

## **Materia: Comportamiento en las Organizaciones**

### **Contenidos:**

Modelos de colaboración y estilos de gestión. Cultura de excelencia y liderazgo. Variables que afectan el comportamiento organizacional. El papel y los desafíos del gestor. Perspectivas teóricas y aplicadas de motivación. Toma de decisiones en administración. Equipos de alto desempeño.

## **Materia: Estrategia de Empresas**

### **Contenidos:**

Conceptos y abordajes de estrategia. Ventaja competitiva sostenible y sus métricas. Las nociones de atractivo y de competitividad. El ciclo de vida del sector. El proceso de formación de la estrategia. Gobernanza y estrategia: *stakeholders* y su influencia en las elecciones estratégicas. El lado *soft* de la estrategia: propósito, misión, visión y valores fundamentales (*core-values*). Propuesta de valor: *drivers* de la creación, entrega y captura de valor. Análisis del macro-ambiente y posicionamiento en el sector. Estrategias genéricas básicas para la creación y captura de valor: liderazgo de costos, diferenciación, nicho y estrategias mixtas. Análisis interno: cadena de valor, recursos y competencias. Arquitectura de competencias estratégicas y ventaja competitiva. Introducción a las estrategias corporativas: diversificación, integración vertical, fusiones y adquisiciones, alianzas estratégicas e internacionalización. Implementación de la estrategia: adecuación de la estructura y de los procesos. El control de la estrategia.

## **Materia: Estructuras y Procesos Organizativos**

### **Contenidos:**

Las diferentes naturalezas de las organizaciones. Las múltiples estructuras organizacionales: definición, complejidad, formalización, tamaño. Nuevas formas de organización. Reflejos de la estructura en la vida y los arreglos organizacionales. Procesos organizativos: diseño y rediseño de los flujos de informaciones.

## **Materia: Metodología de la Investigación**

### **Contenido:**

Presentación del curso. Fuentes de información para la investigación en administración. Importancia de la investigación científica. Propósitos de la investigación en administración. Investigación humana y ciencias. Propósitos de una investigación. Alegaciones de conocimiento. Estrategias de investigación. Pasos de un proyecto de investigación. El proceso de escribir. Modelo científico tradicional. Teorías y paradigmas. Investigación cuantitativa x cualitativa. La naturaleza de la causalidad. Conceptualización y medición. Operatividad. Confiabilidad y validez. Generalización y triangulación. Operatividad. Escalas de medición. Construcción de escalas. Dimensión temporal de las investigaciones. Medidas. Métodos cuantitativos en la investigación en administración. Generalización y triangulación. Construcción de cuestionarios. Encuestas y entrevistas. Investigación no obstructiva. Métodos cualitativos en la investigación en administración.

## **Materia: Gestión de Marketing**

### **Contenido:**

El Concepto de marketing y orientación de mercado. Análisis del ambiente de marketing. Comportamiento del consumidor. La Gestión de la mezcla de mercadotecnia (*marketing mix*): producto, precio, distribución y comunicación.

Marketing de servicios y relaciones.

**Materia: Gestión de Proyectos**

**Contenido:**

Fundamentos de la gestión de proyectos; el ciclo de vida de un proyecto; documentos de referencia y guías de las mejores prácticas de gerenciamiento de proyectos; la evolución del tema; relaciones entre proyectos, programas y portfolios de proyectos; proyectos como organizaciones temporarias; proyectos y estrategia organizativa; modelos de madurez en gestión de proyectos; asociaciones profesionales de gestión de proyectos; personas y relaciones de trabajo en proyectos; sistemas de información para gestión de proyectos; líneas de investigación en gestión de proyectos; teorías de gestión de proyectos.

**Materia: Teoría Organizacional, Paradojas y Cambios**

**Contenido:**

Revisión de conceptos y teorías avanzadas de Análisis Organizativo y sus interfaces con el comportamiento organizacional y estrategia, enfocando los diversos abordajes de cambio dados por cada una de estas diferentes perspectivas teóricas.

