

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN

**DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE PYMES**  
**2023**

**CURSO DE COMPLEMENTACIÓN UNIVERSITARIA**  
**MODALIDAD VIRTUAL - DIAS LUNES**

---

*El contacto permanente que la Fundación Banco Credicoop tiene con las PyMEs argentinas, sumado al aporte académico de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires, garantiza el máximo esfuerzo y capacidad para brindar al empresario y colaboradores de PyMEs herramientas de gestión, para facilitar y agilizar la toma de decisiones fundamentales en el actual contexto competitivo.*

---

La PyME, generalmente dirigida por sus propios dueños, a veces empresa de familia, constituye una entidad muy particular, distinta de otro tipo de empresas más impersonales o más formalizadas.

La realidad empresarial de hoy, no escapa a las PyMEs que, frente a los fuertes cambios producidos en el tejido industrial de nuestro país, han sufrido los impactos de la globalización, competencia de nivel internacional y la reciente pandemia. Pero al mismo tiempo, esos drásticos cambios, enfrenta a las PyMEs al nuevo desafío de aprovechar las oportunidades que ofrece la coyuntura, para insertarse nuevamente en un mercado fuertemente competitivo, tanto a nivel local, como del exterior.

Nuevas tecnologías disruptivas han avanzado más aceleradamente con la pandemia, Internet de las Cosas IoT, Monedas Virtuales (blockchain), Big Data, Inteligencia Artificial, Realidad Virtual, Impresoras 3D, afectando los negocios, las organizaciones y la sociedad.

Nuevas tendencias: una combinación de mayor conectividad, menores costos de transacción, automatización sin precedentes, y demografía cambiante.

La ecuación de la crisis y la turbulencia del contexto, determinan que el proyecto global deba ser reconsiderado conjuntamente con un nuevo enfoque comercial y una adecuada estructura organizativa.

---

**OBJETIVOS DEL CURSO**

---

Desarrollar habilidades para la conducción de una PyME que favorezcan su crecimiento y desarrollo.

Introducir el concepto de responsabilidad gerencial, afianzar un liderazgo gerencial efectivo, establecer y fortalecer el principio de autoridad.

Brindar nuevos conocimientos y herramientas, para establecer las mejores prácticas para el funcionamiento gerencial efectivo.

Instrumentar los conocimientos para elaborar el planeamiento estratégico de la empresa, a fin de posicionarla competitivamente en el mediano y largo plazo.

Integrar los conceptos de las diferentes variables comerciales y sus influencias en el resultado de la empresa.

Desarrollar habilidades de trabajo en equipo, para manejar la incertidumbre, los procesos de cambio y la materialización de un Plan de Negocios, que deberán presentar al finalizar el curso.

---

## DIRIGIDO A

---

El programa está diseñado para satisfacer los requerimientos de quienes tienen la responsabilidad por la toma de decisiones en PyMEs. Orienta sus contenidos al nivel gerencial medio, jefes de sector de distintas áreas. Brinda además las herramientas para potenciar la capacidad de quienes habrán de asumir tales posiciones en el futuro.

---

## CONTENIDOS

---

### Modulo 1: Del Pensamiento Estratégico al Plan Comercial

- Generalidades del Plan estratégico de la empresa. Fases del Planeamiento Estratégico y su vinculación con las distintas áreas. Tablero de control
- Esquema Plan comercial: Interrelación con el Planeamiento Estratégico e integración con Producción y Presupuesto. Estructura del plan comercial. Análisis situacional y del entorno. Análisis FODA (fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas). Evaluación de alternativas y recursos.
- Posicionamiento estratégico – segmentación de mercado – mercado meta. Diferenciación y posicionamiento. Estrategia de producto-servicio – portafolio de productos-servicios.

**Docente: Ing. Luis Bruno**

**Duración: 21 hs.**

### Modulo 2: Desarrollo y motivación de equipos de alto desempeño

- Visualizar nuevas oportunidades y potenciales dentro de su equipo.
- Valorar las contribuciones que hace sus integrantes.
- Llevar adelante una comunicación constructiva y generar espacios de diálogo y un clima altamente positivo que faciliten la tarea.
- Promover y liderar cambios de comportamientos favorables a la organización.
- Facilitar la cooperación horizontal creando relaciones de confianza mutua.
- Detectar oportunidades de desarrollo en su gente, y generar entrenamientos específicos.
- Utilizar cada problema como una oportunidad de mejora.
- Planificar, calendarizar y seguir las acciones de mejora continua.
- Desarrollar habilidades negociadoras para superar conflictos y construir consensos.
- Formar cuadros de futuros líderes.

