

José Esteban Strada Brenta

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

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.

Material Didáctico

- Carpeta con los materiales completos utilizados durante el programa (guía de estudio, material de lectura, copia de transparencias, ejercicios y casos).
- Dos libros publicados recientemente.

Lugar de realización

Lima 717, Ciudad de Buenos Aires.

Frecuencia y horario

Jueves de 17.30 a 22.30 horas
abril: 11, 18, 25
mayo: 2, 9, 16, 23, 30

Comienza: 11 de abril

Finaliza: 30 de mayo

Duración

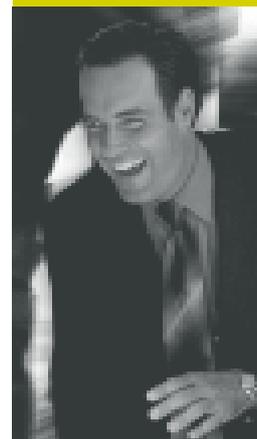
40 horas (8 clases de 5 horas cada una).

Valor del Curso

u\$s 980

Cód. 02MNG006

Ver Información General.



RESPONSABLE DE LOS CURSOS

Ing. Rodolfo Biasca

Ingeniero industrial y doctor en Administración de Empresas. Estudió en las universidades de Buenos Aires, Stanford, California (Berkeley), Harvard, Pennsylvania (Wharton), Northwestern (Kellogg), Columbia, New York y Minnesota. Realizó cursos en Japón (AOTS), Francia (INSEAD) y Alemania.

Antecedentes Profesionales

Consultor de empresas. Presidente de R.Biasca & Asociados, empresa consultora especializada en cambio empresarial. Integrantes del Valuation Research Group y de LAJACONET.

Asesoró a 64 empresas en forma directa. Trabajó como "experto" en proyectos de las Naciones Unidas.

Fue gerente general de Intermetra Corporation (New York, EE.UU.); gerente general de la Cía. de Seguros La Franco Argentina; Director de Vía Lorenz. También fue gerente de Bagley y Cía. Gillette de Argentina e ingeniero de Sistemas de Siemens Argentina y Siemens AG (Alemania).

Docencia

Actualmente profesor de grado (Dirección Estratégica) en UADE y coordinador del área Management en la Dirección de Relaciones Corporativas, UADE Senior.

Fue profesor universitario de grado, postgrado, educación a distancia y extensión en 18 universidades argentinas y en 12 latinoamericanas. Ex vicedecano en la Universidad de Belgrano.

Dictó más de 400 seminarios de capacitación gerencial y conferencias en Argentina y otros 16 países (Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela).

Condujo más de 60 programas de capacitación internos en empresas.

Publicaciones

Autor de "¿Somos Competitivos?" (Granica) y de los libros "Resultados. La fórmula para crecer en el vértigo competitivo" (2000), "Resultados. La Acción: de las ideas a los hechos concretos" (2000). También publicó: "Change Management" (1998, 2000) "Resizing" (1991-97-98; 1995 en portugués).

En total escribió 12 libros, 42 fascículos y 125 artículos. Autor de varios videos y de la Guía de Estudio a Distancia "Transformación Empresarial" (1999).

Asociaciones Profesionales

Miembro de la Academia Nacional de Ingeniería en Argentina, desde el año 2000.

Actualmente es presidente del Capítulo Argentino de American Institute of Industrial Engineers (IIE, EE.UU.).

Ex vicepresidente del Colegio Argentino de Ingenieros Industriales. Ex vicepresidente del Consejo Profesional de Ingeniería Industrial. Presidente de la Asociación Argentina de Becarios Humphrey. Miembro de las Comisión Directiva de la Asociación Fullbright Argentina. Fue vicepresidente del Centro Argentino de Dirigentes de Producción.

Distinciones

Distinguido con doce becas, entre ellas tres del Gobierno de EE.UU. y una del gobierno de Japón.

Premiado en 23 ocasiones. Entre ellas el premio Bienal 1990 de Ingeniería Industrial por sus publicaciones y el Premio Universidad de Belgrano 1997.