**Materia: Negociación y Resolución de Conflictos**

**Contenido:**

Fundamentos de negociación y de administración de conflictos. La negociación como competencia organizativa. Actitudes y comportamientos de los negociadores. El proceso y las etapas de la negociación. Encuadre, planificación y preparación de la negociación. Estrategias y tácticas de interacción entre los negociadores. Negociación en un contexto multicultural. Ética en la negociación.

**Materia: Gestión de la Innovación**

**Contenido:**

Fundamentos de la naturaleza de la tecnología y de la innovación. El papel de la innovación en el progreso industrial y económico. Papel de la gestión tecnológica y de la innovación en la estrategia corporativa. Tipos y niveles de innovación y de capacidades tecnológicas, incluyendo “innovación abierta” y “capacidades distribuidas”. Innovación en el contexto de las organizaciones en economías emergentes: ¿Por qué es necesaria una base analítica diferente? Gestión de capacidades tecnológicas innovadoras en las empresas. Procesos de innovación en subsidiarias de empresas multinacionales. Gestión de fuentes para la construcción de capacidades tecnológicas: estrategias de aprendizaje tecnológico como insumos para la innovación. Usuarios como fuentes de innovación. Innovación en servicios. Clusters y sistemas sectoriales, regionales y nacionales de innovación, políticas gubernamentales e instituciones como apoyo a la innovación en empresas. Tópicos Especiales en Gestión de la Innovación. Gestión de la propiedad intelectual. Innovación tecnológica y medio ambiente. Globalización de la innovación en el contexto de las economías emergentes.

**Materia: Gestión Estratégica de la Información**

**Contenido:**

Presenta lo que hay de más avanzado en Gestión de la Información, a través del planteo y la discusión constructivistas de temas clave provenientes de la literatura y de las investigaciones académicas relativas a esa área del

conocimiento. El curso no se centra en la tecnología de la información (TI) per se, sino en su interacción con el contexto en el que se la utiliza, ya sea que el mismo esté definido por el ambiente exógeno, la organización o las personas. Por lo tanto, su objetivo es estudiar cómo la información y la tecnología de la información influyen en el individuo, las organizaciones, los mercados, la sociedad - en resumen: en el mundo en general.

### **Materia: Antropología del Consumo**

#### **Contenido:**

Esta materia tiene por objeto presentar a los alumnos un abordaje analítico e investigativo que concibe el fenómeno del consumo como una construcción cultural. La discusión gira en torno de las principales herramientas conceptuales de la observación cultural sobre el consumo, ejercitando al mismo tiempo el debate sobre la creación de identidades, grupos y contextos sociales e históricos en los cuales dicho consumo se inscribe. La contribución de la perspectiva antropológica a la actividad de la investigación sobre el consumo se trabajará a partir de los conceptos clave que esta materia ofrece. El curso busca capacitar a los alumnos en el desarrollo de una mirada profunda, crítica y relativista sobre el consumo y sus manifestaciones.

### **Materia: Gestión de la Cultura Organizativa**

#### **Contenido:**

La relación entre Cultura y Gestión. Las dimensiones de la cultura con impacto en los negocios. "Programación mental" y modelos de gestión. La comparación entre culturas internacionales y modelos organizativos. La cultura brasileña y los desafíos de la gestión estratégica. Activos y pasivos intangibles. Perfiles de culturas organizativas. Cultura y gestión en la comparación Occidente x Oriente. Activos y pasivos intangibles de la cultura brasileña.