**Docentes: Lic. Alejandro G. Terrazzino**

**Duración: 21 hs.**

### Modulo 3: Empresa familiar

- Características desde un abordaje sistémico.
- La importancia en el mercado laboral y en la economía.
- Ventajas y desventajas. Mitos y hechos que explican la falta de crecimiento de las empresas familiares.

- Los retos, desafíos y dilemas que deben afrontar las Empresas Familiares.
- El Capital Integrado de la Empresa Familiar.
- Estrategias duales para la gestión y dirección.
- Acuerdos para la continuidad y crecimiento

**Docentes: Lic. Natalia Christensen**

**Duración: 7 hs.**

#### **Módulo 4: Herramientas para potenciar el comercio digital sin importar rubro y tamaño de su empresa**

- Ecosistema digital que impacta a nuestras empresas.
- Características del consumidor digital y como fidelizarlo
- Armado del equipo para el manejo digital
- Paso a Paso del plan de marketing digital
- Sitios web y comercios electrónicos. Embudo de ventas.
- Herramientas: Email Marketing - Automation Marketing - WhatsApp Business - Sistemas de atención omnicanal
- Redes Sociales como aliadas de nuestra empresa
- El ecosistema de Google y todo lo que puede hacer para potenciar nuestras ventas

**Docentes: Mg. Javier Klyver**

**Duración: 21 hs.**

#### **Modulo 5: Administración y Finanzas I - Costos**

- Empresa. Principales tipos. La empresa y la contabilidad
- Modelo económico-financiero.
- Conceptos fundamentales. Balance y cuadro de resultados.
- Costos. Composición. Clasificación. Centros de costos.
- Sistemas de costos. Costeo directo. Absorción.
- Análisis Marginal. Concepto, definiciones, punto de equilibrio.
- Proyección de resultados, presupuesto operativo y análisis de desviaciones.

**Docente: Ing. Adrián Escardó**

**Duración: 21 hs.**

#### **Modulo 6: Administración y Finanzas II**

- Análisis y administración del riesgo
- El valor del dinero en el tiempo y la asignación de los recursos
- Evaluación de proyectos de Inversión. Flujo de caja de una inversión. Criterios de evaluación. Métodos económicos y de flujo descontado. Evaluación de proyectos en condiciones de riesgo. Costo de capital.
- Planeamiento financiero. Tablero de control

**Docente: Ings. Maximiliano Segal/ Pablo Lapidus /Lafon, Marcos Duración: 21 hs.**

#### **Modulo 7: Innovación – Transformación Digital – Filosofía Lean**

- Industrias 4.0: el impacto de las cadenas de producción industriales basadas en las nuevas disrupciones tecnológicas
- Comercial: desarrollo de nuevas formas de comercialización, de la mano del marketing digital, el uso de datos para el direccionamiento de las estrategias comunicacionales

- Software: nuevas formas de trabajo surgidas en el entorno de la transformación digital, ahora afianzadas durante la pandemia (ej. Home office), y los programas y plataformas que le dan forma.
- Paralelamente, la incorporación de Filosofía Lean, con aplicación práctica tanto a industrias como empresas de servicios, método para el diseño de la cadena de valor. Permitirá optimizar la gestión de las operaciones del negocio, tanto de manufactura como servicios brindados a clientes internos y externos. (Vinculado con el INTI y donde invitaremos a participar).

**Docentes: Ing. Andrés M. Marotta**

**Duración: 7 hs.**

### **Modulo 8: Marketing**

Relación con los clientes. Administración de clientes. Calidad – crear valor – como mantener la satisfacción: para el cliente

- Productos – Innovación - Diferenciación
- Política de precios – componentes
- Canales de distribución – estrategias para su administración y seguimiento
- Comunicaciones integradas. Publicidad – promoción – institucionales - medios

**Docente: Ing. Luis Bruno**

**Duración: 14 hs.**

### **Modulo 9: Integración y Plan de Negocio**

- Integración de las herramientas y conceptos desarrollados en cada módulo para la implementación del Plan de Negocio.
- Modelo de presentación de un Plan de Negocio. Descripción de los diferentes componentes: Antecedentes – Estrategia Comercial – Análisis económico-financiero – Análisis de riesgo - Presentación
- Presentación y argumentación por equipo del Plan de Negocio
- Se realiza a lo largo del curso con la tutoría de un profesor

Se organizan 5 equipos de trabajo, que deberán preparar un Plan de Negocio sobre una empresa que cada equipo elija.

