



1821 Universidad
de Buenos Aires

.UBAeconómicas | **posgrado**

ENAP Escuela de Negocios y Administración Pública

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

CONTENIDOS MÍNIMOS

CURSOS DE NIVELACIÓN

Las materias de nivelación serán obligatorias sólo para aquellos maestrandos que no han cursado estas asignaturas en su carrera de grado. Sin embargo, se recomendará a todos los maestrandos que las realicen.

- Nivelación de matemática
- Nivelación de economía
- Nivelación de contabilidad
- Nivelación de organización y administración

ÁREA DE FUNDAMENTOS

Métodos cuantitativos para la gestión

Herramientas financieras necesarias para la correcta gestión de empresas. Gestión de decisiones en un contexto de incertidumbre. Aplicación de los modelos de regresión lineal y de las series temporales a la gestión administrativa.

Análisis económico I – Microeconomía

La toma de decisiones microeconómica. La oferta, la demanda y el mercado. El comportamiento del consumidor racional y las limitaciones cognitivas. Economía de la información y elección bajo incertidumbre. La empresa y las estructuras de mercado. Externalidades, bienes públicos y bienestar social.

Análisis económico II – Macroeconomía

Instrumentos para la comprensión macroeconómica y su impacto sobre las decisiones empresariales.

Estrategias empresariales y dinámica de los cambios estructurales en la Economía Argentina

El marco conceptual de los comportamientos empresariales en contextos de alta volatilidad. La teoría de la firma, el cambio tecnológico y nuevos aportes al desarrollo económico. La dinámica de cambio estructural en el patrón de especialización productiva de Argentina; las capacidades competitivas de las empresas en la Argentina y el impacto de las políticas económicas aplicadas en Argentina desde 1960 hasta la actualidad en las Estrategias Empresariales.

Derecho empresarial

Instituciones económicas del Derecho Privado. Razonamiento jurídico. Economía y ley.

Información de gestión y control directivo

Sistemas de información para la gestión y el control directivo. El planeamiento de las operaciones y el control de gestión. Presupuestación de las actividades y recursos. Modelos de determinación de costos para el control de las actividades, medición de la eficiencia y la toma de decisiones. Herramientas y sistemas de información para el control de gestión y la optimización de la rentabilidad. Herramientas y sistemas de información para la gestión y control gerencial: análisis de la cadena de valor y el tablero de control estratégico.

Enfoques críticos de la organización

Las grandes problemáticas y controversias de los debates culturales. Análisis del discurso. Las buro-patologías. El lado “oculto” de las organizaciones. La corrupción como fenómeno organizacional. El comportamiento organizacional incivilizado. El ostracismo organizacional.

Gestión de operaciones

Conocimientos técnicos para gestionar la producción y las operaciones de la empresa. Integración de esta función en el gobierno de las organizaciones, para una eficaz gestión de valor, en mercados de alta competitividad y procesos continuos de cambio. Aplicación práctica a empresas reales sobre cadenas de aprovisionamiento, producción y logística.

Investigación de mercado

Sistemas de información. Fuentes de información: datos primarios y secundarios. Lugar del análisis de los datos en el negocio. Brief: de la pregunta de negocio a la pregunta de investigación. La investigación de mercado cualitativa. Formatos y metodología. Investigación de mercado cuantitativa: Diseño del cuestionario, diseño de la muestra, metodologías de relevamiento. Análisis de datos e interpretación de resultados.

Integración logística

Introducción a la logística, cadena de suministros, estrategia de canales de distribución. La logística como herramienta estratégica en el desarrollo de los negocios. Cadenas de abastecimiento, dinámica, metodología, sincronismos. Transportes, redes, modos, transportes multimodales. Incidencia de los transportes en los negocios internacionales. Costos logísticos y de transportes.