### **Materia: Gestión de Operaciones**

#### **Contenido:**

Fundamentos de la competitividad. El mercado y las diferentes estructuras de producción y servicios. Los principales enfoques y tecnologías de gestión de operaciones. Indicadores para monitorear el desempeño operativo. Eficacia, Eficiencia, Calidad, Productividad y Efectividad. Indicadores operativos y financieros. "El pensamiento ajustado (*Lean Thinking*)". Métodos y herramientas de la producción ajustada. La Teoría de las Restricciones. Métodos y herramientas de la Teoría de las Restricciones. Introducción a existencias: causas, tipos y funciones. Sistemas integrados de gestión de materiales y de capacidad. Secuenciación de actividades y gestión de corto plazo en sistemas con producción bajo encomienda. Tendencias y fronteras del conocimiento en el área de gestión de operaciones.

### **Materia: Estrategias Globales**

#### **Contenido:**

Esta materia pretende dar al alumno una visión general del campo de las estrategias globales y de los negocios internacionales a través de los conceptos y modelos teóricos básicos de la comprensión del desempeño de las empresas multinacionales en el mundo globalizado. Su objetivo principal es hacer que el alumno desarrolle habilidades gerenciales y conozca los principios de la estrategia global, que puedan ser aplicados al mundo globalizado. El curso combinará una profundización teórica de la literatura clásica y actual con

estudios de casos prácticos, lo que ayudará al alumno a perfeccionar el conocimiento y dominio de las prácticas en el área de las estrategias globales y los negocios internacionales.

### **Materia: Gestión de Activos: Conceptos y Prácticas**

#### **Contenido:**

Fundamentos y principios de la Gestión de Activos. Liderazgo y cultura. Requisitos de las partes interesadas y objetivos de la Gestión de Activos. Proceso de la Gestión de Activos. Gestión de riesgos. Toma de decisiones en la Gestión de Activos. Estructura organizativa y competencias para la Gestión de Activos. Evaluación de desempeño y mejora continua. Implementación de la nueva ISO 55.000.

### **Materia: Finanzas Corporativas**

#### **Contenido:**

Introducción a las finanzas. *Funding* y bases de la capitalización. La empresa como un flujo de caja. Elección del *funding*: Origen de los recursos y su tipología. Decisiones empresarias. Análisis de escenarios. Seguimiento de proyectos. Importancia del gerenciamiento de caja. Temas avanzados relacionados con la elección del tipo de financiación de la deuda. Conclusiones financieras estratégicas y tácticas. Actuar con ojos de empresario. Actuar como gestor público. Actuar como *manager* de ONG.

### **Materia: Gestión de Productos y Marcas**

#### **Contenido:**

Construcción, mantenimiento, consistencia y estrategias de gerenciamiento de productos y marcas. *Brand equity*, esencia e identidad de marca. Jerarquía y arquitecturas vertical y horizontal de marcas. Extensión y alineación de marcas. Narrativas de marcas, marcas legendarias, icónicas y *branding* cultural. Otras formas de presentación y desarrollo de marcas. *Wikibrands* y tecnología digital.

### **Materia: Gobernanza Corporativa**

#### **Contenido:**

La visión histórica de la empresa y el surgimiento de la firma moderna. Propiedad y control. Mercado, organizaciones y estructuras jerárquicas. Fundamentos del mercado de capitales. Gobernanza corporativa: orígenes y desarrollo. Principales modelos internacionales de gobernanza corporativa. Estructuras de propiedad y estrategia empresarial. Organización y dinámica de los Consejos. El problema de la agencia. Estructuras de gobernanza de las organizaciones. Remuneración e incentivos como problemas de gobernanza. Contexto brasileño de gobernanza corporativa. El papel de los inversores institucionales en la gobernanza. La función de control en la gobernanza. Fallas en la gobernanza: casos recientes. Gobernanza de empresas no listadas. Modelos teóricos asociados a la gobernanza. Desafíos y tendencias en gobernanza corporativa.

### **Materia: Estrategia, Sociedad y Gobierno**

#### **Contenido:**

Orígenes del concepto de estrategia corporativa; capitalismo gerencial y tipos de capitalismo; teorías de la globalización; política global y gobernanza; debates contemporáneos en *strategic management*; estrategia política;

estrategia institucional; mercado y no-mercado; teoría política de las corporaciones; estrategia de responsabilidad social corporativa; estrategia social; estrategia internacional y desarrollo; estrategia en/para países emergentes.