**Tutores: Ing. Adrián Escardó, Ing. Maximiliano Segal, Ing. Pablo Lapidus, Ing. Luis Bruno, Ing. Patricio Biondi**

**Se asigna una carga horaria de 12 hs. a cada equipo, que representa para el total de los 5 equipos un total de 60 hs., fuera de las horas del curso y la presentación final del plan de negocio a la finalización del curso.**

**2 Clases de presentación Plan de Negocio:**

**Duración: 7 horas**

---

## **APROBACIÓN DEL CURSO**

---

Para otorgar el Certificado de Aprobación los alumnos deberán haber aprobado cada uno de los módulos y la presentación del Plan de Negocio (con 75% de asistencia).

Si no tiene la aprobación de los módulos y cumple con la asistencia, se entrega un certificado de asistencia.

---

## DURACIÓN

---

El curso tiene una duración de 1 año. Se dictarán 2 cuatrimestres, un total de 9 módulos o unidades temáticas. Las clases se establecen con una frecuencia de 1 vez por semana, **modalidad Virtual los días lunes**, más las jornadas de tutoría a combinar con cada tutor. En caso de feriados se pasa al día jueves, u otro día de la semana. La Facultad se reserva la posibilidad de cambiar el día del curso, previa información a los alumnos con la antelación suficiente.

### Facultad de Ingeniería – Departamento de Gestión

Av. Las Heras 2214 - Piso 1, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

---

## PERFIL DE LOS DOCENTES

---

Profesionales con experiencia operativa en industrias PyMEs y trayectoria docente en el ámbito universitario.

**Coordinador: Ing. Luis O. BRUNO**

---

## CUERPO DOCENTE

---

**Bruno, Luis Oscar.** Ingeniero Industrial (UBA). Master en Dirección de Empresas (Universidad del Salvador/Deusto). Experto en Dirección Comercial de equipos multidisciplinares. Presidente de la consultora Con-Des “Conexión para el Desarrollo” asesorando a empresas en: Planificación estratégica, Gestión y dirección comercial, Gestión del desempeño y potencial de las personas, Coaching en dirección estratégica y panel estratégico de gestión PEG, Logística empresarial, Planeamiento y control de producción, Métodos y tiempos, Estudio de mercado para productos industriales. Experto PyME – Ministerio de Producción. En la FACULTAD DE INGENIERÍA - UBA Profesor de Organización Industrial III, Coordinador Académico y Profesor en la Carrera de Desarrollo y Dirección de PyMEs y en el posgrado “Especialización en Dirección de Empresas”, EGIDE. En el INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA, capacitación a empresas en el ámbito de Educación Continua, sobre Marketing y Ventas de Intangibles. Dictado del curso de Comercialización: “Marketing y Ventas de productos industriales y servicios”. Fue Miembro del Comité Académico y Profesor de la asignatura Planeamiento Estratégico en el Postgrado “Comercialización para Ingenieros” y “Marketing Industrial”. Profesor en la Diplomatura en Comercialización (B2B) “Desarrollo de productos & pricing”. Integrante del equipo multidisciplinario en Consultoría para PyMEs en la Fundación Banco Credicoop. Fue presidente del Consejo Profesional de Ingeniería Industrial, capacitando a empresas en: Planeamiento Estratégico, Búsqueda de Oportunidades y Control de Gestión Comercial. Ocupó distintos cargos ejecutivos en Producción y Comercialización en CARVIC S.A, ESCALA S.A., FLEISCHMANN ARGENTINA INC. (ROYAL - NABISCO) y SAINT-GOBAIN ISOVER DE ARGENTINA S.A..

### **Christensen Zaracho, Natalia**

Consultora senior de soluciones EFFE. Consultora de empresa familiar certificada CEFC®  
Presidenta del instituto argentino de la empresa familiar -IADEF-  
Presidenta del instituto latinoamericano de la empresa familiar -ILAEF-

Lic. Administración (UBA-argentina), Psicóloga Social (Escuela Pichón Riviere), Master en entrepreneurship & family business (EAE-España)

**Escardó, Adrián.** Ingeniero Industrial (UBA). Especialista en Planeamiento Estratégico, Gestión Económico – Financiera y Costos en Empresas Industriales y de Servicios.

Profesor de Ingeniería Económica I de la UBA, Economía de la Empresa I y II de la UB y Coordinador de la carrera de Ingeniería Industrial de la UB.

Es asesor en la Comisión Fiscalizadora del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y realiza asesoramientos externos a PyMEs en su área de especialidad.

Ocupó diversos cargos ejecutivos en empresas como Grupo Telefónica, Velocom Networks, Peregrine Systems Argentina y CMT Argentina.