América latina y los desafíos de la globalización

Análisis de los principales cambios en el proceso de generación de valor y de internacionalización productiva desde la última parte del siglo XX y sus consiguientes impactos sobre el comercio y la inversión mundial, así como sobre las corrientes financieras y los flujos de información. Presentación de los principales efectos de estos fenómenos sobre las ramas tradicionales y sobre las nuevas actividades productivas de bienes y servicios, particularmente la agenda que surge a partir del creciente papel de las nuevas tecnologías y las TICs. Análisis del margen de maniobra del que disponen gobiernos y empresas de la región para favorecer una mejor inserción de sus países en este nuevo escenario.

ÁREA DE VISIÓN ESTRATÉGICA

Gestión de tecnologías y economía digital

Evolución, y caracterización de la sociedad y la economía del conocimiento. Leyes y paradigmas de la nueva economía, promesas y realidades. Sistemas de información transaccionales y sistemas de información analíticos. Gestión del conocimiento. Ciclo de vida de los sistemas de información. Gestión de proyectos TIC. Estrategia de negocios y estrategia TIC. El rol del ejecutivo de negocios. Gobierno de las TIC. Negocios en un mundo digital. Economía en red, colaborativa, y de plataformas. Comercio electrónico. Seguridad y control de los sistemas de información. Gestión de los recursos informáticos. Desarrollos recientes y prospectiva. Adopción de nuevas tecnologías.

Análisis político: poder y conflicto

Las corrientes de ideas. Los problemas políticos contemporáneos. La relación empresa-estado. La lectura política para la gestión empresarial.

Gestión de la innovación

Dimensión estratégica de la tecnología. Tipologías de las tecnologías y su impacto sobre la gestión. La gestión tecnológica. La promoción y la cultura de la innovación.

Políticas, poder y gobierno de empresas

Áreas críticas de la organización: la función de gobierno, de dirección y producción. Criterios de eficacia, sinergismo y gobernabilidad. Factores que atraviesan la gestión: las decisiones de política, relaciones de poder y redes de comunicación-motivación. Las estrategias de gobernabilidad en un contexto de complejidad.

Análisis financiero

Objetivos de la administración financiera. Presupuesto. Costo utilidad volumen. Estados financieros y flujo de efectivo. Análisis de los estados financieros y modelos financieros. Financiamiento y planeación a corto plazo. Valor actual neto y otras reglas de inversión. Bonos. Leverage.

Planificación tributaria

Lineamientos generales de los sistemas tributarios, particularmente el argentino, para poder estar en condiciones de evaluar las decisiones de los especialistas o consultores vinculadas a la gestión empresarial, particularmente en lo que atañe a los deberes sustanciales y formales a cargo de las empresas.

Experiencias y prácticas empresariales

Presencia de referentes, ceos y números uno, de diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas. Visión estratégica y experiencias concretas con énfasis en la dialéctica entre teoría y práctica, encarando las distintas etapas de la gestión organizacional y los aportes de otras disciplinas sociales en las tareas de conducción, liderazgo y motivación. Las experiencias y su encuadre conceptual, abarcando organizaciones multinacionales y locales, grandes y pequeñas, el fenómeno de las empresas familiares y la complejidad de las agencias públicas.

Toma de decisiones gerenciales

Modos en que los individuos forman juicios y toman decisiones. Múltiples sesgos del comportamiento humano. Cómo los deseos, prejuicios, miedos y afectos influyen en la valoración de las cosas y cómo afectan la toma de decisiones. Procesos mediante los cuales la intuición, las relaciones fundamentales "mente-cerebro-comportamiento" y la interacción social producen elecciones, juicios y creencias. Herramientas y razonamientos propios de la teoría de la elección racional y de la teoría de la utilidad.

Dinámica estratégica empresarial

Modelos más avanzados en formulación de la estrategia empresarial y los métodos más probados para asegurar la implementación eficiente y efectiva de esa estrategia en el marco de los valores de sostenibilidad y sustentabilidad. Consideración de las cadenas de valor, los distritos y los clusters en los que cada uno de los negocios opera.