**Materia: Microeconomía de la Competitividad (MOC Program - HBS)**

**Contenido:**

Introducción a la competitividad. Competitividad de empresas, de arreglos productivos locales (APL) y de países. Competir internacionalmente: estrategias globales para las multinacionales. Cadenas productivas y arreglos productivos locales en economías emergentes. Arreglos productivos locales en países avanzados. El papel de las empresas y del sector público en el desarrollo económico y social. Arreglos productivos locales en Brasil

**Materia: Marketing Analítico Práctico**

**Contenido:**

El objetivo de este curso es capacitar a los alumnos en la utilización de técnicas analíticas de marketing para la toma de decisiones. Entre otras técnicas, los estudiantes van a aprender a usar modelos y recursos analíticos para estimar la demanda, realizar segmentación y *targeting* de mercados, definir características de productos, colocar precios en productos destinados al mercado consumidor y de negocios, optimizar programas promocionales, seleccionar los medios, entender el valor de consumidores y de portfolios de consumidores, realizar “marketing de búsqueda” en Internet y computar las métricas de marketing más relevantes.

**Materia: Análisis Cuantitativo para la Decisión Empresarial**

**Contenido:**

Fundamentos de metodología de la investigación cuantitativa. Posibilidades de investigación cuantitativa en administración. Análisis y elaboración de cuestionarios. Estadística descriptiva. Técnicas multivariadas para el análisis de la dependencia e interdependencia de las variables. Lectura y debate de tesis y disertaciones que utilizaron métodos cuantitativos. Redacción de informes de investigación cuantitativa.

**Materia: Estrategias de Enseñanza**

**Contenido:**

El Estudio de la Administración: evolución y relevancia. Educación, enseñanza y aprendizaje. Educación en Brasil. Política Educativa: Selección y análisis de políticas educativas en Brasil. Métodos y técnicas de enseñanza. Simulación de la función docente.

**Materia: Responsabilidad Social Corporativa**

**Contenido:**

La construcción histórica y el desarrollo del concepto de responsabilidad social corporativa (RSC). Las diversas teorías y abordajes de la RSC. Métodos de análisis de los fundamentos conceptuales de la RSC. Las políticas y prácticas organizativas derivadas del discurso de la RSC.

## **Materia: Análisis de Estados Contables**

### **Contenido:**

Estados contables de propósito general. Fundamentos del análisis de los estados contables: análisis vertical, análisis horizontal, análisis por indicadores, análisis del estado de los flujos de caja. Estructura conceptual para la elaboración de estados contables. Calidad de la información contable. Papel de la convergencia hacia los estándares internacionales de contabilidad. Papel de la auditoría externa. Actuación de la Comisión de Valores Mobiliarios. Fundamentos de contabilidad: método de las partidas dobles, régimen de competencia, contabilización de algunos activos, algunos pasivos e ingresos por ventas y prestación de servicios. Criterio profesional y estimaciones en contabilidad. Notas explicativas. Memoria de la Administración. Gerenciamiento de la información contable (*earnings management*). Administración de impresión (*impresion management*). Análisis profundizado de los estados contables.

## **Materia: Blockchain, Bitcoin y tecnologías asociadas**

### **Contenido:**

Introducción Bitcoin: hechos y mitos. Criptofinanzas II. La innovación de la *blockchain*. Riesgos: Comprender y prevenir rupturas. Introducción al capital de riesgo (*venture capital*). Dinero y ley. El ambiente regulatorio. Criptografía 101. Este curso no explora únicamente las transacciones vía bitcoin, sino que su objetivo es de entender esta tecnología disruptiva y evaluar sus impactos en la conducción de negocios en el futuro. Se hará hincapié en la red existente por detrás del bitcoin y en los muchos emprendimientos que ya están capitalizando esta innovación.