**Klyver, Christian Javier.** Especialista en Marketing & Comunicación, entusiasta del mundo digital y las PyMEs. Director de la agencia Klyver y Asociados MKT & Comunicación, con más de 20 años de experiencia en el rubro. Brinda servicios de consultoría para PyMEs, Cámaras Empresarias e Instituciones.

Lic. en Ciencias de la Comunicación. Mg. en Marketing Estratégico, Mg. en Marketing Digital, Posgrado en Docencia Universitaria para Ciencias Económicas, Posgrado en Retail Ecommerce, Ecommerce Specialist, Experto PyME (Ministerio de Producción), Capacitador en Academia Argentina Emprende (Min. Producción), Consultor y capacitador externo de la Fundación Banco Credicoop.

**Lafon, Marcos** es Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires y cuenta con un curso de posgrado en Ingeniería de Reservorios dictado por el Instituto del Gas y Petróleo de la misma casa de estudio.

Actualmente se desempeña en YPF, trabajando en la Optimización de Portafolio y Planificación Estratégica de Upstream. Cuenta también con experiencia como Coordinador de Evaluación de Proyectos en la Secretaría de Gobierno de Energía y en Desarrollo de Negocios en Pluspetrol.

Desde hace más de 8 años se desempeña en el ámbito docente en la carrera de Ingeniería Industrial en la Universidad de Buenos Aires dictando cursos relacionados con las finanzas.

**Lapidus, Pablo.** Ingeniero Industrial. Se desempeñó en el Planeamiento de la Supply Chain de empresas multinacionales y se especializó en la ejecución de proyectos de optimización de costos para el transporte marítimo, terrestre y aéreo durante 8 años. Desde la consultora lidera procesos de cambio organizacional orientados a mejoras logísticas de medianas y grandes empresas.

Desde el año 2003 es docente de Ingeniería Económica en la UBA y dicta cursos de posgrado para el ITBA y la UBA

**Marotta, Andrés.** Ingeniero Industrial de la UBA, Lean Black Belt SIX Sigma. Su formación incluye un MBA bilingüe en la Universidad de Barcelona España, un Programa de Desarrollo Gerencial en la Universidad Torcuato Di Tella y cursos en el exterior como Transforming Leadership Program – INSEAD University.

En sus más de 20 años de experiencia laboral, trabajo en empresas como: Alba Paints en el área de operaciones, en Procter Gamble en área de logística y en consultoría en diferentes proyectos y finalmente en Schneider donde en sus 15 años, desempeño funciones de líder de SIX Sigma con la responsabilidad por el programa de mejora continua, Gerente de Compras, Gerente de Logística de Argentina, Chile y Brasil, previo a la función actual, Director de Logística para Sudamérica en Schneider Electric. Además, es docente de la Universidad de Ingeniería de la UBA en la materia de Organización industrial III desde hace 14 años.

**Segal, Maximiliano.** Ingeniero Industrial con un posgrado en Supply Chain Management (Universidad de Buenos Aires) y MBA candidate en la Universidad Torcuato Di Tella.

La experiencia profesional de este docente incluye la aplicación de los conceptos desarrollados en el curso en empresas de primera línea como 3M y General Motors, así como el asesoramiento de una gran cantidad de compañías de primer nivel a través de su actual cargo en Tecnológica Consultores.

La experiencia docente de Maximiliano abarca 7 años de dictado de materias relacionadas con las finanzas (UBA) y 4 años de dictado de posgrados orientados a empresas.

**Terrazzino, Alejandro Gabriel.** Lic. En Relaciones Públicas (UADE) y Practitioner en PNL.

Consultor y entrenador especializado en la formación de personas de equipos de Alto Rendimiento para que incrementen sus desempeños y resultados a través de la incorporación de principios efectivos y del perfeccionamiento de sus habilidades que lleven al desarrollo profesional, con impacto directo en lo organizacional.

Se desempeña como formador especializado en contenidos de liderazgo de desarrollo de personas, ventas consultivas adaptativas y trabajo en equipo. Apasionado por llevar a las personas a la máxima expresión de su potencial.

Ha trabajado extensamente con altos ejecutivos con equipos de trabajo, de diversas áreas, RRHH, Marketing, IT, Finanzas, Gerentes Comerciales de Venta y Postventa, de Atención y Servicio a clientes, IT, Call centers y Mesas de ayuda, entre otros, en Empresas PYME y de Gran Porte, Nacionales y Multinacionales extranjeras a nivel global, de diferentes rubros y culturas, en Argentina y Países Limítrofes.

Ha dictado de manera exitosa certificaciones internacionales para diversas compañías, y a cientos de Gerentes y Jefes con personas a su cargo, así como en programas de Formador de Formadores para replicar contenidos.