Tendencias de marketing

Los desafíos de los mercados en la actualidad. La actitud del consumidor. El desafío competitivo. Las marcas como unidades perceptuales. Decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El desplome de los conceptos tradicionales del Marketing. Las decisiones acerca del producto. Las decisiones relacionadas con la fijación de precios en el mundo virtual. El rol de la impulsión en el Marketing actual. La revolución de la logística y la distribución. La experiencia de los Clientes. El Marketing Dinámico. El Marketing del Conocimiento. La administración de la Base de Datos. El Data warehousing. La satisfacción del cliente como plataforma del plan comercial. Las últimas prácticas y herramientas de marketing.

Diseño de producto e impacto en el negocio

Formas de atender las problemáticas de los productos en una empresa. Visión del producto y sus servicios asociados. Posibilidades de mejora de su productividad y competitividad aportando a la sostenibilidad del negocio. Desde lo conceptual del producto, su marca, componentes, objetivos, imagen y envases, hasta la metodología de diseño y desarrollo que permite que una empresa, pequeña o grande, pueda cumplir con los objetivos de innovación que se plantea.

Taller de integración y simulación con juegos de empresas

Mediante el empleo de una batería de simuladores, especialmente programados para integrar todos los conocimientos adquiridos en una maestría, se realizarán juegos de empresa para ejercitar la toma de decisiones empresariales en situaciones de diferentes escenarios planteados en forma competitiva. A través de esta pedagogía académica se lograrán habilidades y destrezas para un management eficaz para la generación de valor económico agregado.

ÁREA DE DESARROLLO DE HABILIDADES INTERPERSONALES

Comportamiento organizacional

Introducción en el estudio psico-social de las organizaciones, sus fenómenos y procesos con especial énfasis en las problemáticas de la psico-sociología organizacional referidos a los individuos y grupos. El concepto del trabajo, la evolución del mismo, el impacto de las nuevas tecnologías en el trabajo y los nuevos fenómenos del trabajo digital y virtual. Relación individuo – trabajo – organización, el cambio de los contratos de expectativas y las motivaciones en el trabajo. Se desarrollarán los temas sustantivos que analiza la psico-sociología organizacional, poniendo especial énfasis en el tema de cultura organizacional.

Negociación estratégica

Desarrollo mediante el uso de técnicas individuales y grupales: conocimientos, habilidades y destrezas para planificar, ejecutar, evaluar y hacer seguimientos de acuerdos para alcanzar soluciones de conflictos comerciales, laborales, sociales y familiares. Ejercitación del empleo de estrategias, técnicas y procesos para la negociación eficaz para la generación de valor de recíproco interés para las partes que intervienen. Análisis de casos inéditos y ejercicios de aplicación.

Gestión del capital humano

El paradigma actual de la gestión de Capital Humano. Plan estratégico de RRHH. Los drivers de la gestión. Tablero de comando de la gestión RRHH. La gestión de Capital Humano por Valores. Gestión del Conocimiento. Gestión del cambio. Estructura, filosofías y políticas del área de RRHH. Aspectos claves del sistema de relaciones laborales, del sistema de administración de recursos humanos, del sistema de calidad de vida laboral y del desarrollo de recursos humanos.

Taller desarrollo de talento

Abordaje de aquellas competencias que resultan de vital importancia para el desarrollo de la dirección de empresas de acuerdo con el espíritu de época. Herramientas y técnicas para un mejor desarrollo de las mismas en el ámbito organizacional.

OPTATIVAS

A continuación, se detalla un listado de materias optativas, con sus respectivos contenidos mínimos. Sin embargo, la Dirección de la Maestría podrá cada año proponer nuevas asignaturas para que los alumnos puedan optar entre ellas.

OPTATIVAS DEL ÁREA DE MARKETING

Comunicaciones integradas de marketing

Esquemas conceptuales y transferencia de tecnología para pensar, planificar y actuar profesionalmente en la implementación de sistemas de comunicaciones de marketing. Organización, coordinación, ejecución, evaluación y control de los procesos armónicos e interrelacionados del mix de comunicación. Herramientas de planeamiento. El rol de social media en las comunicaciones de marketing. Modelos de medición de resultados e integración entre estrategias de comunicación on-line y off-line

Gestión Estratégica de Modelos de Negocios Digitales

Cambios de paradigma y foco en experiencia del cliente. Hoja de ruta de la transformación digital aplicada a los negocios. Marketing digital, comercio electrónico, las nuevas tecnologías y los modelos de negocios disruptivos de la economía digital en la práctica. Funcionamiento, evolución y tendencias de los negocios digitales. Pilares, claves y buenas prácticas de los negocios digitales. Gestión de los activos y sustentabilidad de una empresa omnicanal moderna. Gestión de modelos de negocios digitales y herramientas, recursos y conocimientos aplicados en los modelos de negocios digitales en la práctica.

Comportamiento del consumidor

Estudiar el comportamiento del consumidor, en el sistema de marketing, y la política de negocios, para identificar y comprender el proceso de decisión y las actitudes de quienes evalúan, adquieren, usan y consumen bienes y servicios en distintos tipos de mercados, con o sin fines de lucro.

Mercados y competitividad

Estrategias de inserción de los mercados. Técnicas de posicionamiento. Corrientes de pensamiento y aportes disciplinarios para el abordaje del usuario, cliente o consumidor. Temas centrales del marketing y la competitividad.

OPTATIVAS DEL ÁREA DE FINANZAS

Teoría y práctica de la administración de portfolios

Conocimiento del mercado organizado. Los principales mercados de Argentina y del mundo. Análisis de bonos públicos y privados. Análisis de riesgo y carteras de inversión. C.A.P.M y A.P.T. Derivados financieros. Estrategias con futuros y opciones.

Finanzas corporativas

La función financiera y objetivos de las finanzas empresarias. Flujos de fondo en proyectos de inversión. Costo de capital y las distintas fuentes de financiamiento. Estructura de capital y política de dividendos. Valoración de empresas.

Innovaciones en Finanzas Internacionales, Mercados de Capitales y Crisis Financieras

Integración y actualización de los contenidos del resto de las materias de finanzas dictadas en la respectiva orientación. Nuevo paradigma para la comprensión de fenómenos de volatilidad y crisis financieras. Instrumentos de análisis de los mercados de capitales desde una visión sistémica de los flujos cross border y los inversores globales. Nuevos desarrollo en estrategias de optimización porfolios, de administración de riesgos y su impacto macrofinanciero en los países emergentes. Herramental innovador para la preparación final de un profesional magister en MBA.

Instrumentos financieros

Instrumentos de financiación y de inversión emitidos en mercados específicos habilitados: Mercado financiero o no y mercado de capitales o no. Operaciones autorizadas con legalidad y seguridades. Emisión y colocación de los instrumentos. Renta fija. Pricing de un bono. Distintas tasas de descuento. Estructura temporal de las tasas de interés, curva de rendimientos. Análisis de sensibilidad y riesgos de un bono: a) el tiempo, b) shocks de tasas de interés. Renta variable. Diversidad de instrumentos dentro de este agrupamiento. Globalización financiera y funcionamiento del sistema financiero. Mercados involucrados a nivel nacional e internacional. Instrumentos de inversión y financiación no tradicionales. Operaciones de cobertura de riesgos.

OPTATIVAS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN GENERAL

Diseño y cambio organizacional

El diseño como actividad significativa de la organización. El contexto como codeterminante del diseño. Relación entre estrategia, estructura, procesos y sistemas en el marco de la cultura organizacional. Transformación y cambio. La gestión humana como determinante de la estrategia cultural del cambio.

Responsabilidad Social y Sostenibilidad Organizacional

Responsabilidad Social: presente y futuro. Administración por valores y capital social. Desarrollo Sostenible: Pacto global y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 2015-2030. Alineamientos de las Empresas a los nuevos paradigmas de la economía del siglo XXI (economía circular, economía del bien común, empresas B, etc.). La RSE en la cadena valor y sus stakeholders. Agendas y Programas de RSE. Informes y reportes de RSE y sostenibilidad. Marco normativo vigente.

Dirección de la complejidad

Organización como campo de fuerzas y proyectos diversos. Coexistencia del orden y desorden. Los factores críticos: contexto incierto, tema de objetivos e intereses múltiples. La ambigüedad en comunicaciones, distintas lógicas y oposición interna. Las propuestas de resignificación, la deconstrucción, equalización y superación negociada.

La racionalidad y la acción humana

Teorías de la racionalidad. Causalidad e intencionalidad. Las paradojas de la racionalidad. La racionalidad en los instrumentos. Caos, complejidad y ambigüedad.

OPTATIVAS DEL ÁREA DE EMPRENDEDORISMO E INNOVACIÓN

Emprendedorismo

Ecosistema emprendedor, efecto multiplicador, Silicon Valley, Start Up Nation, Programa Argentino vigente. Selección y dimensionamiento de la oportunidad de negocios, proceso de Design Thinking: metodología y fases. Elección de equipo y cultura empresaria: socios, empleados y diferenciación de roles. Modelo Lean Startup, Business Model Canvas y Value Proposition Canvas. Desarrollo de Producto, Experiencia de Usuario, MVP, Customer Journey Map. Marketing Digital, Ventas, Financiamiento, Pitch a Inversores, Escalar la empresa.

Proceso de desarrollo de ideas

Interacción, análisis y creación para transformar una idea comercial en un producto innovador y exitoso. Procesos básicos para guiar equipos en el proceso creativo y desarrollar procesos de innovación desde la concepción del problema u oportunidad hasta la concreción de una idea aplicable al desarrollo de un producto, mediante tecnologías y la producción de experiencias. Introducción en el conocimiento de las macrotendencias aplicadas a la práctica comercial para detectar nuevas oportunidades en el desarrollo de los productos. Adquirir capacidades para la construcción de los distintos escenarios que puedan servir como base para la implementación de las diferentes estrategias comerciales.

OPTATIVAS DE OTRAS ÁREAS

Productos digitales

Método de análisis de producto. Metodologías de desarrollo: metodologías ágiles, lean start up, cascada. Desarrollo de productos digitales. Identificación de oportunidades. Técnicas y diferentes acercamientos a la investigación de mercado y particularidades de acuerdo al ciclo de vida del producto. Producto mínimo viable. Hoja de ruta del producto. Herramientas digitales. Caso real de un producto.

Gestión del cambio cultural

Desarrollo del concepto de "cultura". Principales articulaciones teóricas. Tipologías. La cultura como fuerza integradora de las organizaciones. Culturas y subculturas. Aproximación cualitativa y cuantitativa de la cultura organizacional. El cambio cultural.

Desarrollo de los recursos humanos

Concepto de organización. Poder y autoridad en la organización. El rol gerencial. Responsabilidad. Análisis de la dimensión del rol. Esquema ideal de estratos gerenciales. El trabajo en equipo. Roles y relaciones de roles. Qué es el trabajo, tarea y rol. Ocupación y desocupación. Capacidad actual y potencial. Competencias. Entrevistas de selección. Assessment. Center. Evaluación de potencial. Balance de pool de talentos. Curvas de desarrollo. Plan de carrera. Evaluación de la efectividad. Coaching y mentoring. Asignación de tareas. Fijación de objetivos. Evaluación de resultados. Estructura de remuneraciones.

Administración estratégica de los recursos humanos

Formas de medir la gestión del área de RRHH. Planeamiento estratégico de recursos humanos. Proyección de la pérdida. Personal clave. Política de compensaciones. Reingeniería de RRHH y estudio de puestos. El inventario de recursos humanos. La base de datos de RRHH. Fortalezas y debilidades del capital humano. Tablero de comando de RRHH e indicadores centrales de la gestión. La estabilidad emocional en el trabajo, el counseling y el stress laboral.

ACTIVIDADES ORIENTADAS AL TRABAJO FINAL

Plan de negocios

Estrategias de negocios. Las organizaciones y sus planes de negocios. Su estructura y composición. Plan financiero, de recursos humanos, marketing y operacional. Teorías, procesos y sistemas utilizados por las organizaciones para diseñar sus planes de negocios que fijan objetivos, inversiones, resultados a obtener y controles sistemáticos. Los distintos formatos de acuerdo al objetivo perseguido.

Taller para la elaboración del Trabajo Final

El objetivo primordial del taller es el de dotar a los futuros egresados de las herramientas y el apoyo que les permitan elaborar el Proyecto de Trabajo Final de Maestría que constituye el primer paso para la presentación del Trabajo Final de Maestría.

El Trabajo Final de una Maestría Profesional es un proyecto, un estudio de casos, una obra, una tesis o trabajos similares que dan cuenta de una aplicación innovadora o producción personal que, sostenida en marcos teóricos, evidencian resolución de problemáticas complejas, propuestas de mejora, desarrollo analítico de casos reales o similares y que estén acompañadas de un informe escrito que sistematiza el avance realizado a lo largo del trabajo. El Trabajo Final se desarrollará bajo la dirección de un Director de Trabajo Final de Maestría.

El Taller para la elaboración del Trabajo Final incluirá:

Redacción y producción académica

Nociones de gramática. Nociones de sintaxis. Puntuación. Tipos de textos académicos: artículos, ensayos, proyectos de investigación, informes de investigación. Trabajos finales de Especialización. Trabajos finales de Maestría. Tesis de doctorado.

Estructura del escrito académico. Técnicas de argumentación escrita. Técnicas de presentación oral. Normas de citación (APA en su versión más reciente)..

Producto esperado: artículo.

Aspectos metodológicos del Trabajo Final

Tipos de trabajos finales: propósitos, caracterización, principales desafíos. Estructuras. Definición del tema, problema o requerimiento. Definición de objetivos. Abordaje conceptual-teórico: estado del arte y marco referencial. Estrategias y técnicas para el desarrollo del marco teórico. Diseño del dispositivo metodológico. Análisis de la factibilidad. Recolección de información: tipos de fuentes, métodos cualitativos, métodos cuantitativos. El trabajo con datos secundarios (censos, encuestas nacionales, informes sectoriales, etc.). El análisis de la información. Triangulación. Estrategias de conclusión.

Taller de Trabajo Final de Maestría I

El tema o problema del trabajo final. Revisión de contenidos metodológicos y sustantivos a fin de elaborar el proyecto.

Contenidos metodológicos específicos en función de las temáticas abordadas. Presentación y aprobación del Proyecto de Trabajo Final de Maestría (PTFM) que constituye el primer paso para la presentación del Trabajo Final de Maestría (TFM)

El Proyecto de Trabajo Final de Maestría es un esquema en el cual se enuncia cómo se va a llevar adelante el Trabajo Final de Maestría. Es un plan de trabajo en el que se expone el tema de la investigación, las actividades que se llevarán a cabo y los recursos con los que se cuenta para dar respuesta a las preguntas problematizantes que dieron origen al tema del trabajo.

Producto esperado: Proyecto de Trabajo Final de la Maestría y elección del Director.

Taller de Trabajo Final de Maestría II

Revisión de contenidos metodológicos y sustantivos a fin de avanzar en la elaboración del marco teórico y el cumplimiento de un objetivo específico.

Contenidos metodológicos específicos en función de las temáticas abordadas, en especial los relacionados con el análisis y presentación de los hallazgos.

Producto esperado: Marco teórico y un capítulo de hallazgos – cumplir con un objetivo específico.

Una vez aprobado el Taller II, continuarán con la elaboración del Trabajo Final junto al Director de Trabajo Final.